

ANÀLISI, ESTRATÈGIA I RESOLUCIÓ D'UN CONFLICTE LABORAL

Memòria del Treball Fi de Grau
Gestió Aeronàutica
realitzat per
Alicia Pérez Lara
i dirigit per
Georgina Grau
Sabadell, 8 de Juliol de 2015

El sotasignat, Georgina Grau,,
Professor/a de l'Escola d'Enginyeria de la UAB,

CERTIFICA:

Que el treball a què correspon aquesta memòria ha estat realitzat sota la seva direcció per en/na Alicia Pérez Lara.

I per tal que consti firma la present.

Signat:

Sabadell,de.....de 201.....

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

Anàlisi, estratègia i resolució d'un conflicte laboral.	
Análisis, estrategia y resolución de un conflicto laboral.	
Analysis, strategy and resolution of a labor conflict.	
Autor[a]: Alicia Pérez Lara	Data: Juliol 2015
Tutor[a]/s[es]: Georgina Grau	
Titulació: Grau en Gestió Aeronàutica	
Paraules clau (mínim 3)	
<ul style="list-style-type: none">• Català: Conflicte, conflictologia, conflicte laboral• Castellà: Conflicto, conflictología, conflicto laboral• Anglès: Conflicts, conflictology, labor conflict	
Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)	
<ul style="list-style-type: none">• Català: El següent Treball de fi de Grau, tracta sobre el conflicte existent en les relacions humanes. Pretén introduir de manera genèrica el concepte de conflicte, per després centrar l'atenció en el món laboral i en els conflictes que s'hi generen en les organitzacions. Per a conèixer bé el concepte de conflicte, es treballa la seva tipologia, maneres d'afrontar-lo i estratègies i metodologies de resolució. El treball finalitza amb la realització d'un cas pràctic enfocat en el sector del transport aeri.• Castellà: El siguiente Trabajo de fin de Grado, trata sobre el conflicto existente en las relaciones humanas. Pretende introducir de manera genérica el concepto de conflicto, para luego centrar la atención en el mundo laboral y en los conflictos que se generan en las organizaciones. Para conocer bien el concepto de conflicto, se trabaja su tipología, maneras de afrontarlo y estrategias y metodologías de resolución. El trabajo finaliza con la realización de un caso práctico enfocado en el sector del transporte aéreo.• Anglès: This work is about the conflict in human relations. The intent is, first, to introduce the concept of conflict and then to focus on the labour relations and in the conflicts that arise in organizations. To understand better the concept of conflict, we have to know the typology, how to tackle them and finally strategies and methodologies for solving. Finally this work ends with a case study focused on the airline industry.	

Contingut

ANÀLISI, ESTRATÈGIA I RESOLUCIÓ D'UN CONFLICTE LABORAL.....	1
1. INTRODUCCIÓ.....	9
2. CONCEPTE DE CONFLICTE	11
2.1. DEFINICIÓ:	12
2.2. PERCEPCIÓ.....	13
2.2.1. PERCEPCIÓ PSICOLÒGICA.....	13
2.2.2. PERCEPCIÓ ESTRUCTURALISTA	14
2.2.3. PERCEPCIÓ PSICOSOCIOLÒGIC.....	14
3. ORIGEN DELS CONFLICTES.....	15
4. FORMES DE CONFLICTES	16
5. ELEMENTS QUE INTERVENEN EN UN CONFLICTE	18
6. PASSOS DEL PROCÉS RESOLUCIÓ DE CONFLICTES	19
7. FACTORS DELS CONFLICTES.....	20
8. TIPUS DE CONFLICTE:	21
8.1. CLASSIFICACIÓ SEGONS EL SEU ABAST	21
8.2. CLASSIFICACIÓ SEGONS ELS EFECTES.....	21
8.3. CLASSIFICACIÓ SEGONS EL CONTINGUT	21
8.4. CLASSIFICACIÓ SEGONS LA SEVA NATURALES A	22
9. ESTRUCTURA DEL CONFLICTE.....	23
9.1.1. ELEMENTS DEL CONFLICTE.....	23
9.1.2. INDICIS DEL CONFLICTE	23
9.1.3. FASES DEL CONFLICTE	24
10. FORMES DE RESPOSTA DAVANT DEL CONFLICTE.....	25
10.1. RESPOSTES POC CONSTRUCTIVES	25
10.2. RESPOSTES CONSTRUCTIVES.....	26
11. GESTIÓ DE CONFLICTES.....	27
12. CONFLICTES EN LES ORGANITZACIONS.....	29
12.1 TIPOLOGIA DELS CONFLICTES EN L'EMPRESA	30
13. ADMINISTRACIÓ DE CONFLICTES	33
13.1. ENFOCAMENT ESTRUCTURAL	33
13.2. ENFOCAMENT DEL PROCÉS.....	34
13.3. ENFOCAMENT MIX	34
14. CONDICIONS ANTECEDENTS DELS CONFLICTES.....	36

15. DIAGNÒSTIC DEL CONFLICTE INTERPERSONAL.....	37
16. NORMES I TÈCNiques PER RESOLDRE CONFLICTES	40
17. TÈCNiques DE RESOLUCIÓ DE CONFLICTES	41
17.1. NEGOCIACIÓ.....	41
17.1.1. FASES DE NEGOCIACIÓ	43
17.1.2. TÀCTIQUES ÚTILS DE NEGOCIACIÓ	43
17.2. MEDIACIÓ.....	45
17.3. RESULTATS OBTINGUTS	46
18. CAS PRÀCTIC.....	47
18.2. ANÀLISIS DEL CONFLICTE	48
18.3. MESURES A DUR A TERME PER A ASSOLIR MÀXIMA SEGURETAT ALS	51
18.4. RESPOSTA DELS TREBALLADORS	55
18.4. ESTRATÈGIA DE RESOLUCIÓ	58
18.6. MESURES ACORDADES.....	61
18.7. COMPARACIÓ D'OBJECTIUS I RESULTATS	67
19. CONCLUSIONS	68
20. ANNEXOS.....	71
20.1. ESTADÍSTIQUES DE CONFLICTIVITAT LABORAL DE L'ANY 2014 AL NOSTRE PAÍS	72
20.2. NOTÍCIES RELACIONADES.....	75
21. BIBLIOGRAFIA:.....	79

1. INTRODUCCIÓ

Els conflictes tenen una presència constant en qualsevol context en què hi ha diferents unitats (persones, grups, departaments, etc.), la qual cosa fa que tots tinguem una noció intuïtiva del que és un conflicte, alhora que dificulta l'establiment d'una definició unitària per a tots els tipus de conflicte.

Històricament es constata la consideració inicial del conflicte com una cosa negativa, com una cosa que calia desterrar. Es va associar conflicte amb violència, destrucció, irracionalitat... En els anys '30 i '40 es realitzen estudis clàssics de psicologia social encaminats a eliminar el conflicte, que coincideixen en el temps amb treballs en psicologia en les organitzacions que, malgrat les seves diferències, coincideixen en la consideració del caràcter negatiu del conflicte i la necessitat de la seva eliminació.

Posteriorment es va tractar d'explicar el perquè del sorgiment dels conflictes i es va buscar la relació causal entre determinats trets individuals i els conflictes. Des d'aquesta postura es deixa al marge el context del conflicte i l'atenció se centra en els individus, arribant a desenvolupar tests per identificar persones conflictives.

Actualment es considera que el conflicte és inevitable i no necessàriament negatiu; també es considera que les variables individuals tenen un pes molt menor que les situacions, que queden també afectades per aquestes variables. El que es busca és que el conflicte es desenvolupi de manera que es maximitzin els seus efectes beneficiosos.

El conflicte pot seguir cursos destructius i generar cercles viciosos que perpetuïn relacions hostils, però també pot tenir aspectes funcionalment positius:

- Evita els estancaments, estimula l'interès i la curiositat, és l'arrel del canvi personal i social, i ajuda a establir les identitats tant personals com en grup.
- Ajuda a aprendre nous i millors maneres de respondre als problemes, a construir relacions millors i més duradores, a conèixer-nos millor a nosaltres mateixos i als altres.

El que espero obtenir d'aquest treball, és una base teòrica que m'ajudi a comprendre millor el conflicte dins de les organitzacions. Tal com he dit, els conflictes poden generar bons resultats i esdevenir millores en les empreses. És també un element inevitable i

que segurament ho viuré en el meu futur laboral tard o d'hora, i per tant, entendre'ls i aprendre la millor manera d'enfrontar-lo m'aportarà coneixement valuós.

Amb la realització de l'anàlisi, la estratègia i la resolució d'un cas pràctic tindrè la possibilitat d'aplicar l'aprenentatge i treure les meves pròpies conclusions i reflexions.

2.CONCEPTE DE CONFLICTE

Existeix la creença que el conflicte és quelcom inherent a l'ésser humà o les societats, però no és exactament així. El que sí podem afirmar que és inherent a tot ésser viu, incloent l'ésser humà, és un conjunt de necessitats bàsiques. Tot ésser viu ha de satisfer les seves necessitats fisiològiques per mantenir-se viu. Això ha portat a la natura a desenvolupar en els éssers vius el que anomenem instint de supervivència, que fonamentalment consistirà en disposar de la capacitat necessària en cada circumstància per poder satisfer les necessitats que sustenten la vida. Aquestes capacitats inclouen l'ús de l'energia i força necessària (fins i tot la utilització de l'agressivitat si és necessari). El procés fisiològic associat a l'agressivitat s'activa des d'un procés psíquic, la por. És per tant la por de no satisfer una necessitat, el desencadenant de l'agressivitat i la violència en contra dels altres.

L'evolució de l'ésser humà i de les societats, ha transformat les més bàsiques cadenes de necessitat, por i reacció, per generar complexos processos que no tenen res a veure amb els més bàsics associats al manteniment de la vida. Per tant ens trobarem amb que les persones o grups socials, desenvoluparan sentiments de necessitat i de por que desembocaran en molts casos en l'agressió i la violència. A més, és molt important que tinguem en compte els efectes de la por, ja que no només predisposa per a la reacció, sinó que a més, afecta de manera negativa a la capacitat de racionalitzar. La por activa els processos més bàsics de reacció, anul·lant la capacitat d'anàlisi i de raonar sobre les possibles solucions al problema o conflicte, que representa la possible amenaça.

El que vull fer entendre amb aquests paràgrafs, és que ens trobarem davant d'un conflicte quan una persona se sent amenaçat per alguna cosa que considera necessari i reacciona de forma agressiva o violenta. Aquesta amenaça pot ser real o no, així mateix, la necessitat pot ser una sensació subjectiva i tractar-se simplement d'un interès o un desig

2.1.DEFINICIÓ:

A l'hora de definir el conflicte, si ens referim al conflicte en termes amplis, pot ser relativament fàcil arribar a un acord en el concepte. No obstant això, en intentar precisar, immediatament ens adonem que estem davant d'un concepte complex.

Tots hem viscut algun conflicte i sabem per experiència què és. Però, si tractem de definir amb paraules i concretar, direm coses com:

- Un problema.
- Un enuig amb algú.
- Una baralla.
- Un disgust amb qualsevol.
- Un cas davant el qual no sabem com actuar.

És cert que alguna cosa hi ha de tot això i que per definir el conflicte podem parlar de desacord, dificultat, enuig, agressivitat, o bé de reflexió, dubte, lluita o oposició.

Com que no hi ha una única paraula per definir el conflicte, ja que es tracta d'un concepte multidimensional, combinar el raonament amb les emocions pot ser una manera clara de aproximar-nos a la definició del concepte.

Així doncs, anomenem «conflicte» a un problema del qual els aspectes emocionals apareixen desbocats i amb un baix nivell de raonament.

En termes generals, el concepte de conflicte fa referència a la manifestació d'interessos oposats en forma de disputa. Hi podem trobar diferents sinònims, tots amb una valoració negativa a priori (baralla, discrepància, desavinença...).

L'institut d'estudis catalans ho defineix de la següent manera:

*Contesa, lluita. Contesa prolongada. Estat d'oposició. Un conflicte d'idees, d'interessos, de passions. **Trobar-se en un conflicte:** Estar indecís entre interessos, desitjos, etc., incompatibles. Contesa entre dos organismes polítics, judicials, etc., que es disputen un dret, una atribució. **Conflicte col·lectiu:** Situació d'enfrontament entre sindicats i patronal, o entre treballadors i empresari, per desacord en qüestions salarials i laborals. **Conflicte de classes:** Conflicte entre classes socials quan una es considera superior i domina les altres i les explota. **Conflicte social:** Desequilibri temporal en la cohesió d'un sistema social, causat per*

elements dissidents que pretenen de restablir un nou equilibri, fonamentat en unes bases noves.

D'altra banda, autors especialitzats en la matèria proporcionen diverses definicions que difereixen entre sí. Aquesta diferència variarà en funció del punt de vista en que s'analitzi i l'enfocament que s'hi vulgui donar. Per tant, és un tema que precisa d'una bona proposta d'anàlisi i definició.

El que està clar, és que es tracta d'una construcció social diferent a la violència (tot i que també pot involucrar-la) que per a la seva resolució deuran d'acceptar les parts que intervenen que cap dels objectius podran quedar satisfets completament.

2.2. PERCEPCIÓ

A continuació s'expliquen les diferents formes en les que es poden percebre els conflictes.

2.2.1. PERCEPCIÓ PSICOLÒGICA

D'una banda trobem un enfocament psicològic, on el conflicte es concep com una disfunció personal, com una alteració de l'individu que el determina a reaccionar o a percebre l'entorn de forma alterada, generant d'aquesta manera conflictes en les seves interaccions. En aquests casos, la resolució proposada es basa en teràpies per ajudar a l'individu a superar les seves percepcions i reaccions conflictives.

En termes generals, el seu estudi es basa en aspectes interiors de l'ésser humà.

Dins d'aquest enfocament, el conflicte es pot analitzar de manera intra-personal (contradiccions i situacions individuals que travessen sense poder prendre fàcilment una decisió) i a partir de les relacions humanes, ja que des del naixement els éssers humans van convivint i adaptant-se a l'entorn social (família, amics). S'adquireixen principis i valors que són els que entren en disputa i es creen així els conflictes interpersonals. Pot ser unilateral, bilateral o multilateral.

2.2.2. PERCEPCIÓ ESTRUCTURALISTA

D'altra banda trobem l'enfocament estructuralista, segons el qual és la pròpia organització político-social dels Estats la causant de les tensions i discrepàncies entre les persones.

A partir d'aquest punt de vista, el que es busca és aconseguir societats més justes que impedeixin aquestes tensions.

Analitzant des d'aquest punt de vista, podem trobar els macro-conflictes (els produïts entre Estats i / o grans grups, les conseqüències de les quals afecten a un gran nombre de la població) . Es refereixen a conflictes sociopolítics, situant les causes conflictives en la pròpia societat, cultura, estructura i comportaments que se'n deriven (conflicte social); per això realitzen propostes de solució i afrontament complexes i a llarg termini -modificacions socials i polítiques-. En aquest tipus de conflicte, la resolució no es troba a l'abast de les empreses i dels treballadors.

2.2.3.PERCEPCIÓ PSICOSOCIOLÒGIC

Troblem també l'enfocament psicosociològic, a partir del qual s'analitzen els micro-conflictes, que són aquells que fan referència a les interaccions humanes que generen tensions. S'analitzen les persones, l'entorn i el procés en què es produeix aquesta interacció. Per abordar aquests conflictes s'utilitza la mediació i la negociació.

De totes les definicions podem identificar dos tipus: d'una banda, la percepció que cada part implicada té sobre com estan afectats els seus interessos (sinó en són conscients, no existeix conflicte) i les metes incompatibles, que si són afectades, esdevindran en un conflicte.

Es conclou que el context del conflicte és el de les interaccions entre els individus i els sistemes socials (presents en el pensar, sentir i fer). El que realment importa no es la existència del conflicte, sinó la forma en què es gestiona per arribar a una solució o transformació constructiva.

3. ORIGEN DELS CONFLICTES

Encara que el conflicte no és inherent a l'ésser humà (com he comentat amb anterioritat), de forma indirecta està associat a la seva activitat i sobretot a la seva relació social amb la resta d'éssers humans de manera individual o en grup (l'ésser humà és un animal social que respon a tendències tant de competició com de cooperació en un context de convivència causada per motius biològics i psicològics). En funció de la quantitat de persones implicades, determinarem l'abast del conflicte, i en funció de l'entorn on es desenvolupa, determinarem el tipus de conflicte. En quant a l'abast, podem observar conflictes personals, generalment associats a canvis o crisis emocionals mal gestionades; i en el cas extrem, parlariem de conflictes socials, culturals o fins i tot internacionals.

Els conflictes poden tenir orgens molt diversos, i per tant poden sorgir en qualsevol activitat que es desenvolupi. Òbviament, en un entorn hostil, on regnin la desconfiança, la por, la manca de respecte pels altres (respecte per les diferències en les creences, ideologies, circumstàncies personals, etc.) seran més habituals i freqüents els conflictes. Aquests poden ser de parella, familiars, veïnals, culturals, polítics, religiosos, escolars, laborals, organitzatius. És a dir, en qualsevol àmbit de la vida quotidiana de qualsevol persona, podem trobar-nos en una situació de conflicte en la qual la capacitat de gestionar-lo, que ens aporta els estudis de resolució de conflictes (conflictologia), poden resultar de gran utilitat.

4. FORMES DE CONFLICTES

Els conflictes poden presentar-se de diferents formes. Una primera classificació seria segons si són conflictes reals o no. Per això, cal saber identificar dos tipus de situacions que poden confondre's amb conflictes considerats com a reals.

- Per una banda trobem el **pseudo-conflicte**, situacions que poden confondre's amb conflictes reals, però que no deixen de ser situacions degudes a una mala comunicació, desconfiança o malentès. Són, per tant, conflictes irreal, innecessaris o falsos.
- D'altra banda, trobem el **conflicte latent**, aquell en el que una (o ambdues parts) no son capaços de veure que existeix certa discrepància entre els seus interessos o necessitats. Per tant, no són tractats de manera directa i poden esdevenir en un conflicte real.

En segon lloc, trobem els conflictes reals, que es manifesten de manera clara i són percebuts per les dues parts.

Dins dels conflictes reals podem classificar-los segons el nombre de persones implicades o a les que podria afectar la situació. Es distingeixen dos grans categories: els macro-conflictes (aquells que sorgeixen entre grups definits, conseqüències dels quals afecta a un gran nombre de la població) i els micro-conflictes, que es poden dividir en:

- **Conflicte individual o intrapersonal:** Referit a la confrontació que es dona en una persona al no poder satisfer les seves necessitats. Aquest conflicte es presenta quan la persona s'enfronta a situacions en les quals cal triar més d'una opció. En aquest tipus de conflictes existeix un procés psicològic intens a l'interior de la persona, on diverses forces psíquiques, diferents motivacions o interessos s'oposen. En resum, és el conflicte que tenim amb nosaltres mateixos. Si es resol malament, es pot projectar sobre altres persones i grups, i per tant, aviva el conflicte social.
Per a això, s'ha de començar per la resolució pacífica dels conflictes interns que fan de nosaltres persones amargades, violentes, intolerants, etc.

- **Socials:** Són aquells conflictes entre les persones i els diversos grups humans. Hi trobem diferents tipus:
 - **Conflicte interpersonal o intergrupals:** Es refereix als conflictes que hi ha entre dues o més persones degut a les diferències personals pel que fa a valors, metes, necessitats i opinions .
 - **Intra-grupals:** Són aquells que s'originen a dins d'un mateix grup de persones.
 - **Intra-organitzacionals:** Els que sorgeixen per desacords en l'interior de la organització, vinculats amb el treball i les relacions que s'estableixen entre els individus, grups i departaments.

Aquests conflictes socials sorgeixen quan les persones o grups implicats perceben i busquen objectius oposats, tenen necessitats diverses i interessos divergents, afirmen valors contraris o tenen nivells de poder desigual.

5. ELEMENTS QUE INTERVENEN EN UN CONFLICTE

Per a una bona resolució dels conflictes, és indispensable conèixer quins són els principals elements que hi intervenen per poder analitzar-los i saber de quina manera utilitzar-los per a la correcta gestió.

- **Característiques personals:** Atès que les parts que formen els conflictes són persones, les actituds i característiques personals de cadascú davant del conflicte incidiran en el mateix (sensibilitat, duresa, objectivitat, autocrítica, reflexió, etc.).
- **Emocions:** Travessar per un conflicte genera emocions per la tensió entre l'acord i desacord propi de la situació de conflicte. (acceptació, rebuig, enuig, agressió, submissió, etc.).
- **Context:** El grup, la família, l'organització en la qual es manifesta el conflicte defineixen la situació i delimiten les possibilitats. El context indica què està permès o no, què és convenient o no, i quines conseqüències poden tenir les nostres accions.
- **Història:** Els conflictes tenen la seva pròpia evolució fins a esdevenir com a tals. Són el resultat de la història entre les parts. Aquesta història, sigui positiva o negativa, influirà en la possibilitat d'abordatge del mateix.
- **Tercers:** En la resolució d'un conflicte sempre hi ha més implicats que les parts en qüestió. Les persones de l'entorn que envolten la situació també es veuen afectades d'alguna manera. Per això és que tant amics, familiars, col·laboradors, solen intentar influir, persuadir, aconsellar, tant explícita com implícitament.
- **Recursos:** En afrontar un conflicte comptem amb diversos recursos: els externs tals com: el temps, els diners, la proximitat dels centres de poder, els procediments de treball, els béns i els interns com ara la paciència, la intel·ligència, la força, la capacitat per relacionar-se, la creativitat per recórrer a altres recursos, etc.

6. PASSOS DEL PROCÉS RESOLUCIÓ DE CONFLICTES

1. Coneixement

En aquesta etapa les parts prenen coneixement de la confrontació, que és un dels primers indicis d'existència del conflicte. Es reconeixen necessitats o valors incompatibles a través d'un posicionament.

Hi ha una alta energia emocional en aquesta etapa: por, agressió o atac o una reacció d'autodefensa.

2. Diagnòstic

En aquesta etapa s'avalua si el conflicte és de necessitats o valors. Si el conflicte té conseqüències concretes i tangibles per a les parts, és a dir, si afecta el temps, diners i/o els recursos, llavors és de necessitats. Si ataca el respecte, la imatge professional, l'estatus o altres aspectes intangibles, és un conflicte sobre valors.

3. Reducció

Aquesta etapa envolta la reducció del nivell d'energia emocional i la comprensió de les diferències. Inclou un compromís d'ambdues parts per acordar reduir les conductes i actituds negatives d'un cap a l'altre. Consisteix a explorar les diferències i generar respecte mutu.

4. Solució

Aquesta etapa comprèn la visualització de les alternatives de solucions al conflicte, i l'establiment d'acords sobre els cursos d'acció possibles, que satisfacin els interessos d'ambdues parts.

7. FACTORS DELS CONFLICTES

Els factors que faciliten l'aparició d'un conflicte i que a la vegada proporcionen les condicions indispensables per a la seva gestió, són tres: factors culturals, factors estructurals i factors de comportament.

En primer lloc, els factors culturals fan referència al conjunt de tots els valors, idees, mites i símbols que serveixen per justificar o no el comportament de les persones (la violència o la pau). Són tots aquells aspectes de la cultura que tendeixen a legitimar la violència (masclisme, competitivitat, xenofòbia, etc.). Aquest tipus de factors causen la violència cultural, entesa com aquella que exerceix la pròpia societat per a defensar les seves regles i la cultura que ella mateixa manté, mitjançant la violència, per a la seva imposició i manteniment.

Els factors estructurals són aquells que perpetuen les desigualtats, la falta d'equitat, l'explotació etc. Fan referència a l'existència d'una estructura social que és violenta en sí mateixa, ja que no permet de cap manera satisfer les necessitats bàsiques de les persones. Sorgeix així la violència estructural, que és la que s'exerceix des de les estructures sociopolítiques i que és conseqüència d'una situació de domini (per exemple una condemna injusta).

Per últim, els factors del comportament són els originats pels factors culturals i estructurals, i es manifesten en conductes agressives (de tipus físic o verbal) o pel contrari, en comportaments pacífics que afavoreixen l'enteniment i el respecte entre les parts. Aquests factors determinen la violència directa (la més visible), manifestada en conductes i comportaments.

8.TIPUS DE CONFLICTE:

8.1. CLASSIFICACIÓ SEGONS EL SEU ABAST

- **Conflicte de relació:** No altera l'estructura de les relacions, sinó a la a la fluïdesa i eficàcia d'aquestes.
- **Conflicte estratègic:** Es creen deliberadament amb l'objectiu d'afectar l'estructura de les relacions.

8.2. CLASSIFICACIÓ SEGONS ELS EFECTES

- **Conflictes constructius:** Conflictes els resultats dels quals són satisfactoris per a tots els participants: el major bé per al major nombre possible.
- **Conflictes destructius:** Conflictes els resultats dels quals només poden ser avaluats com a satisfactoris per a alguna de les parts si aquesta part considera com a criteri de satisfacció la pèrdua que pateix l'altra part, encara que no obtingui cap bé. Són conflictes sense solució aparent en què ambdues parts perden, i fins i tot deixen de tenir objectius positius i mantenen el conflicte amb objectius negatius -evitar pèrdues pròpies i causar pèrdues a l'altra part-.

8.3. CLASSIFICACIÓ SEGONS EL CONTINGUT

A partir de les tres causes explicades, els conflictes es classifiquen segons el contingut:

- **Conflictes de relació i comunicació:** Són causats bàsicament per la falta de comunicació entre les parts, fortes emocions o estereotips. Aquestes causes poden portar a conflictes irrealis i innecessaris.
- **Conflictes d'informació:** Són deguts a la falta d'informació necessària per a prendre decisions adequades, pel que les situacions es poden percebre de manera diferent.
- **Conflictes d'interessos:** Són causats per la competició entre necessitats incompatibles o percebudes com a tal. Fan referència a qüestions substancials (diners, recursos físics, temps etc), de procediments (sobre la

manera de com ha de ser resolt) i psicològiques (percepcions de confiança, respecte...).

- **Conflictes de valors:** Són causats per la incompatibilitat de creences. Els valors en la societat són un aspecte clau i donen sentit a la vida de moltes persones. Els conflictes sorgeixen quan s'intenten imposar uns valors sobre els altres o no s'admeten els que són diferents.
- **Conflictes estructurals:** Són els causats per la definició acusada de rols, de nivells de poder, d'autoritat i d'accés als recursos. Aquests fets creen desigualtats en el control o distribució de recursos, de poder, estructures organitzatives, etc.

8.4. CLASSIFICACIÓ SEGONS LA SEVA NATURALES

Segons la seva naturalesa, es poden dividir entre:

- **Conflicte verídic:** Es percep amb precisió per totes les parts implicades. Existeix de manera objectiva.
- **Conflicte contingent:** Aquests conflictes estan basats en una determinada estructuració dels elements o circumstàncies. La reorganització l'eliminarà, però això les parts ho desconeixen.
- **Conflicte desplaçat:** El conflicte sobre el que es discuteix no és el real (hi ha un conflicte real de rerefons).
- **Conflicte mal atribuït:** Conflictes en els que hi ha un error en la identificació de les parts implicades.

9. ESTRUCTURA DEL CONFLICTE

9.1.1. ELEMENTS DEL CONFLICTE

Per facilitar l'estudi i la comprensió dels conflictes, els conflictes s'estructuren en tres parts que s'han de diferenciar entre sí: persones, processos i problema.

- **Persones:** Són les parts involucrades i afectades pel conflicte. És la part psicològica i emocional del conflicte. Per a fer front a un conflicte, lo primer que es fa per analitzar un conflicte és comprendre la magnitud del problema, conèixer als involucrats i afectats i el paper que tenen en la situació conflictiva. S'ha d'analitzar i comprendre la relació que tenen entre sí i la seva influència.
- **Procés:** El procés és la forma en la que el conflicte s'origina i es desenvolupa i com les parts intenten resoldre'l. És la forma en que s'ha tractat el problema. Al analitzar aquest procés, s'ha de tenir en compte la qüestió del poder i les relacions de poder a nivell econòmic, educatiu o social, d'accés als recursos i a les fonts d'informacions.
- **Problema:** Tot conflicte es concep com un problema. Un conflicte es considera un procés interactiu que es dona en un context determinat. No tota disputa implica un conflicte, i per tant, es necessari identificar si es tracta d'un conflicte real o d'un conflicte innecessari (la satisfacció de les necessitats d'una part no impedeix la de l'altra).

9.1.2. INDICIS DEL CONFLICTE

Els conflictes s'inicien amb la existència de necessitats no satisfetes. En aquest moment apareix el problema, les disputes, i es crea el problema que anirà desenvolupant-se gradualment fins que sorgeixi una crisi.

Per tal d'evitar-los hi ha uns indicis que es poden identificar:

- **Incomoditat:** En la relació hi ha algun aspecte que no funciona tal i com ho estava fent fins al moment. Sorgeix una sensació de que alguna cosa no va bé, tot i que no se sap exactament què és.

- **Insatisfacció:** Existeix la percepció en la que una de les parts no està còmoda davant d'una nova situació o s'ha produït un canvi, davant del qual es té una sensació d'incertesa de la que es deriven discussions momentànies.
- **Incidents:** Sorgeixen petits problemes que impliquen discussions, ressentiments i preocupacions que no es tenen en compte o no es deixen a un costat.
- **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.
- **Tensió:**La situació es rodeja de prejudicis i actituds negatives distorsionant la percepció de les parts implicades.
- **Crisis:**Les parts actuen davant la situació de manera unilateral. Es perden les bones formes donant pas a insults, violència, confrontament etc. En aquest moment es pot dir que el conflicte ha arribat al punt més àlgid en l'escala conflictual.

9.1.3 FASES DEL CONFLICTE

Pel que fa al procés que segueix el conflicte, s'identifiquen tres fases:

- **Confrontació:** En aquesta fase tenen lloc les sensacions, percepcions i actituds que porten a la reafirmació personal de cada part en el conflicte.
- **Desacord:** Durant aquesta fase es produeix un distanciament de les parts i rebuig mutu. És el temps que es dedica per a reflexionar sobre la situació per a trobar una solució racional.
- **Retrobament:** Es produeix la necessitat individual d'afrontar la situació de manera positiva i desemboca en la resolució pro activa del conflicte.

10. FORMES DE RESPOSTA DAVANT DEL CONFLICTE

10.1. RESPOSTES POC CONSTRUCTIVES

Hi ha un ampli espectre d'opcions per afrontar el conflicte. Es poden distingir algunes de les formes d'encarar un conflicte que no afavoreixen la resolució del mateix, o bé que el perpetuen o l'agreugen.

- **El combat:** Els que afronten els conflictes com qui participa en una batalla, intenten guanyar a qualsevol preu, fins i tot a costa de la "mort" de l'adversari. La fi justifica qualsevol mitjà, siguin quines siguin les conseqüències per a la tasca o el clima de treball.
- **L'arrogància:** Els arrogants encaren el conflicte amb la convicció de ser superiors als altres. "Estem per sobre de tots, els altres no entenen res" és la seva pauta per a l'acció. Desmereixen a l'altra part en lloc d'identificar causes, efectes i alternatives de solució. Solen generar mala predisposició de l'altra part en conflicte.
- **La negació:** Els negadors pretenen ignorar qualsevol símptoma. Tendeixen a generar confusió en el seu interlocutor, ja que aquests "viuen un conflicte", que el negador desconeix. Una frase típica del negador és "aquí no passa res", portant a l'interlocutor a dubtar de les seves pròpies percepcions.
- **La derivació:** S'intenta traslladar el conflicte a altres persones o sectors. La premissa bàsica és que, el que evitem, el que no ens toca, desapareix i sortim il·lesos. Però en realitat no només no surten il·lesos -perquè el conflicte en veritat existeix- sinó que es guanyen el qualificatiu de covards.
- **L'ocultació:** A diferència de la negació, l'ocultació és el intent deliberat per "tapar" o amagar un conflicte del qual diversos tenen consciència. L' "ocultador" canvia de tema quan altres volen parlar de la situació i demana als altres que es mantinguin en silenci.

10.2. RESPOSTES CONSTRUCTIVES

Les respostes constructives són aquelles que s'orienten a resoldre el conflicte i aprofitar-lo com a oportunitat d'aprenentatge. S'adopta una resposta positiva quan s'assumeix la responsabilitat per afrontar-lo, s'aclareix considerant la nostra perspectiva i la de l'altra part i es resol a través de converses productives.

Considerem quatre alternatives de resposta:

- **Persuasió:** En aquesta alternativa el que s'intenta és centrar l'atenció en els objectius propis deixant de banda els de l'altra part. S'utilitza quan els valors, conviccions i metes no són negociables.
Els riscos d'aquesta alternativa són la baralla (que l'altra part s'enfronti), la dissolució del vincle (que l'altra part no accepti les condicions i deixi d'intentar arribar a un acord), o que se'ls jutgi d'intransigents.
- **Concessió:** Mitjançant aquesta alternativa, el que s'intenta es centrar l'atenció en els objectius, conviccions, valors i metes de l'altra part al no ser negociables.
Aquesta alternativa pot implicar el risc que l'altre cregui que les concessions seran permanents.
- **Contenció:** Pot passar que alguns conflictes siguin tan complexos que qualsevol proposta de solució doni lloc a discussions interminables. O que determinats aspectes de la personalitat de l'altra part ens predisposin negativament i ens dificultin la recerca d'una solució constructiva. En aquestes situacions, el més convenient és esperar, recollir informació i treballar sobre la relació.
El risc que implica aquesta alternativa és la dilació, el perpetuar-ne el tractament de temes perifèrics. Per això cal estar alerta als canvis per advertir quan "migrar" cap a una altra alternativa.
- **Acoblament:** Acoblar els interessos de les dues parts suposa un esforç de creació, una invenció entre els dos de propostes noves. Del que es tracta és que ningú cedeixi res. Per això es requereix que ambdues parts inventin en conjunt, que explorin possibilitats que vagin més enllà del que és obvi.

11.GESTIÓ DE CONFLICTES

Poden trobar-se diferents estil de gestió dels conflictes. Em centraré en explicar la categorització de cinc estils diferents de respostes davant els conflictes:

- **Estil de col·laboració:** Mitjançant aquest estil, les parts implicades en el conflicte son conscients de la importàncies tant dels objectius propis com de la seva relació. Per tant, l'objectiu final i els mitjans han de ser coherents entre ells. D'aquesta manera, les dues parts s'alien en contra del conflicte i no entre ells. Mostren optimisme cap al conflicte i tenen compromís amb les seves metes personals i amb les dels altres. Comencen per identificar els desitjos de tots dos i no estan satisfets fins que s'aconsegueix una solució mútuament beneficiosa. Aquest estil combina una alta preocupació per les metes i per les relacions, assumint que poden arribar a solució compartida i treballen per a aconseguir-ho. Es considera la forma més adequada i que pot generar resultats més productius per a ambdues parts implicades.
- **Estil de competició:** Amb aquest estil, cada part busca aconseguir els seus propis interessos sense importar l'altra part. Aquesta competició pot procurar treure un profit individual de la situació, o prendre des d'una conducta agressiva (es combat amb una resposta hostil i violenta) o arrogant (no es reconeix a l'altra part com un interlocutor vàlid). Amb aquest estil les parts volen guanyar i lluiten a qualsevol preu, els interessa enormement les seves metes personals i poc les relacions.
- **Estil d'evitació:** Amb aquest estil les parts son conscients de l'existència del conflicte però no volen afrontar-lo de cap manera. Eviten a les persones i els assumptes que puguin causar conflictes i se senten incapaços d'assolir objectius i metes. Amb aquesta actitud no s'aconsegueix ni la consecució d'objectius, ni la relació idònia per cap de les parts involucrades.
- **Estil d'acomodació:** Amb aquest estil, les parts adopten una actitud en la que no fan valer els seus objectius per tal de no enfrontar-se amb l'altre part, i per tant, s'adapten a qualsevol acord. El que busquen és agradar i ser acceptats. Procuren complaure als altres i fan cas omís a les seves pròpies necessitats en la creença que reivindicar pot danyar la relació - tenen gran preocupació per les relacions i estan disposats a renunciar als seus objectius personals davant el

temor que el conflicte danyi la relació--. D'aquesta manera, no es resol el conflicte ja que les necessitats d'una de les parts no han quedat satisfetes.

- **Estil de compromís:** Amb aquest estil les parts arriben a un acord (negociació / consens) sense renunciar a allò que els és fonamental (interessos / necessitats), però cedeixen en el que és menys important; cedeixen algunes de les seves metes si els altres estan disposats també en la consideració que és millor cedir una mica i obtenir una mica, de manera que pressionen per algunes fites però intenten no arriscar la situació, permetent que l'altre obtingui una cosa de lo que vol.

12. CONFLICTES EN LES ORGANITZACIONS

El conflicte en termes generals, estudiat anteriorment, és un element important i existent tant en la vida de les persones com en la de les empreses. En totes les situacions en què hi ha un col·lectiu de persones, tant en l'àmbit familiar com en l'àmbit social o organitzatiu es poden produir discrepàncies entre els membres que componen el grup, i per tant, els conflictes es consideren inevitables i difícils de suprimir.

Les relacions de treball generen amb freqüència fets o omissions que afecten el seu curs normal, originant diferències de diferent naturalesa, denominades conflictes de treball.

Aquests conflictes laborals refereixen als antagonismes, enfrontaments, discrepàncies i disputes laborals que constantment es promouen entre empresaris i els empleats.

Aquest concepte de conflicte laboral pot ser:

- a. Entre empresaris i empleats;
 - b. D'empleats entre si;
 - c. Entre sindicats o intersindicats;
 - d. Entre ocupadors i sindicats de treballadors;
 - e. Entre l'entitat gremial i els seus afiliats;
 - f. Entre ocupadors, sindicats i empleats amb l'estat o funcionaris administratius i judicials, encarregats de l'aplicació de la llei laboral.
 - g. Entre empresaris, sindicats i empleats amb tercers empleats.
 - h. Disputes laborals de caràcter penal.
 - i. Controvèrsies civils o derivades de la violació d'una llei laboral, sancionada per lleis repressives, o l'incompliment d'una obligació contractual de caràcter laboral.
- En les organitzacions, els conflictes sorgeixen quan una de les parts (siguin individus o grups) intenten assolir objectius lligats amb el de les altres parts, i per tant, es creen interferències en l'assoliment d'aquests objectius.

12.1 TIPOLOGIA DELS CONFLICTES EN L'EMPRESA

Un conflicte és una oposició d'interessos entre dues o més parts, la solució de la qual es pot buscar mitjançant medis violents, a través de negociacions o per la intervenció d'una tercera persona. En la vida diària de l'empresa, cada individu viu conflictes de diversa naturalesa i de diferent intensitat que poden respondre a la següent definició:

➤ **Conflictes socials:**

Aquests conflictes són col·lectius. Estan organitzats per les estructures sindicalistes i es basen en la mobilització dels assalariats de l'empresa. En els últims anys hi ha hagut una clara evolució d'aquest tipus de conflictes, convertint-se fins i tot en un assumpte per a especialistes.

Degut a la creixent complexitat i les múltiples conseqüències de les negociacions socials, han aparegut aquests especialistes que intervenen de manera sistemàtica des del inici dels conflictes (sindicats, Estat, patronal o direcció de l'empresa). Cal mencionar aquests elements, ja que són clau a l'hora de resoldre els conflictes.

D'aquesta manera, les relacions socials viscudes diàriament en l'àmbit laboral pels dirigents i pels representants dels treballadors es podria desglossar en dues parts: els **conflictes grans**, conseqüència de discussions o raonaments de caire nacional o sectorial, que s'escapa de les mans de la responsabilitat dels directius i treballadors, i els **conflictes petits**, que involucren quotidianament als responsables i representants del personal en un àmbit en el que aquests poden decidir.

➤ **Conflictes tradicionals:**

Aquests conflictes s'anomenen tradicionals perquè pertanyen a la història de les empreses i perquè hi ha molts que es consideren que no acabaran mai.

Es tracta de conflictes que agrupen als individus al voltant d'una mateixa col·lectivitat d'interessos i consoliden la seva solidaritat per la lluita amb un col·lectiu veí.

Alguns d'aquests col·lectius són els següents: La seu central, la filial, els comercials, la producció, les vendes, el màrqueting, les finances i el personal.

➤ **Conflictes individuals:**

Aquest tipus de conflicte són els que sorgeixen entre un individu i un altre en les relacions normals de treball. Es poden classificar en dos grups:

- **Jeràrquics:** Posen en joc relacions del subordinat. Aquests tipus de conflicte és característic de tot responsable que, al transcendir la seva actuació, ha de dirigir a persones.
- **Personals:** Afecta a l'individu; a la seva forma de ser, d'actuar, de parlar i de decidir. Es tracta de les disputes entre persones que impedeixen l'enteniment entre elles. Això implica una pèrdua d'eficàcia per afectar de manera personal a l'individu, fent que, com he dit, no actuï de la millor manera possible per estar condicionat per la persona amb la que es troba en disputa.

Segons el contingut central del conflicte, també poden ser classificats de la següent manera:

- **Conflictes d'objectius o interessos:** Sorgeixen en el cas de que dues parts tinguin interessos incompatibles sobre un aspecte en concret.
- **Conflictes de judici, opinions o interpretacions:** Sorgeixen per la diferent interpretació que tenen cadascuna de les parts sobre l'assumpte en concret.
- **Conflictes de valors o normes:** Sorgeixen per la discrepància sobre els valors o les normes de l'organització.
- **Conflictes d'aspectes d'identitat:** Sorgeixen a causa del reconeixement d'alguna de les parts.

Segons els subjectes que hi participen, els conflictes també poden convertir-se en conflictes sindicals, en vagues o arribar a situació d'atur.

- **Sindicals:** Els sindicats són les associacions d'empleats que tenen com a finalitat defensar els interessos comuns dels seus membres. El sindicat regularment va a la recerca de reivindicacions laborals i altres conquestes de tipus social. Busquen conservar la seva independència, no poden rebre subsidis de partits polítics ni d'institucions religioses. Els Sindicats de Treballadors poden ser d'empreses, professionals o per branca d'activitat.

- **Vagues:** És la suspensió voluntària del treball concertada i realitzada col·lectivament pels treballadors en defensa dels seus interessos comuns, Art. 401 del Codi de Treball de Maig de l'any 1992. Aquesta és una de les vies que utilitzen els treballadors per fer que s'escoltin els seus desitjos. S'ha d'utilitzar com a últim recurs i només després de no haver aconseguit solucionar els problemes per la via del diàleg.

Les vagues poden ser de diversos tipus, entre les que es troben: Vaga general, vaga particular, vaga absoluta, vaga política, vaga revolucionària i vaga professional.

- **Atur:** És la suspensió voluntària del treball per un o més ocupadors en defensa dels seus interessos. Aquest atur legal no posa fi al contracte de treball, sinó una suspensió d'aquest.

13. ADMINISTRACIÓ DE CONFLICTES

Els conflictes són elements comuns en la vida de les organitzacions i inevitablement estan presents en l'activitat diària de les empreses. Per tant, resulta necessari saber detectar-los i solucionar-los a temps per evitar el seu esclat. Es disposa de tres enfocaments per administrar i gestionar els conflictes:

13.1. ENFOCAMENT ESTRUCTURAL

El conflicte sorgeix de les percepcions creades per les condicions de diferenciació en l'estructura empresarial, els recursos limitats i escassos, i la interdependència. Si aquests elements es poguessin modificar, es podrien controlar les percepcions i el conflicte resultant.

Cal actuar sobre una de les tres condicions que predisposen al conflicte, per tant és important saber el següent:

-Reduir la diferenciació dels grups: Minimitzar les diferències entre els grups identificant objectius que puguin ser compartits per tots. El gerent pot mostrar als grups certs interessos comuns per a que deixin de percebre incompatibilitat en els objectius. L'amenaça externa i l'enemic comú són solucions utilitzades per localitzar un objectiu compartit.

-Re agrupar els individus: Aquesta és una altra manera més de reduir la diferenciació dels grups. Així, els grups en conflicte es converteixen en part d'una unitat més gran. A més, rotant entre si, els individus comprenen millor altres perspectives i veuen els objectius de les altres parts.

-Interferir els recursos compartits: Un altre mecanisme estructural és l'ocupació de sistemes de recompenses formals i incentius per recompensar l'exercici conjunt i combinat de dos o més grups i així crear un objectiu comú. Si la quantitat de recursos que s'ha de distribuir no és fixa, això permet que un grup obtingui recursos sense que un altre els perdi, la qual cosa implica el bon acompliment de tots els grups i la cooperació mútua.

-Reduir la interdependència: Per reduir la interdependència els grups es poden separar física i estructuralment. Encara que percebin la incompatibilitat dels objectius,

el baix nivell d'interdependència de les activitats allunya la interferència i redueix la possibilitat de conflicte.

13.2. ENFOCAMENT DEL PROCÉS

Amb aquest enfocament es tracta de reduir els conflictes mitjançant la modificació del procés, és a dir, d'una intervenció en la successió del conflicte. Es poden utilitzar una de les parts en conflicte, persones de fora o un tercer (un consultor, un administrador neutre o un director de l'organització). Es pot realitzar de tres maneres diferents:

-Desactivació del conflicte: Passa quan una de les parts reacciona de manera cooperativa (sense agressivitat) davant del comportament conflictiu de l'altra, estimulando un comportament menys conflictiu o desactivant el conflicte. Així com la reacció conflictiva d'una de les parts provoca comportament idèntic en l'altra, la reacció cooperativa tendeix a provocar idèntica reacció cooperativa en l'altra.

-Reunió de confrontació entre les parts: Sorgeix quan es sobrepassa el punt directe i hostil. Les reunions de confrontació permeten que les parts en conflictes es reunixin cara a cara, exterioritzin les seves emocions, discuteixin i identifiquin les àrees de conflicte i trobin solucions del tipus guanyar – guanyar (tots guanyen).

-Col·laboració: S'utilitza després de superar l'oportunitat de desactivar el conflicte i de celebrar la reunió de confrontació. Quan es dona la col·laboració, les parts treballen juntes en la solució de problemes, identificació de solucions en la que les dues parts guanyen i en la recerca de solucions integradores capaces de conjugar els objectius de les dues parts.

13.3. ENFOCAMENT MIX

La gestió dels conflictes, tant en els aspectes estructurals com en els del procés, implica intervencions en la situació estructural i en el procés del conflicte. L'enfocament mixt permet dues aproximacions:

-Adopció de regles per a la solució de conflictes: Utilitza mitjans estructurals per influir en el procés de conflicte (adopció de regles i reglaments per a la solució de conflictes). Determina prèviament els procediments i els límits per conduir el conflicte, de manera que es pugui contenir i controlar, portant a les parts a trobar la solució.

-Creació d'equips d'integració: Consisteix a crear tercers (equips d'integració) dins de l'organització, de manera que estiguin sempre disponibles per ajudar a trobar la solució més òptima als conflictes que sorgeixen. Una de les parts en conflicte es pot comunicar amb l'altra a través d'aquests equips responsables de les tasques de comunicació entre les parts en conflicte. Aquests equips es denominen "papers d'enllaç", realitzats per equips de treball intergrupals. La funció d'aquests és coordinar l'activitat dels grups potencialment conflictius davant dels objectius de l'organització. Els equips d'integració són permanents en l'organització. El gerent pot assumir el paper d'integrador quan sigui necessari intervenir en les condicions estructurals i en la dinàmica del conflicte.

És interessant destacar la manera com les parts reaccionen davant el conflicte i la manera de solucionar influeixen poderosament en les percepcions, els sentiments i els comportaments consecutius, així com en la qualitat de la comunicació entre els grups.

14. CONDICIONS ANTECEDENTS DELS CONFLICTES

En les empreses existeixen condicions que tendeixen a generar conflictes. Aquestes condicions que es troben inherents a la naturalesa de les organitzacions, tendeixen a crear percepcions entre persones i grups, les quals predisposen al conflicte. Es consideren antecedents perquè constitueixen les raons dels conflictes generats. Aquestes condicions són les següents:

1. **Ambigüitat en el paper:** Aquesta condició s'origina quan les expectatives estan poc clares i són confuses. Això fa que les persones sentin que estan treballant per a propòsits incompatibles.
2. **Objectius trobats:** Aquesta condició es genera principalment per l'especialització dels diferents grups que formen l'empresa. Degut al creixement de les organitzacions, cada grup o departament s'especialitza cada cop més en la recerca dels seus objectius. En cada especialització es realitzen tasques diferents, es busquen objectius diferents, es relacionen amb diferents parts i comencen a desenvolupar diferents maneres de pensar i actuar. Sorgeixen, d'aquesta manera, objectius i interessos diferents dels que tenen els altres grups. És així com sorgeixen les incompatibilitats.
3. **Recursos compartits:** Els recursos de les empreses són limitats i escassos. Aquesta quantitat fixa de recursos requereix una certa distribució i assignació entre els grups de la organització, com el capital de treball, salaris, espai, persones, màquines i equips. Si un grup vol augmentar la seva quantitat de recursos, un altre grup haurà de perdre o cedir una part dels seus. Això provoca la percepció d'objectius i interessos diferents i, per tant, incompatibilitats.
4. **Interdependència d'activitats:** Les persones i grups d'una organització depenen entre si per exercir les seves activitats i assolir els seus objectius. La interdependència es presenta quan un grup no pot realitzar la seva tasca o assolir el seu objectiu si un altre grup no realitza o arriba al seu. Tots els grups de una organització són interdependents en certa manera. Quan els grups són massa interdependents, sorgeixen oportunitats per a que un grup ajudi o perjudiqui el treball dels altres.

15. DIAGNÒSTIC DEL CONFLICTE INTERPERSONAL

Per a la intervenció eficaç del procés de resolució dels conflictes, és necessari un diagnòstic precís basat en dues característiques crítiques d'identificació: focus i font.

Després d'entendre el focus del conflicte, obtenim una percepció de la raó de la disputa (què està alimentant el conflicte); i després d'aprendre més sobre els orígens o font del conflicte, entenem millor com va començar.

➤ **Focus del conflicte:**

És comú classificar els conflictes en l'organització en termes de si són principalment enfocats a les persones o als assumptes en particular. Mitjançant aquesta distinció podem diferenciar entre si es tracta d'un conflicte que tendeix a la negociació sobre idees, propostes, interessos o recursos o si és un conflicte semblant a una disputa amb origen en el que ha succeït entre les parts.

Els conflictes enfocats a les persones amenacen les relacions, en tant que els conflictes basats en els assumptes les milloren sempre i quan les persones estiguin còmodes amb aquests, a més del sentiment de ser capaços de gestionar-los de manera efectiva. Per tant, en general, quan llegim sobre els beneficis del conflicte productiu, els autors s'estan referint al conflicte enfocats a l'assumpte en particular.

- **Conflicte enfocats a les persones**
 - Relacionat amb disputes emocionals.
 - Amenaça les relacions interpersonals.
- **Conflictes enfocats en l'assumpte en particular**
 - Relacionat amb l'origen del que ha passat entre les parts.
 - Anomenat també "conflicte productiu".

Encara que, per definició, tots els conflictes interpersonals impliquen a les persones, el conflicte enfocats a les persones es refereix a la classe de confrontacions "personals" en les quals el nivell d'afectació és alt degut a les emocions, que s'alteren per la indignació moral. Les acusacions per danys, demandes de justícia i sentiments de ressentiments són els artífexs comuns de les disputes personals. En conseqüència, les disputes personals són en extrem difícils de resoldre, i els efectes a llarg termini de la disputa en les relacions interpersonals poden ser devastadors. Com més durada tingui

aquest tipus de disputa, més gran serà l'abisme entre les parts i els partidaris començaran a manifestar-se solidaris d'un o altre costat.

Considerant que hem caracteritzat els conflictes enfocats a les persones com disputes emocionals, els conflictes enfocats en l'assumpte en particular són més semblants a negociacions racionals, les quals es poden veure com un procés de presa de decisions interpersonals pel qual dues o més persones acorden com assignar recursos escassos. En els conflictes basats en assumptes en particular, els directius negociadors, generalment, actuen com a persones, representant els interessos del seu departament, funció o projecte. Tot i que els negociadors tenen prioritats en conflicte sobre com s'han d'utilitzar els recursos escassos, en la majoria de les negociacions quotidianes dins d'una organització, els negociadors reconeixen la necessitat de trobar un acord amigable que sembli just per a totes les parts.

➤ **Font del conflicte:**

Ara passem de fer un diagnòstic de la comprensió del focus o contingut d'un conflicte (¿de què es tracta?), a la font o origen del conflicte (¿com va començar?).

Els directors, especialment aquells que se senten incòmodes amb el conflicte, moltes vegades es comporten com si el conflicte interpersonal fos el resultat de defectes de la personalitat. Etiqueten a les persones que sovint estan involucrades en conflictes com "mala influència" i intenten transferir-los o disminuir com una forma de resoldre desacords.

En contrast amb la teoria del conflicte de defecte de la personalitat, es proposen quatre fonts del conflicte interpersonal. Aquestes són: diferències personals, deficiències d'informació, incompatibilitat de funcions i estrès ambiental.

- Les diferències personals: Són una font comuna del conflicte a causa de que els individus aporten diferents antecedents a les seves funcions en les organitzacions. Els seus valors i necessitats han estat modelats per diferents processos de socialització, segons les seves tradicions culturals i familiars, nivell d'educació, grau d'experiència, etc. Com a resultat, les seves interpretacions dels esdeveniments i les seves expectatives sobre les relacions amb els altres en l'organització variaran de manera considerable. Els conflictes radiquen en necessitats i valors personals incompatibles, són alguns dels més difícils de resoldre. Sovint arriben a tenir un alt contingut emocional i a assumir connotacions

morals. Sota aquestes condicions, un desacord sobre el que és realment correcte es transforma en una disputa sobre qui té raó des del punt de vista moral.

- La deficiència en la informació: Un important missatge pot no ser rebut, les intrusions dels superiors poden ser mal interpretades, o els encarregats de la presa de decisions poden arribar a conclusions diferents pel fet que utilitzen diferents bases de dades. Els conflictes basats en els mals entesos o falta d'informació tendeixen a ser objectius, per tant, en general aclarir els missatges previs o obtenir informació addicional resol la disputa. Això pot implicar tornar a expressar les instruccions dels superiors, conciliar les fonts de dades contradictòries, o redistribuir còpies de missatges mal col·locats. Aquest tipus de conflictes és comú en organitzacions, però és també fàcil de resoldre. A causa de que els sistemes de valors no són desafiats, tals confrontacions tendeixen a ser menys emocionals. Una vegada que l'error en el sistema d'informació es repara, les parts en conflicte, en general, poden resoldre el seu desacord.
- Els conflictes per incompatibilitat de rols poden cobrir-se amb aquells que sorgeixen de diferències personals o deficiències en la informació. Una raó per la qual els membres sovint perceben que les seves funcions assignades són incompatibles és que estan operant sobre bases diferents d'informació. Ells es comuniquen amb grups diferents de persones, treballen amb sistemes d'informació diferent i reben instruccions de diferents caps.
- Una altra principal font de conflicte és l'estrès ambiental. Els conflictes que radiquen en les diferències personals i en la incompatibilitat de funcions estan provocats en gran mesura per un entorn estressant. Quan una organització és forçada a operar amb un pressupost auster, és més probable que els seus membres es vegin implicats en disputes sobre reivindicació d'àrees de competència i requeriments de recursos. L'escassetat tendeix a disminuir la confiança, a incrementar l'etnocentrisme i reduir la participació en la presa de decisions. Aquestes són les condicions ideals per a crear el conflicte interpersonal.

16. NORMES I TÈCNiques PER RESOLDRE CONFLICTES

Els conflictes personals són inevitables en les organitzacions. Per tant, una persona interessada en la seva trajectòria ha d'aprendre mètodes eficaços per resoldre conflictes. En aquest apartat es descriuen formes de resolució de problemes que es poden emprar. Totes es basen, d'una o altra manera, en el model bàsic guanyar-guanyar o en la integració dels interessos d'ambdues parts.

➤ Confrontació i resolució de problemes:

La manera ideal per resoldre qualsevol conflicte és fer front al problema real i resoldre'l. Confrontació significa adoptar una actitud de resolució de problemes respecte a les diferències i identificar els fets, lògica o emocions subjacents que els van provocar. Quan els conflictes es resolen a través de la confrontació i la comprensió de les seves causes, la gent es creu en l'obligació de trobar la millor solució possible. La confrontació es pot dur a terme d'una manera amable, de tal manera que es mantingui una bona relació de treball.

➤ Gestió constructiva de les crítiques:

Aprendre a treure profit de les crítiques és una excel·lent manera de beneficiar-se dels conflictes. Les persones que saben treure profit de les crítiques són capaces d'observar-se a si mateixes des de fora, mentre algú les critica. És com si estiguessin observant la crítica des de lluny i tractant de determinar els mèrits de la mateixa. Les persones que es prenen les crítiques molt a pit s'angoixen quan se'ls fa un comentari negatiu.

➤ Negociació i acord:

Els conflictes poden crear situacions que requereixen una negociació o parlar amb una altra persona per a resoldre un problema. Quan es negocia un salari just, s'està tractant de resoldre un conflicte. És possible que en un principi les exigències de les parts semblin incompatibles, però gràcies a la negociació pot arribar-se a una xifra que resulti satisfactòria per a ambdues parts.

17. TÈCNiques DE RESOLUCIÓ DE CONFLICTES

A continuació detallo les formes més usuals i efectives per a resoldre un conflicte laboral: la negociació i la mediació:

17.1. NEGOCIACIÓ

La negociació es defineix en termes generals com el procés mitjançant el qual dos o més persones busquen arribar a un acord que satisfaci mínimament a tots dos.

El model de negociació desenvolupat a en la universitat de Harvard y en Conflict Management destaquen set elements que estan presents en qualsevol negociació:

- **Interessos:** Els interessos corresponen a lo que realment desitgen les parts, el que està darrera de les seves posicions en el procés de negociació. Una bona negociació centrarà l'atenció en els interessos de les parts (motivacions, aspiracions, preocupacions) i no pas en les posicions de poder o dret legal.
- **Opcions:** Les opcions fan referència als possibles acords entre els negociadors considerant les diferents maneres de satisfer els interessos de les parts. En la mesura en el que ambdues parts incorporen la seva iniciativa al disseny de les opcions, poden arribar a aconseguir millors resultats.
- **Alternatives:** Correspon a lo que les parts poden fer, ja sigui per sí mateixes o mitjançant un acord amb tercers. No és un acord entre sí, sinó solucions per a resoldre certs conflictes i el seu origen. Per a aconseguir-ho és necessari que les parts considerin la recerca conjunta de solucions com un procés.
- **Legitimitat:** Es refereix a l'argumentació sobre la base de criteris objectius i independents de la voluntat de les parts. Avaluar els arguments en funció del seu mèrit ajuda a que les parts arribin a acords prudents i duradors al temps que ajuden a enfortir la relació.

- **Comunicació:** En moltes negociacions sorgeixen dificultats perquè una part mal interpreta el que l'altra ha dit o fet. Si els malentesos són comuns entre persones que es coneixen i tenen confiança mútua, amb major raó i intensitat sorgeixen entre persones que estan negociant temes complexos.

Una petició d'informació pot ser interpretada com un intent de xantatge o una broma pot prendre's com un insult.

Per a poder evitar-ho, és indispensable comunicar-se en els dos sentits de la mateixa manera. Per una part, escoltar activa i respetuosament. Per l'altra part, parlar de forma clara amb la fi de fer-se entendre i amb un propòsit lligat als interessos propis.

- **Relació:** Les parts en el conflicte mantenen algun tipus de relació, encara que sigui sobre la disputa. Una bona relació de treball permet enfrontar millor els desacords.
- **Compromís:** La decisió de comprometre's s'ha de dur a terme després d'haver avaluat els avantatges de l'acord. El compromís és convenient quan són clars i operacionals, realistes i suficients.

Es pot començar per analitzar els interessos de les parts per a entendre els objectius de cadascun dels negociadors. Després del diàleg sobre els mateixos, les parts implicades tenen més informació per a inventar possibles opcions capaces de satisfer els interessos de les parts.

Des d'una altra perspectiva, podem també identificar altres elements comuns que s'han d'identificar i valorar per ajudar a preveure quin serà el resultat de la negociació.

Aquestes són les magnituds més rellevants:

- **Nivell d'aspiracions:** Aquest element es refereix als objectius/interessos que cada part vol assolir
- **Valor de reserva de les parts:** Es refereix a la millor alternativa que cada part té en compte en cas de que la negociació no conclouï amb un acord mutu.

- **Zona de possible acord:** Es refereix al marge que existeix entre els valors de reserva de les parts implicades.
- **Conjunt negocial:** Es refereix a la representació del conjunt de magnituds rellevants d'una situació de negociació.

17.1.1. FASES DE NEGOCIACIÓ

A continuació explico les fases que estan presents en tota negociació:

1. Fase preliminar:

Aquesta és la primera fase, en la que el que s'intenta és crear un clima que sigui favorable per a la negociació. S'estableixen les normes de la negociació i la situació en la que es troben les parts.

2. Fase inicial:

En aquesta fase s'analitzen les posicions inicials de les dues parts.

3. Fase de desenvolupament i diagnòstic:

Els objectius d'aquesta fase són identificar les necessitats de l'altra part. Identificar els recursos propis que poden satisfer les necessitats de l'altra part, i comprovar y avaluar les expectatives que teníem sobre les necessitats de l'altra part.

4. Fase final:

És la fase en la que les parts arriben a una solució. Es busca que hi hagi una equiparació de recursos i necessitats, concretar els acords als que s'ha arribat i gestionar les tensions.

17.1.2. TÀCTIQUES ÚTILS DE NEGOCIACIÓ

- Centrar-se en els interessos generals i no en posicions específiques:
 - Propiciar concessions recíproques.
 - Començar amb una exigència o oferta raonable, però sempre deixar un marge per a la negociació.

- Fer petites concessions en forma gradual.
 - Saber quina és la millor alternativa en un acord negociat.
- S'han de tenir en compte els següents passos:
- Establir metes superiors.
 - Amb la finalitat de promoure un clima de col·laboració, ambdues parts en una disputa necessiten enfocar-se en el que tenen en comú.
 - Separar les persones del problema.
 - Un cop aclarits els beneficis mutus que es poden obtenir en resoldre de manera col·laborativa un conflicte, és útil centrar l'atenció en l'assumpte real immediat: solucionar el problema.
- Enfocar-se en els interessos, no en les posicions:
- És més fàcil establir acords en relació amb els interessos, atès que tendeixen a ser més amplis i polifacètics.
 - Inventar opcions per guanys mutus
 - Aquest pas se centra en generar solucions inusuals i creatives. A l'enfocar l'atenció d'ambdues parts en una pluja d'idees d'alternatives, solucions en les que ambdues parts poden estar d'acord, la dinàmica interpersonal canvia de manera natural de competitiva a col·laboradora.
- Fer servir un criteri objectiu per avaluar alternatives:
- Sense importar què tan col·laboradores puguin ser les parts, alguns interessos incompatibles estan determinats a existir. Més que aferrar-se a aquests com oportunitats per posar a prova voluntats, és molt més productiu determinar què és just.
 - Definir l'èxit en termes de guanys reals, no de pèrdues imaginàries.
 - Si un directiu busca un creixement del 10% i rep només el 6%, aquest resultat es pot veure tant com una millora de 6% o com una caiguda de 4%. La primera interpretació s'enfoca en els guanys, la segona en les pèrdues.

17.2. MEDIACIÓ

El concepte de mediació fa referència a l'acte d'intervenir en una situació amb l'objectiu de solucionar un enfrontament o disputa entre dues parts.

Per a ser mediador, s'han de complir els requeriments mínims següents:

- Ha de ser acceptat com a tal i s'han de respectar les seves intervencions com a instrument útil per a la resolució del conflicte.
- Ha de caracteritzar-se per una objectivitat màxima. Mai es decantarà per cap de les parts encara que personalment cregui que una d'elles té més raó.
- Ha de ser pacient, tolerant i bon comunicador. La seva prioritat ha de ser generar aproximacions entre les parts afectades pel conflicte, per sobre de les seves valoracions personals.

L'objectiu principal és aconseguir consens, encara que sigui en petits apartats concrets. D'aquesta manera s'inicia amb ells la col·laboració i solució del conflicte.

17.3. RESULTATS OBTINGUTS

Depenen de com s'ha gestionat el conflicte, els resultats es poden classificar de la següent manera:

-Guanya – Perd: En aquest cas una de les parts evita l'enfrontament de forma sistemàtica per diferents raons internes (peresa, por, necessitat de ser acceptat). Són persones que des del primer moment eviten el conflicte ja existent i prefereixen perdre d'entrada en lloc d'enfrontar-se a l'altre i aconseguir els propis objectius.

Negar el conflicte no és la solució més encertada. Lo millor es saber trobar la manera d'enfrontar-se.

En aquest tipus de resultat també trobem aquells que volen guanyar sempre. Aquests no escolten a raons per què pensen que el seu punt de vista és absolutament correcte.

-Perd – Perd: El conflictes en el que totes les parts perden, són aquells mal gestionats i mal resolts. Són fàcilment reconeguts perquè les persones es queden amb una sensació d'insatisfacció, frustració i impotència. En aquests conflictes falta escoltar, hi ha hagut postures extremes, el llenguatge ha sigut ofensiu i/o s'ha jutjat a l'altre d'entrada. Aquests fets fan que les parts involucrades es distanciïn, minant la seva relació.

-Guanya – Guanya: Són els conflictes positius. Es guanya perquè hi ha hagut comprensió i s'ha pogut negociar correctament els valors i els interessos en joc. Es guanya quan les parts aprenen i quan es creix. Tots cedeixen i tots guanyen alguna cosa. És el resultat més eficaç.

18. CAS PRÀCTIC

El cas pràctic que es planteja, és el conflicte que sorgeix en l'empresa Germanwings a partir de la situació de crisi en la que es troba.

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 i copilots, degut a que aquestes noves mesures afecten enormement en el treball del col·lectiu 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.

Per a això, proposa mesures que tenen com a conseqüència sobrepassar en certa mesura els límits de la intimitat i la vida privada dels pilots. Tot i així la companyia ho considera necessari per aconseguir aquests canvis que l'apropin als seus objectius.

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

En un primer moment analitzaré el conflicte, identificant la seva tipologia i tots els elements que el formen. Seguidament, s'exposen i es detallen les accions que vol dur a terme, totes justificades.

Un cop plantejades aquestes mesures a l'altra part del conflicte (el representant dels treballadors), es presenta la seva resposta.

És a partir d'aquí on comença el procés de resolució.

18.2. ANÀLISIS DEL CONFLICTE

ASSUMPTE, INTERESSOS I NECESSITATS:

Tal com he comentat al principi del treball, per a la bona resolució del conflicte, cal identificar prèviament les àrees de discrepància i incompatibilitats (assumpte), els interessos i les raons per les quals l'assumpte en qüestió importa a les parts implicades i les necessitats (el mínim que fa falta per a satisfer a cada part).

L'empresa i els treballadors entren en conflicte perquè les mesures que l'empresa pretén aplicar per a la millora de la seva situació esdevinguda deguda a l'accident aeri, atempta contra la seva integració i la seva intimitat (són mesures que els treballadors consideren exagerades).

L'assumpte del conflicte són les mesures proposades per l'empresa.

Els interessos de l'empresa són beneficiar-se de les mesures obtenint una bona imatge de l'empresa vers als clients, superant d'aquesta manera la situació de crisi en la que es troba després de l'accident aeri. Busca establir certs canvis que millorin la seguretat dels vols, prevenint i intentant evitar que tornin a passar els fets que l'han portat a aquesta situació. Els interessos dels treballadors són no comptar amb mesures que atemptin contra la seva integritat i intimitat.

Per últim, la necessitat de l'empresa és superar la crisi en la que es troba i la necessitat principal dels treballadors és que aquestes mesures no siguin exagerades.

IDENTIFICACIÓ DEL TIPUS DE CONFLICTE:

Al llarg de l'estudi de la teoria del conflicte en la primera part del treball, s'han presentat diverses formes de classificar els conflictes. A continuació classificarem el cas pràctic presentat a partir de diferents punts de vista.

Primer de tot, cal identificar de quina manera es percep el conflicte. Aquest cas és un micro-conflicte (tracta d'una disputa causada per interaccions humanes que genera tensió), i per tant, es percep des del punt de vista psico-sociològic. La seva resolució està a l'abast de la pròpia empresa i dels treballadors.

Dins dels micro-conflictes, es trobaria en el grup dels conflictes socials, més concretament en els anomenats intra-organitzacionals, ja que el desacord existent sorgeix a dins d'una organització entre diferents grups.

Si fem la classificació a partir del contingut, es tracta d'un conflicte d'interessos (interessos i necessitats entre treballadors i empresa incompatibles).

Segons la seva naturalesa, es tracta d'un conflicte verídic (es percep de manera clara per les dues parts).

Des del punt de vista organitzatiu, es tracta d'un conflicte entre superior i sindicat (en aquest cas el sindicat de pilots).

PARTS INVOLUCRADES:

Les parts involucrades, com ha quedat clar des de la presentació del cas, són els directius de l'empresa i un grup de treballadors (més concretament els pilots). Per a cada part hi ha un representant encarregat de defensar els interessos.

TIPUS DE RESOLUCIÓ:

Per a la resolució del conflicte, s'ha triat realització d'una negociació entre els representants de cada part. Per a dur-la a terme, l'empresa prepararà per escrit les mesures a aplicar i les presentarà als treballadors.

Aquests valoraran aquestes propostes i establiran uns límits per a cada proposta.

Finalment les dues parts es reuniran i estudiaran la resolució del conflicte, intentant arribar a una solució acceptada per les dues parts.

Després de la reunió, s'escriurà un pre-acord que haurà de ser signat per les dues parts per tal de formalitzar la solució establerta.

ESTRATÈGIA:

L'empresa pretén seguir un estil de col·laboració per a la gestió del conflicte. El que busca és trobar una solució que sigui beneficiosa tant per a l'empresa com per als

pilots. Per a això, l'empresa està disposada a negociar cada mesura de manera oberta i justa. No només tindrà en compte els propis interessos, sinó també els de l'altra part.

Per a fer-ho possible, l'empresa busca saber quins són els desitjos de l'altra part per poder tenir-los en compte, ja que al cap i a la fi són els directius de l'empresa els que decidiran de quina manera s'aplicaran les mesures (tenint sempre en compte les conseqüències).

18.3. MESURES A DUR A TERME PER A ASSOLIR MÀXIMA SEGURETAT ALS VOLS

- **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 es conscient que aquesta mesura pot envair la intimitat dels pilots, i per tant proposa una recompensa econòmica per l'esforç i col·laboració en aquests processos.

- **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 dràstica però possiblement necessària per garantir encara més la seguretat en els vols.

- **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.

- **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 influenciïn al pilot en el seu treball.

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

- **ANÀLISI DE 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.

Realitzar controls de consum de drogues constitueix un assumpte intrínsecament polèmic que planteja la qüestió d'on s'ha de traçar la línia divisòria entre el dret a la intimitat i el dret al professionalisme.

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.

- **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.

- **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 del treball 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.

- **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 ramadan 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.

- **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.

- **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.

18.4. RESPOSTA DELS TREBALLADORS

A continuació presento quina va ser la resposta dels treballadors davant les mesures proposades per l'empresa:

“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:

- **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.

- **CONTROLS 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.

- **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 denunciament. 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.

- **CONTROLS 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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **ACCÈS 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, demanem que qualsevol dels pilots / copilots en plantilla que no superin aquestes hores de vol no sigui acomiadat, si no, no hi haurà acord.

- **CONTROL DE CAPACITAT 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. "

18.4. ESTRATÈGIA DE RESOLUCIÓ

Després de la presentació de les propostes de l'empresa al representant dels treballadors, es va pactar la reunió pel dia 22 de Maig del 2015 a les 17:00h per dur a terme la resolució del conflicte mitjançant el mètode de negociació.

La duració d'aquesta va ser entre 1h 30min – 2 h. Es va establir en un primer moment com afrontarien el cas: l'empresa defensava punt per punt les propostes justificant les raons per les quals s'havien d'aplicar i seguidament el representant dels treballadors establia límits que no es podien sobrepassar i proposava alternatives o directament es negava rotundament a que certs punts s'apliquessin.

L'estil de negociació que l'empresa pretenia seguir des de l'inici de la negociació era el de col·laboració: com a representant seva buscava escoltar el descontent de l'altre part per intentar d'alguna manera rebaixar o proposar alternatives a les propostes.

Al començar a negociar, però, l'empresa es va trobar amb que l'estil que seguia el representant del treballador era clarament competitiu. Només pensava en defensar els seus interessos i rebutava tots els meus intents d'arribar a acord. D'aquesta manera, en comptes de seguir amb un comportament col·laboratiu, l'empresa va adoptar un estil passiu en el que no defensava els seus interessos per sobre dels de l'altre part, si no que anteposava els desitjos del representant dels treballadors. Puc concloure que l'empresa no va saber reaccionar correctament.

Finalment, després d'una estona utilitzant aquesta metodologia, ens vam donar compte que no era massa eficaç. Vam necessitar, per tant, l'ajuda d'una tercera persona que ens proporcionés un punt de vista extern a lo que estava passant.

A partir d'aquets moment va ser més fàcil trobar un punt d'acord entre les dues parts. Vaig establir quines eren les propostes que s'havien d'aplicar sense opció a eliminar-les de cap manera i el representant va establir quines eren aquelles propostes que no acceptava de cap de les maneres.

De les altres propostes en les que cap de les dues parts considerava indispensable, es va arribar a un acord que acontentava a tots dos.

Al acabar, es podia considerar que les dues parts van veure complertes les seves necessitats i interessos (no de manera completa, però si satisfent-les adequadament).

En cas de que al finalitzar la negociació no haguéssim arribat a un acord, l'empresa estava disposada a aplicar les mesures tal com les havia presentat des del principi, sense importar el descontent dels treballadors i afrontant les conseqüències que aquesta decisió comportava (vaga per part dels treballadors, per exemple). L'empresa necessitava canvis, pel que estava disposada a mesures dràstiques (com buscar una altra plantilla de pilots). Aquesta alternativa que tenia l'empresa no es va mencionar en cap moment, fet que possiblement hagués ajudat a assolir encara millors resultats.

18.5. VALORACIÓ PERSONAL DE LA NEGOCIACIÓ REALITZADA

Com he comentat en el resum de com va procedir la negociació, jo com a empresa vaig començar amb un estil col·laboratiu (pretenia escoltar els desitjos i necessitats de l'altra part per poder trobar una solució i una alternativa a cada proposta que servís per tots dos). Un cop iniciada la negociació, però, em vaig adonar de que no era l'estil que l'altra part utilitzava, ja que lluitava pels seus objectius sense entrar en raó i sense entendre les meves justificacions. Tot i així no vaig ser capaç d'enfrontar-me i deixar clares les meves necessitats i vaig adoptar una actitud més de l'estil d'acomodació: no feia valer els meus interessos per tal de aconseguir al representant dels treballadors.

Fins que no va intervenir la tutora no vaig ser conscient que la manera amb la que estava negociant no acabaria de resoldre el conflicte, ja que si continuava fent cas omís als interessos de l'empresa i buscava complaure a l'altra part, les meves necessitats (les de l'empresa) no quedarien satisfetes.

Després de la intervenció de l'altre persona, totes dues parts estàvem utilitzant ja l'estil col·laboratiu. A partir d'aquí, i després de detectar què era lo que estava fent malament, vaig poder defensar de manera més clara i contundent els meus interessos.

Finalment, la resolució em va satisfer personalment (els acords establerts), però les sensacions obtingudes referents a la manera en com havia negociat eren d'impotència. Tot i així aquesta petita simulació em serveix com a aprenentatge pel futur.

18.6. MESURES ACORDADES

En aquest apartat es presenten els acords als que van arribar les dues parts en la negociació, amb una breu introducció en cada mesura per saber com es va arribar a aquesta resolució.

- **CONTROL PSICOLÒGIC:**

En la negociació d'aquest punt, els treballadors es van negar a la implicació dels familiars. Demanaven la realització de menys entrevistes de les finalment acordades i que existís una recompensa econòmica. Finalment, l'empresa va accedir a la no implicació dels familiars i a la reducció del nombre d'entrevistes (tres entrevistes a l'any, no remunerades i comptant com a jornada laboral).

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 als pilots i copilots per tal d'assegurar la seva salut mental. Aquest control es realitzarà mitjançant tres entrevistes a l'any.

No es realitzaran entrevistes en l'entorn familiar.

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

El temps que s'utilitzi per a la realització d'aquestes entrevistes entrarà dins del horari laboral dels pilots.

La duració de les entrevistes serà d'un matí com a màxim.

- **CONTROL DE TELECOMUNICACIONS**

(Al principi no va ser possible arribar a un acord: l'empresa considerava indispensable aquests controls i els treballadors no estaven disposats a cedir. Amb l'ajuda de la tutora, mitjançant la seva intervenció, els treballadors van acceptar aquesta mesura sempre i quan sigui aplicada si existeix sospita, s'avis

al responsable dels treballadors la realització d'aquest control i que la duració sigui d'una setmana).

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 dràstica però possiblement necessària per garantir encara més la seguretat en els vols.

Aquest control serà realitzat en cas d'haver-hi indicis o sospites cap als pilots. S'haurà d'avisar al representant del pilots de la interceptió de les comunicacions de la persona implicada.

La interferències de les comunicacions tindrà de duració una setmana.

- **RECOMPENSA ALS INFORMADORS**

(En aquesta mesura no hi va haver cap mena de disputa).

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.

- **CONTROL DE XARXES SOCIALS**

(Al principi els treballadors no volien acceptar aquesta mesura, però al tractar-se d'una xarxa social no poden evitar que l'empresa pugui estar al corrent de lo que publiquin. Aquesta mesura era de caire informatiu, per tant va ser acceptada al no poder debatre-la).

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 influencien al pilot en el seu treball.

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

- **ANÀLISI DROGUES**

(Una de les mesures que l'empresa considerava obligatòria. El representant dels treballadors van acceptar l'aplicació d'aquesta mesura i va entendre lo important que resultava. Es van establir uns límits: segona oportunitat en cas de donar positiu en alcohol per sota de 0,15 i expulsió immediata en cas de donar positiu en 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.

Realitzar controls de consum de drogues constitueix un assumpte intrínsecament polèmic que planteja la qüestió de on s'ha de traçar la línia divisòria entre el dret a la intimitat i el dret al professionalisme.

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.

S'estableix com a mínim d'alcohol 0,15 en sang. En cas de donar positiu en alcohol per sota de 0,15, se li donarà una segona oportunitat al pilot. En cas de donar més de 0,15 o donar positiu en drogues, el pilot serà automàticament expulsat.

- **DESOBEDIÈNCIES I IRREGULARITATS PENADES**

(Aquesta mesura no va crear disputa. El representant va proposar que es diferenciessin entre faltes greus i lleus, per tal d'assegurar unes penalitzacions més justes. L'empresa la va considerar una bona proposta).

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.

Es farà una diferenciació entre faltes lleus i greus, comportant aquestes diferents graus de penalitzacions.

- **ACTITUDS POSITIVES PREMIADES**

(El representant va proposar la realització d'actes en els que reconèixer davant de tot el col·lectiu el bon treball i les bones accions dels clients (gastos pagats per l'empresa). L'empresa va acceptar la proposta).

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.

Per al reconeixement de mèrits i bon comportament, es realitzaran actes pagats per l'empresa.

- **CONTROL DE PRÀCTIQUES RELIGIOSES**

(Es va acordar que en el cas específic de l'islamisme, el pilot comuniqui al responsable la realització del ramada).

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 ramadà 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.

En el cas concret de l'islamisme, el pilot comunicarà al responsable dels treballadors sobre la realització del ramadà, per poder tenir-ho en compte de cara a la realització del seu treball.

- **ACCÉS A PILOT MÉS LIMITAT**

(Mesura sense disputa).

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.

- **CONTROL DE CAPACITAT I HABILITATS**

(El representant de l'empresa va demanar a l'empresa que pensés en el futur dels pilots que no passessin aquest control. L'empresa va accedir a assegurar la

re col·locació, indemnització o formació per a aquells pilots que no superin el control).

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.

En cas de la no superació de les proves realitzades, i si no hi ha cap problema mèdic, l'empresa es compromet a re col·locar, indemnitzar o formar al pilot en qüestió per tal d'assegurar la seva vida laboral.

18.7. COMPARACIÓ D'OBJECTIUS I RESULTATS

Com he indicat en diverses ocasions, l'objectiu de l'empresa era realitzar una sèrie de canvis i aplicar un conjunt de mesures per millorar la seguretat als vols en mans dels pilots, que aquests canvis fossin percebuts pels clients i, com a conseqüència, que l'empresa superés la situació de crisi.

Després de la resolució i de redactar l'acord entre les dues parts, puc concloure que s'han complert les expectatives desitjades. L'empresa va haver de cedir en certs punts però també va poder establir condicions intocables, per tant, la solució obtinguda satisfà tant a l'empresa com als treballadors.

Considero que es tracta d'un resultat guanya-guanya, ja que tot i que durant la negociació van haver-hi moments de tensió i moments en el que l'empresa només cedia, finalment va haver-hi comprensió i es van negociar de manera correcta els valors i els interessos de les dues parts.

Si he de destacar aquells punts o punt en el que l'empresa surt perdent, destacaria la mesura del control psicològic, ja que considerava important i necessària l'anàlisi de la salut mental dels pilots a través de l'entorn familiar. Tot i així, és comprensible que els pilots vulguin mantenir al marge la família, i per tant és també un punt positiu que els pilots no se sentin incòmodes en el treball, ja que seran més eficaços.

Finalment, i com he comentat amb anterioritat, l'empresa pretenia realitzar canvis fos quin fos el resultat de la negociació (hagués aplicat totes les mesures), però com que aquesta acció hagués comportat conseqüències importants per part dels treballadors que podrien afectar la imatge i el funcionament de l'empresa, resulta més satisfactori l'acord obtingut, ja que les dues parts queden contentes.

19. CONCLUSIONS

A continuació explico de manera detallada les conclusions que he pogut extreure amb la realització del treball de fi de grau, així com l'aprenentatge que m'ha aportat.

En termes teòrics, puc concloure que un conflicte laboral no ha de tenir connotacions negatives ni ha de comportar obligatòriament conseqüències negatives tals com la ineficiència o ineficàcia de les persones involucrades o de la organització en global.

Podem trobar dos tipus de conflictes: els conflictes funcionals, que són els que afecten positivament a l'empresa, i els conflictes disfuncionals, que si que afecten de manera negativa.

En qualsevol dels dos casos, la clau per a aprofitar els beneficis que hi poden sorgir d'aquests per a l'organització, es detectar-los a temps i gestionar-los de manera correcta i amb els coneixements necessaris, establint un bon pla de resolució i analitzant-los de manera correcta. Si s'aconsegueixen solucionar de manera satisfactòria, els conflictes poden comportar canvis en les organitzacions que afavoreixin el seu creixement.

Amb l'estudi teòric dels conflictes en general i dels conflictes laborals i amb l'estudi i resolució del cas pràctic (sobretot amb aquest últim, ja que ho he pogut percebre des de la perspectiva de l'empresa), he pogut comprovar que quan sorgeixen conflictes, s'origina en les persones implicades la necessitat d'analitzar que és el que s'està fent malament o què és el que falla. També he pogut viure en primera persona que el voler resoldre el conflicte pensant amb els propis interessos, motiva a no conformar-se amb la situació actual i a lluitar pels resultats que es volen aconseguir. Aquest aspecte és el que considero més importants a l'hora de resoldre conflictes, ja que condueixen a l'organització cap a un millor clima laboral i uns resultats més beneficiosos.

Puc afegir també que els conflictes generen certa cooperació i col·laboració a dins dels propis grups o persones implicades, ja que els uneix el mateix interès de defensar les mateixes causes i es tenen objectius comuns. Aquest fet fa que en certa manera hi hagi més complicitat entre els treballadors, que porta com a resultat millor ambient de treball i més productivitat.

Com que amb el conflicte sorgeix de la necessitat de defensar els interessos propis i lluitar per aconseguir resultats que t'afavoreixin, l'existència d'aquests fomenten la competència, i amb aquesta atmosfera competitiva les parts implicades busquen millorar i corregir allò que no va bé, i per tant és un altre aspecte positiu que els conflictes aporten a les organitzacions.

Un altre factor a destacar és el canvi que els conflictes aporten a les empreses. Aquests provenen de disputes per les metodologies de treball, per mesures aplicades (com el cas que he treballat) o per l'objectiu de la pròpia empresa i dels treballadors, per tant, la solució dels conflictes tindran com a conseqüència que allò que està en disputa no continuï igual, i per tant, ha de canviar. Aquests canvis (sempre que la resolució del conflicte sigui bona i es busqui una solució satisfactòria per ambdues parts), són necessaris per a que l'empresa evolucioni i es vagi adaptant amb el pas del temps. Considero que sense aquests canvis seria difícil mantenir bons resultats (per exemple, si en el cas pràctic l'empresa no introduís cap canvi, els clients no veurien millores ni cap acció per part de l'empresa que assegurés els vols, i per tant, deixarien d'utilitzar el servei que ofereix la companyia.).

En definitiva, per a qualsevol empresa i per a qualsevol conflicte, és totalment indispensable una gestió dels conflictes eficient i correcta si es volen aconseguir resultats positius. D'aquesta manera es podran aprofitar tot el potencial i tots els resultats que s'hi poden extreure. En cas contrari, si un conflicte no es gestiona de manera correcta, pot comportar conseqüències negatives. En el cas treballat, si l'empresa hagués continuat en la negociació accedint a tot el que el representant dels treballadors proposava i exigia, els clients no haurien percebut cap canvi, i per tant no hi haurien millores en l'empresa. A l'intervenir la tutora i millorar la gestió per part de l'empresa, els resultats obtinguts van ser bons.

En l'àmbit personal, aquest treball m'ha aportat unes bases de coneixement sobre els conflictes laborals a nivell teòric (sempre necessari per construir un coneixement sòlid) i experiència al treballar amb un cas pràctic. Encara que no es tracti d'una situació real, he pogut comprovar en la meua pròpia pell de quina manera reacciono davant d'una negociació i encara que sigui en petita mesura, em serveix com a reflexió i aprenentatge per a situacions reals en el futur laboral (sempre i quan hi treballi més sobre això i intenti aprendre).

Els objectius al principi del projecte eren aquests, aconseguir aquestes bases teòriques sobre aquest tema, saber aplicar-les en un cas pràctic i poder treure

aprenentatge a partir d'una de resolució de conflicte. Per tant, els resultats són positius i els objectius estan complerts satisfactòriament.

Tot i així, considero que si hagués treballat millor l'enfrontament dels conflictes des d'una altra perspectiva (més psicològica) els resultats obtinguts en el cas pràctic haguessin sigut millors i hagués après més enllà de la teoria.

20. ANNEXOS

20.1. ESTADÍSTIQUES DE CONFLICTIVITAT LABORAL DE L'ANY 2014 AL NOSTRE PAÍS

A continuació presento una sèrie de taules amb les dades estadístiques que es van registrar l'any anterior en termes de conflictivitat laboral. Aquestes dades es mesuren a partir dels conflictes que van acabar amb una vaga com a conseqüència. Es detallen les principals causes, les principals solucions i les dades dividides per sector. Les dades han estat extretes del CEOE (Confederació Espanyola de d'Organitzacions Empresariales).

CONCEPTE	2013	2014	%
Número de vagues	1.259	958	-23,90
Treballadors afectats	47.785.655	3.903.479	-18
Participants	582.396	328.479	-48,62
Hores de treball perdudes	15.355.694	9.190.580	-40,14

TAULA 1: DADES COMPARATIVES DE CONFLICTIVITAT LABORAL CORRESPONENT A L'ANY 2014. COMPARACIÓ AMB 2013

Durant l'any 2014 s'han comptabilitzat 958 vagues, que van afectar a sectors i empreses amb un total de 3.903.479 treballadors, dels quals 328.356 van participar directament en les mateixes, el que representa un 8,42%. Com a conseqüència de tals vagues es van perdre 9.190.580 hores de treball.

Comparant resultats amb l'any anterior, comprovem que el total de vagues s'ha reduït en un 23,90%, que el nombre de treballadors en vaga decreixer 48,62% i que les hores perdudes van disminuir en un 40,14%.

MOTIVACIONS	NÚMERO DE VAGUES	TREBALLADORS AFFECTATS	PARTICIPANTS	HORES DE TREBALL PERDUDES
CAUSES LABORALS				
Petició d'incrementos salarials	53	4.969	2.085	139.298
Retard en pagaments	145	14.828	6.488	485.510
Diverses millores	145	90.618	19.050	667.552
Negociació del conveni o ruptura d'aquest	56	71.313	19.183	607.224
Relacionades amb sistemes de treball, primes o inces	73	12.821	5.187	306.500
Regulació de treball	249	104.639	33.956	3.383.398
Altres	88	3.566.621	234.567	3.254.090
VAGUES DE SOLIDARITAT				
Amb treballadors de la propia empresa	92	8.310	2.351	147.524
Amb treballadors d'altres empreses	13	2.868	1.274	39.864
CAUSES EXTRALABORALS	44	26.492	4.215	159.620
TOTAL	958	3.903.479	328.356	9.190.580

TAULA 2: NÚMERO DE VAGUES SEGONS LES SEVES CAUSES (ANY 2014)

Pel que fa a les causes que originen aquests conflictes, destaquen les 249 vagues convocades contra la realització d'expedients de regulació d'ocupació. Els 33.956 treballadors implicats van perdre 3.383.398 hores, el 36,82%.

A causa del pagament de salaris endarrerits (mostra clara de la situació econòmica actual), es van registrar altres 145 vagues, amb 6.488 participants i 485.510 hores perdudes.

En l'aplicació de diverses millores, es van convocar altres 145 vagues que, amb 19.050 participants directes, van ocasionar la pèrdua de 667.552 hores.

AMB ACORD ENTRE LES PARTS		340
Acceptant la posició de l'empresa	64	
Acceptant la posició dels treballadors	62	
Amb concessions per ambdues parts	214	
Sense acord		398
Altres		202
Total		940

TAULA 3: CLASSIFICACIÓ DE LES SOLUCIONS (ANY 2014)

En les solucions aplicades, es registren un total de 340 acords, destacant la realització de concessions per les dues parts (202).

Cal destacar que hi ha més conflictes que van acabar sense acord (398).

BRANCA D'ACTIVITAT	Nº DE VAGUES	TREBALLADORS AFECTATS	PARTICIPANTS	HORES DE TREBALL PERDUES
Agricultura y ramaderia	25	8.800	2.178	80.738
Pesca i acicultura	33	9.720	2.321	135.632
Energia	29	5.594	1.895	109.468
Extracció i transformació de minerals no energètics i productes derivats	52	5.249	2.230	103.880
Indústries químiques	53	5.503	2.450	160.992
Metall	132	25.396	7.033	493.738
Pells, cuir i calçat	26	2.848	990	68.832
Textil i confecció	30	3.110	1.041	56.516
Alimentació, begudes i tabac	74	31.581	8.585	2.042.602
Fusta i sur	34	2.083	907	47.740
Paper i arts gràfiques	31	5.077	1.551	80.802
Construcció	49	4.223	1.871	137.076
Comerç	42	2.171	1.124	68.048
Hosteleria	54	33.895	7.289	213.240
Transports i comunicacions	92	187.664	52.851	1.069.964
Institucions financeres i segurs	1	425	324	5.184
Educació	48	3.248.259	203.747	2.366.736
Activitats sanitàries	57	283.014	16.557	548.944
Altres serveis	96	38.867	13.412	1.400.956
TOTALS	958	3.903.479	328.356	9.191.088

TAULA 4: CONFLICTIVITAT PER BRANQUES D'ACTIVITAT (ANY 2014)

Els sectors o branques d'activitat econòmica principalment afectats per les vagues de 2014 van ser: Metall, amb 132 vagues, 7.033 participants Directes i 493.738 hores de Treball perdudes, el 5,38%.

Destaca el sector de Transports i Comunicacions amb 92 vagues, 52.851 participants i 1.069.964 hores no realitzades (el 11,65%).

Destaca també el sector d'Alimentació, begudes i tabac, registrant 74 vagues amb 8.585 participants i 2.042.602 hores perdudes (el 22,23%).

Finalment, destacar les vagues en altres serveis (96 vagues, 13.412 participants directes i 1.400.956 hores de treball no realitzades).

20.2. NOTÍCIES RELACIONADES

Per tal d'entendre millor el cas pràctic treballat, adjunto les notícies relacionades amb el tema (descripció de l'accident que va causar la situació de crisi de l'empresa, la inseguritat actual als vols i una explicació sobre la causa de l'accident).

“Moren 150 persones en estavellar-se un avió alemany als Alps”

EL PAIS, 24/03/2015.

Un avió de la companyia alemanya Germanwings que feia el trajecte entre Barcelona i Düsseldorf amb 150 persones a bord s'ha estavellat aquest dimarts als Alps francesos, en un lloc d'impossible accés per carretera. "Aquí no hi ha ningú, només neu", explica un habitant de Méolans-Revel, zona en la qual s'ha produït el sinistre que demana no ser citat pel seu nom. Els serveis de rescat han trobat una de les dues caixes negres poc després de les cinc de la tarda.

L'aparell havia sortit a les 10.01 de l'aeroport del Prat, amb un retard de 26 minuts respecte a l'hora de sortida prevista inicialment, segons ha confirmat Aena. Encara que les primeres informacions apuntaven a 148 víctimes, segons ha indicat la companyia en el seu compte de Twitter, l'avió viatjava amb 144 passatgers a bord i sis tripulants (dos pilots i quatre ajudants de cabina). Entre les persones a bord de l'avió hi havia dos nadons. Segons la llista de passatgers, 45 de les persones que viatjaven a l'aparell sinistrat tenen cognom espanyol.

un portaveu de la companyia ha xifrat en 67 els passatgers alemanys, entre ells 16 estudiants que havien estat en un viatge d'intercanvi amb famílies de l'Institut Giola, a Llinars del Vallès. Amb ells volaven, a més, dues professores.

"Es trigarà dies a recuperar les restes", ha explicat un alt oficial de la Gendarmeria a Reuters després d'haver vist una desena de parts de l'avió en sobrevolar la zona en helicòpter. La resta de l'aparell està polvoritzat. "Un helicòpter ha pogut aterrar (a la zona) per constatar desgraciadament el fet que només hi ha víctimes", ha informat el primer ministre francès, Manuel Valls. El primer ministre ha assegurat que "no es pot descartar cap hipòtesi" sobre el que li ha passat a l'avió sinistrat i ha descartat que hi hagi supervivents.

Un portaveu de Germanwings ha explicat que a les 10.47 l'Airbus —pilotat per un comandant amb 10 anys d'experiència i 6.000 hores de vol—, va començar a perdre altura. Al cap de pocs minuts es va situar a 1.800 metres i a les 10.53 es va tenir l'últim contacte. A la zona, els pics més alts són de 3.000 metres.

L'avió va passar de 30.000 peus (9.000 metres) a 6.900 peus (1.800 metres) en tot just nou minuts. Es desplaçava a una velocitat d'almenys 650 quilòmetres per hora. Segons el Ministeri d'Exteriors francès, l'avió accidentat és un dels més vells de la companyia. Winkelmann ha negat que l'edat de l'avió pugui ser una causa, tot i que no ha volgut "especular" sobre els motius de l'accident i ha apostat per ser "prudent". L'aeronau no va

emetre cap trucada d'emergència: va ser el controlador de l'aeroport més proper el que va fer l'alerta quan va detectar la pèrdua contínua d'altura.

L'aparell —amb matrícula D-AIPX i que va fer el mateix trajecte, en sentit contrari, aquest matí— va ser construït el 1990 i va entrar en servei un any després. Abans de passar a formar part de la flota de Germanwings, al gener de l'any passat, havia volat amb els colors de Lufthansa. L'última revisió tècnica en profunditat va ser l'estiu del 2013, segons ha informat Winkelmann, però dilluns va passar una comprovació de caràcter rutinari. Tenia 58.313 hores de vol.

L'aparell és un Airbus A-320, amb capacitat màxima per a 150 passatgers. Diversos helicòpters de la Gendarmeria han confirmat a la Direcció General de l'Aviació Civil (DGAC) que han localitzat l'aparell prop de Prads-Haute-Bléone, entre Digne-les-Bains i Barcelonnette.

Les accions de Lufthansa i d'Airbus han tancat la jornada borsària sense grans caigudes. El grup alemany de línies aèries ha retrocedit un 1,56% després d'haver arribat a caure un 3% al llarg del dia. Els títols del fabricant aeronàutic europeu han baixat, per la seva banda, un 0,83% en el parquet madrileny.

“El ‘virus’ de la inseguretat aèria”

EL PAIS, 24/03/2015.

Algunes estadístiques fan referència a l'any 2014 com el més segur, atès que l'índex de sinistralitat va ser de només de 2,38 accidents per cada milió de vols. No obstant això, l'estadística ens diu que 13 dels 21 accidents aeris que es van produir l'any passat van ser en la fase creuer, després que els pilots perdessin el control de l'aeronau, sense saber molt bé per què i sense ser capaços de recuperar-lo.

L'accident d'Air Algérie (operat per la companyia espanyola especialitzada en vols xàrter Swiftair) a Mali el juliol passat, el d'Asiana Airlines sobre el mar de Java al desembre i el d'Air France sobre l'Atlàntic Sud el juny de 2009, són només alguns exemples.

El virus de la inseguretat aèria ha mutat i s'anomena pèrdua de control en vol, però no l'estem tractant adequadament. El simple compliment d'una sèrie d'estrictes regulacions no garanteix la immunitat; en són prova les més de 2.500 víctimes que deixa l'aviació des del 2003.

Per trobar la vacuna efectiva hem d'identificar quins factors estan contribuint al fet que els pilots no puguin recuperar aquestes pèrdues de control.

Sens dubte, un d'aquests ha estat la massiva implementació d'ordinadors complexos a les aeronaus per automatitzar l'operació de vol i protegir els pilots dels seus errors, prenent el control si fos necessari.

Aquesta alta tecnificació ha aportat un alt grau de seguretat, sempre que les condicions de disseny i certificació previstes hi siguin, però, i si aquestes condicions no hi són? Llavors el desastre és molt probable.

Aquesta condició ha fet que els pilots no puguem detectar en molts casos els errors de sistemes i ordinadors, i, per tant, intervenir-hi i corregir-los. En altres casos, l'ús massiu de tecnologia ha fet que els pilots perdem les nostres habilitats bàsiques de vol manual, perquè ja pràcticament no les fem servir ni les entrenem.

Aquesta situació només és sostenible sobre el paper. Els pilots necessitem amb urgència rebre l'entrenament adequat que garanteixi les nostres competències prenent com a base incidents reals de seguretat, per poder resoldre les situacions crítiques imprevisibles, i evitar que el virus de la inseguretat aèria segueixi causant més víctimes.

La solució només la poden aportar les autoritats aeronàutiques i un compromís polític real que ens porti a treballar en la millora contínua de la seguretat aèria, sense caure en la complaença i l'autosatisfacció de les estadístiques que amaguen la consolidació d'una nova tipologia d'accidents.

“El fiscal de Marsella: “El copilot va voler destruir l’avió” ”

EL PAIS, 26/03/2015.

El copilot de l'avió sinistrat als Alps francesos va accionar de manera deliberada el descens de l'avió, va impedir que el comandant tornés a entrar a la cabina i va estar viu fins que es va estavellar el vol de Germanwings, amb 150 persones a bord. Aquesta és l'explicació que ha donat fa uns minuts el fiscal de Marsella que investiga el cas, Brice Robin.

De l'enregistrament es dedueix que el copilot tenia la “voluntat de destruir l'avió”, ha assenyalat Robin, que ha descrit com en els últims deu minuts de gravació, el copilot, Andreas Lubitz, de 28 anys, va assumir el comandament de la nau a petició del comandant. Posteriorment, s'escolta un soroll que identifica amb el d'un seient que es tira cap enrere i la porta que es tanca.

El fiscal ha sostingut que el copilot va ser qui va manipular i va accionar "de forma voluntària" el descens. Després, "s'escolten trucades del comandant, per l'interfó, identificant-se, però sense rebre cap resposta del copilot". "La seva respiració, almenys en aparença, és una respiració normal", ha afegit. "Els crits dels passatgers només es van sentir en l'últim moment", ha afegit el fiscal.

Un dels dos pilots de l'A-320 de Germanwings que es va estavellar dimarts als Alps francesos es trobava fora de la cabina en el moment de l'accident i no va aconseguir tornar a entrar malgrat que va acabar colpejant la porta amb insistència, segons ha publicat *The New York Times* aquesta nit a la seva pàgina web.

Jouty va explicar concretament que la trajectòria seguida per l'avió “no és compatible amb un avió controlat pels pilots”. Tampoc, va afegir, “amb un avió controlat pel pilot automàtic”. Per tant, si l'Airbus era pilotat conscientment fins al final pels pilots en el descens, una qüestió que no va precisar, només hauria seguit aquesta trajectòria en cas d'un accident provocat. En efecte, els experts ja havien assenyalat des de dimarts, hores després del sinistre, que l'avió podria haver iniciat el descens de forma deliberada per part de la tripulació. El que no eren capaços d'interpretar era per què havia mantingut aquesta pèrdua d'altitud durant deu minuts fins que l'avió es va estavellar.

21.BIBLIOGRAFIA:

Llibres:

Yolanda, M.H. & M^aEugenia, R. (2009). *Guía de recursos y herramientas para el diálogo y la resolución de conflictos*. Observatorio de la Convivencia.

Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos. Taller de mediación, un enfoque socioafectivo*. Ariel Social.

Martínez deMurguía, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos*. Educación para la paz.

Vinyamata Camp, Eduard (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*. Barcelona: Ariel Practicum.

Vinyamata Camp, Eduard (2001). *Conflictología: teoría y práctica en resolución de conflictos*. Ariel.

Vinyamata Camp, Eduard (2003). *Conflictología: curso de resolución de conflictos*. Ariel.

Vinyamata Camp, Eduard (2003). *Introducción a la conflictología*. Ariel.

Biblioteca Deusto de desarrollo personal (1991). *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Ediciones Deusto.

David, A.Whetten; Kim, S.Cameron (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Perason Educación.

Documents:

Domínguez Bilbao, R; García Dauder, S. [PDF] *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. Área de Psicología Social, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos, 2003*

Edmundo, B. [PDF] *Manejo de conflicto. Fundación compromiso, 2006*.

Rafael, Santisteban [PDF] *Utilidad y aplicación de la conflictología*.

Lucicleide de Souza Barceler [PDF] *Una mirada genérica de los conflictos*. 2009.

Josep, Redorta [PDF] *Cómo analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramientas de mediación*.

