

## CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CASO10: ¿CONTROLADORES, “CONTROLADOS”?<sup>1</sup>

En agosto de 2010 se alcanzó un acuerdo que puso fin –por el momento- al largo conflicto que enfrentó al sindicato de los controladores aéreos (USCA) por una parte y al Ministerio de Fomento y AENA por otra.

Los orígenes del conflicto pueden situarse en el año 2004 cuando, ante la falta de acuerdo para renovar el convenio colectivo firmado en 1999, se recurrió a la prórroga del anterior, muy favorable para los intereses de los controladores, sobre todo porque la respuesta que daba a la necesidad de ampliar la jornada para atender al aumento de tráfico era el recurso a horas extras, pagadas al triple de las ordinarias. Ello condujo a un incremento de las remuneraciones de esos empleados (un colectivo cifrado en 2.400 trabajadores), lo que repercutía, según AENA, en que las tasas aéreas españolas fueran las más elevadas de Europa.

El enorme poder del colectivo de controladores estaba basado en su capacidad para provocar con su inactividad graves problemas a la navegación aérea de un país. Desde esta posición de fuerza los controladores consiguieron que el convenio colectivo siguiera prorrogándose año tras año al fracasar todos los intentos por renovarlo. Pero la llegada de la crisis económica y su repercusión negativa en el tráfico aéreo y, por extensión, en las cuentas de AENA (el gestor público de los aeropuertos y de la navegación aérea en España) introdujo un factor nuevo al conflicto. A principios del año 2009 AENA, al objeto de reducir costes, introdujo un recorte en la dotación de las torres de control y en el número de horas extras que los controladores podían asumir. Según AENA en España existía un exceso de controladores en relación con el volumen del tráfico aéreo, lo cual justificaba el ajuste, y más aún en tiempos de crisis. Los controladores por su parte negaban esta explicación arguyendo que la existencia de una gran

---

<sup>1</sup> Fuente: Sánchez, G. et al. (2011): *Administración de empresas*. Madrid. Pirámide.

cantidad de horas extraordinarias era un indicador de que la dotación de recursos humanos era insuficiente. La respuesta de los controladores fue una sucesión de huelgas encubiertas disfrazadas de bajas laborales a lo que AENA replicó difundiendo algunos datos sobre sueldos y condiciones laborales de los controladores para presentarlos a la opinión pública como un colectivo aferrado a unos privilegios insostenibles en época de crisis. Además, ante la persistencia de bajas laborales sospechosamente concertadas, AENA solicitó inspecciones de trabajo para detectar posibles fraudes e imponer sanciones disciplinarias.

Este clima de tensión se prolongó durante todo el año 2009 haciendo imposible llegar a un mínimo acuerdo en la negociación del convenio laboral hasta que en febrero de 2010 AENA da por rotas las negociaciones y pone el conflicto en manos del Ministerio de Fomento para que arbitre una solución. Pocos días después, el Ministerio modificó por decreto las condiciones laborales de los controladores. Por una parte, se fijaba una jornada equivalente a la que realmente hacían si se incluían las horas extras, con lo que estas dejaban de ser pagadas al triple. Por otra, se suprimía la capacidad práctica de organizar su trabajo autónomamente. A la vez, se abrió la posibilidad legal de contratar el servicio con empresas privadas. Ante esta solución unilateral del conflicto, los controladores acudieron a los tribunales para denunciar la posible inconstitucionalidad del decreto ley a la vez que se recrudecían las bajas médicas sospechosamente coincidentes y la negativa de los propios controladores a suplirlas, lo cual provocó no pocos problemas de retrasos en los aeropuertos españoles. En este pulso, el Ministerio recibió dos importantes avales: en mayo, la Audiencia Nacional falló a favor del Ministerio desestimando la demanda de los controladores y en julio, Eurocontrol, la organización intergubernamental de seguridad aérea europea señaló a los controladores españoles como los causantes de los retrasos que venían sufriendo los aeropuertos españoles.

El conflicto alcanzó su punto álgido con la llegada del verano y la amenaza de los controladores de convocar una huelga formal para el mes de agosto pero sin especificar fecha concreta. Ante esta situación se intensificó el ritmo de las negociaciones entre AENA y el sindicato de los controladores tomando como punto de partida el decreto aprobado en febrero por el Gobierno (luego ratificado como ley en el Congreso). Esta normativa

recogía una nueva jornada laboral más amplia (de 1.200 a 1.750 horas mensuales) que, en la práctica, reducía el sueldo una media del 40% (de unos 350.000 a unos 200.000 euros) al convertir parte de la jornada extraordinaria (que se pagaba al triple) en ordinaria. Los controladores en principio acataban la rebaja de sueldo pero exigían una jornada laboral menor (unas 1.400 horas), un aumento de la edad de jubilación de 57 a 60 años y una mayor regulación de los turnos de guardia obligatorios para reducirlos. Tras varios días de reuniones y negociaciones maratonianas, a mediados de agosto se llega a un acuerdo calificado por ambas partes como de mínimos: salario medio de 200.000 euros hasta 2013 con una jornada máxima de 1.670 horas anuales. Además se fijan cuatro tipos de turnos (1.200 horas al año, 1.300, 1.400 y 1.500) en función del centro de trabajo, y el sueldo se reduce de forma proporcional, descartándose así una rebaja gradual de la jornada hasta 2013, como pedía USCA; en el caso de que en un centro haga falta trabajar más horas, ambas partes han acordado la creación de una bolsa voluntaria, acabándose así, como reclamaban los controladores, con los servicios obligatorios que establecía AENA desde que en febrero se publicó el decreto que modificó la jornada y el sueldo del colectivo de controladores. Con este acuerdo AENA podrá rebajar las tasas aéreas un 15% y poner fin a su déficit de 200 millones anuales.

A pesar del acuerdo alcanzado en agosto, con la llegada del otoño los controladores volvieron a adoptar medidas de presión contra AENA aduciendo que el gobierno no estaba cumpliendo los compromisos adoptados en verano. De este modo, en el mes de septiembre, unos 200 controladores en edad de jubilación anticipada solicitaron la rescisión de su contrato y la baja definitiva a lo que AENA replicó negando tales solicitudes ya que la empresa pública no podía prescindir de tantos profesionales a la vez. La falta de entendimiento entre los controladores y AENA y la batalla soterrada que disputan estalla de forma dramática el viernes 3 de diciembre, cuando, en respuesta al anuncio del Gobierno de privatizar parte de la gestión de los aeropuertos españoles, el 90% de los controladores abandonan sus puestos de trabajo por motivos médicos y sumen a los aeropuertos españoles en el caos. La fecha elegida para protesta es especialmente significativa ya que supone el inicio de unas mini vacaciones de 5 días aprovechando que tanto el lunes como el

miércoles son días festivos en España, lo cual supone que centenares de miles de personas queden atrapadas en los aeropuertos. La situación llevó a que el espacio aéreo español quedara cerrado durante 24 horas y solo el decreto de estado de alarma que aprobó el Gobierno a mediodía del sábado -una medida extrema y también inédita en la democracia española- logró devolver a su labor a los controladores, convertidos en personal militar y bajo la amenaza de ser detenidos por un delito de desobediencia castigado con penas de cárcel por el código penal castrense. El resultado de este último asalto del conflicto deja a los controladores enfrentados a expedientes disciplinarios e incluso a penas de cárcel y a una opinión pública que exige medidas contundentes contra ellos. Por su parte, el Gobierno, a pesar de haber tenido que enfrentarse a una situación catastrófica con pérdidas multimillonarias para los sectores del transporte aéreo y el turismo, salió fortalecido en su pugna con el sindicato de controladores anunciando que se tomarían todas las medidas necesarias para que la situación de caos provocada por la protesta de los controladores no se volviera a repetir. El conflicto pareció cerrado... ¿definitivamente?

## CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. ¿Qué tipo de conflicto describe la situación expuesta en el caso? ¿Se trata de un conflicto funcional o disfuncional?

El conflicto entre controladores y la dirección de AENA es un conflicto sobre recursos y sobre las metas y los procesos principalmente, además de ser un conflicto intergrupar, al entrar en conflicto dos grupos de una misma organización (AENA): la dirección y los controladores.

Observamos además de que se trata de un conflicto disfuncional, puesto que su gestión y solución entorpece y perjudica la consecución de los objetivos de la organización.

2. Describa la fase de materialización del conflicto y así como la dinámica del conflicto entre los controladores y AENA. ¿Qué estilo adoptan las partes para afrontar el conflicto?

*Fase de materialización:* el conflicto se materializa en el momento que AENA, debido la crisis económica y su repercusión en el menor tráfico aéreo, toma medidas para un mayor ahorro en costes. Para ello adoptó medidas como reducir la dotación de personal en las torres de control y en el número de horas extras con los trabajadores podían asumir. Los controladores creían injustificadas esas medidas de recorte y adoptaron huelgas encubiertas como medida de protesta.

El conflicto gira respecto a la incapacidad por ambas partes de llegar a un acuerdo mínimo en la negociación del convenio laboral entre AENA y controladores respecto a cuestiones como: dotación personal, remuneración, horas de trabajo máximas y horas extraordinarias.

El conflicto se mueve a una situación de imposibilidad de acuerdo lo que provoca la intervención del Ministerio de Fomento para ayudar a solucionar el conflicto.

*Dinámica del conflicto:* situaciones de acción-reacción entre las partes.

AENA: reduce personal en las torres – Controladores: Huelga encubierta por bajas médicas – AENA: Difunde datos sobre sueldos y condiciones laborales de los controladores – Controladores: Aumentan las bajas médicas – AENA: Solicita inspecciones de trabajo por posibles fraudes – AENA: solicita al Ministerio que medie – Controladores: denuncian en los tribunales la inconstitucionalidad del decreto ley fijado por el Ministerio – Controladores: sentencias en contra y anuncian huelgas en verano – AENA: decide intensificar negociaciones para llegar a un acuerdo – Controladores: Llegan a un acuerdo sobre el conflicto – Controladores: denuncian el no cumplimiento de los acuerdos, trabajadores solicitan jubilación – AENA: Niega tales solicitudes – Controladores: Los controladores se ausentan de su puesto como protesta por la medida de privatización del Gobierno – Ministerio: declara el Estado de alarma.

En el presente caso las partes implicadas no adoptan *un único estilo*, sino que éste va variando durante los distintos procesos de la negociación. El principal estilo que identificamos al principio del caso es el de *imposición* de AENA a los controladores. Llegado el momento en el que tanto AENA como los controladores llegan a un acuerdo, el estilo adoptado por ambas partes cambia hacia el de *compromiso*, ya que ambos intentan llegar finalmente a un acuerdo aunque ceden algo de valor en el mismo.

3. En el caso práctico se hace referencia a que tanto el sindicato de controladores como AENA entablan negociaciones para solucionar el conflicto. Identifique si dicho proceso de negociación cumple con las características presentes en toda situación negociadora. ¿Podría explicarse el fracaso de las negociaciones en base a la presencia o ausencia de alguna o algunas de esas características?

### Caso 10: ¿Controladores, “controlados”?

Una de las características de esta situación de negociación que puede influir en su fracaso es que desde el inicio las partes implicadas *no han negociado de forma voluntaria*. La incapacidad de las partes de llegar a un acuerdo en el convenio colectivo es una muestra de ello. La crisis económica lleva a una de las partes a tomar unas medidas no consensuadas con la parte afectada, creando el conflicto. La publicación del decreto ley y su ratificación por los tribunales, más la amenaza de huelga de los controladores para el mes de Agosto, lleva a las partes a negociar. Así que uno de los principales “perros” de este proceso de negociación es que las partes no se han sentado a negociar de forma voluntaria (si hubiese sido así, quizá se hubiese solucionado en conflicto hace años).

4. Explique por qué las partes afrontan la negociación del convenio colectivo de forma distributiva.

Se trata de una negociación distributiva porque se basa en el objetivo de AENA en reducir el coste que les supone los controladores reduciendo el personal y el número de horas extras que pueden realizar. Por la otra parte, los controladores negocian también respecto a la cuestión de número de horas/horas extras y remuneración, además de la dotación de personal. Es distributiva puesto que lo que gane una parte lo pierda la otra de su objetivo marcado.

5. ¿Qué pasos o acciones concretas habría seguido usted si hubiera tenido que afrontar este conflicto mediante un proceso de negociación integradora? ¿En qué aspectos clave de la negociación habría hecho énfasis?

La primera acción debería ser la de cambiar una situación de partida en la negociación de “buenos y malos” y “yo gano y tú pierdes”, que ha provocado negociaciones distributivas que a largo plazo no ha servido para solucionar un conflicto que lleva años alargándose.

Para ello, como se describe en la negociación integradora, el flujo de información debe ser más abierto y libre, fundamental para crear un clima de confianza inexistente en las negociaciones anteriores. La

verdadera identificación del problema es fundamental: Reducción de costes, altos salarios, número de horas laborales ordinarias y extraordinarias o la falta de dotación de personal son algunas de las cuestiones que salen identificadas en el texto. ¿Cuál es primordial para cada una de las partes? ¿Cómo se relacionan los distintos problemas entre sí? Es necesario una perspectiva global y que ambas partes negocien conociendo y definiendo bien el problema al que se enfrentan.

Solo a partir de la generación de un ambiente abierto y en confianza se podrá negociar buscando soluciones integradoras que contenten a ambas partes y seguir la dinámica adecuada del proceso integrador:

- Flujo libre de información.
- Planteamiento del problema.
- Identificación de los intereses.
- Generación de soluciones alternativas.
- Elección de la solución.