

Ingeniería Informática + ADE

Universidad de Granada (UGR)

Autores: Ismael Sallami Moreno
José Ángel Carretero Montes

ACTIVIDAD 9: Conflicto y negociación



Índice

1. Preguntas	3
2. Respuestas	3
2.1. Respuesta a la pregunta 1	3
2.2. Respuesta a la pregunta 2	3
2.3. Respuesta a la pregunta 3	4
2.4. Respuesta a la pregunta 4	5
2.5. Respuesta a la pregunta 5	5

1 Preguntas

1. ¿Qué tipo de conflicto describe la situación expuesta en el caso 7 (¿Controladores “controlados”)? ¿Se trata de un conflicto funcional o disfuncional?
2. Describa la fase de materialización del conflicto, así como la dinámica del conflicto entre los controladores y AENA. ¿Qué estilo adoptan las partes para afrontar el conflicto?
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?
4. Explique por qué las partes afrontan la negociación del convenio colectivo de forma distributiva e intente plasmar gráficamente sus posiciones y la evolución de las mismas antes de la ruptura final que da lugar al caos aéreo de diciembre de 2010.
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?

2 Respuestas

2.1. Respuesta a la pregunta 1

El conflicto descrito en el caso es un **conflicto laboral** que involucra a los controladores aéreos (representados por su sindicato USCA) y AENA, bajo la supervisión del Ministerio de Fomento. Se trata de un conflicto que inicialmente tenía una **naturaleza funcional**, ya que surgió de la necesidad de negociar condiciones laborales y responder a problemas organizativos y financieros. Sin embargo, con el tiempo, el conflicto evolucionó hacia una dinámica **disfuncional**, caracterizada por huelgas encubiertas, la pérdida de confianza mutua, la judicialización del conflicto, y su impacto negativo en la economía y la opinión pública.

2.2. Respuesta a la pregunta 2

El conflicto se materializa cuando las negociaciones del convenio colectivo fracasan repetidamente desde 2004, culminando en una ruptura definitiva en 2010. Las medidas unilaterales del Gobierno (decretos ley) intensifican la confrontación, provocando huelgas encubiertas, el caos aéreo de diciembre y la militarización de los controladores.

Dinámica del conflicto:

- AENA y el Gobierno:

- Alegan costos excesivos y responden con recortes de horas extras, sueldos y la imposición de nuevas condiciones laborales mediante decretos ley.
 - La dinámica se basa en **imposición**, un estilo caracterizado por un alto grado de egoísmo y un bajo interés por cooperar con los controladores. Se priorizan los objetivos propios (reducción de costes y control del conflicto) a costa de los intereses del colectivo.
- **Los controladores:**
- Responden con huelgas encubiertas (bajas médicas masivas), abandono de puestos de trabajo y demandas judiciales, mostrando resistencia a las medidas impuestas.
 - Adoptan también un estilo de **imposición**, buscando ejercer presión para mantener sus condiciones laborales y su posición de fuerza, a costa del funcionamiento del sistema aéreo.

Estilo adoptado por las partes: Ambas partes adoptan un estilo **competitivo** basado en la **imposición**: cada actor busca satisfacer únicamente sus intereses, generando un conflicto destructivo que escaló hasta niveles críticos. La falta de cooperación y la acumulación de medidas coercitivas y tácticas de presión hicieron imposible una resolución colaborativa o de compromiso en la fase inicial.

2.3. Respuesta a la pregunta 3

El proceso de negociación cumple parcialmente con las características de toda situación negociadora:

- Existencia de un conflicto entre ambas partes.
- Carece de reglas o procedimientos preestablecidos para llegar a un acuerdo.
- **Interdependencia:** Ambas partes necesitaban llegar a un acuerdo (controladores para mantener condiciones favorables y AENA para reducir costos).
- **Interacción:** Hubo reuniones y negociaciones formales.
- **Intereses opuestos y compatibles:** Ambas partes buscaban estabilidad, pero sus intereses económicos y laborales eran divergentes.

El fracaso de las negociaciones puede explicarse por la ausencia de:

- **Comunicación efectiva:** La desconfianza y las acciones hostiles dificultaron el diálogo. No existe la posibilidad de llegar a un acuerdo evitando cualquier acción violenta.
- **Compromiso mutuo:** Las partes priorizaron posiciones rígidas en lugar de buscar soluciones creativas (no lleva implícito el proceso de dar y recibir).

2.4. Respuesta a la pregunta 4

Las partes afrontan el conflicto de forma distributiva al buscar maximizar sus beneficios en detrimento de la otra parte. Las posiciones iniciales y la evolución son las siguientes:

- **Controladores:** Exigían mantener sus sueldos elevados y horas extras.
- **AENA y el Gobierno:** Pretendían reducir costos y tasas aéreas.

Gráfico según la teoría

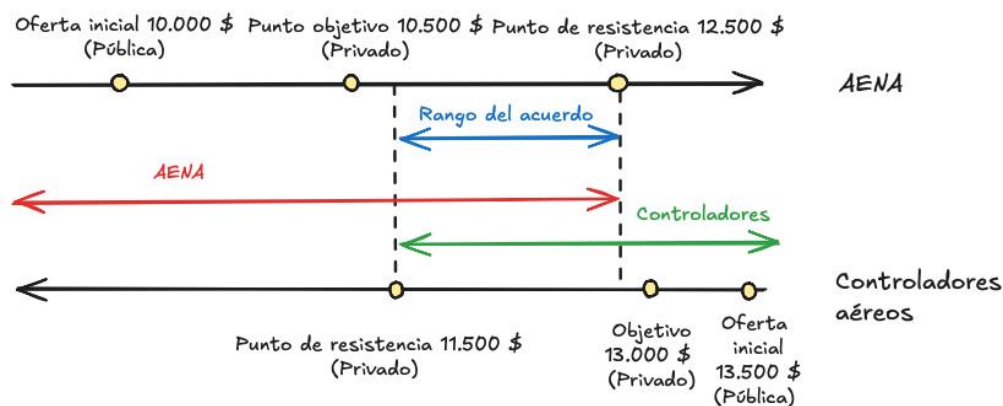


Figura 1: Nota: hemos supuesto valores arbitrarios

2.5. Respuesta a la pregunta 5

Un enfoque integrador habría incluido (desde nuestro punto de vista):

- **Identificación de intereses comunes:** Reducir costos operativos sin afectar significativamente las condiciones laborales.
- **Creación de opciones de beneficio mutuo:** Introducir incentivos para la eficiencia laboral y el control de horas extras.
- **Énfasis en la comunicación:** Establecer un marco de mediación neutral para reconstruir la confianza.
- **Flexibilidad:** Aceptar concesiones mutuas en lugar de posiciones rígidas.
- **Propuesta concreta:** Reducir gradualmente las horas extras con una compensación temporal, combinada con un plan de formación para diversificar habilidades y facilitar la transición a sistemas de gestión privatizados.

Donde más hubiese hecho énfasis sería en la parte en la que se debe de realizar las oportunas negociaciones teniendo en cuenta el **beneficio mutuo**, además de evaluar las características específicas de ambas partes.