



# TRADE UNIONS' TRANSITION

Enhancing Participation in Time of Crisis (TUTEPToC)

## FINAL GUIDE



ES







|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción                                                                                                         | 06 |
| Los participantes                                                                                                    | 08 |
| El objetivo                                                                                                          | 08 |
| Los resultados                                                                                                       | 10 |
| Efectos de la covid-19 en el sector de transporte aéreo                                                              | 11 |
| Boeing vs Airbus                                                                                                     | 13 |
| El COVID y su efecto en el transporte de pasajeros                                                                   | 14 |
| ¿Cómo ha afectado el COVID en el transporte aéreo de mercancías?                                                     | 15 |
| Medidas tomadas por las aerolíneas para afrontar la crisis y adaptarse a la nueva normalidad                         | 16 |
| Medidas excepcionales tomadas durante la crisis del COVID-19 en el sector Aeronáutico                                | 17 |
| Green Deal en el sector transporte; un reto tras pandemia                                                            | 19 |
| Información, consulta y participación de los trabajadores sector aeronáutico en situación de pandemia y postpandemia | 22 |
| Situaciones en los CEE y en los comités de empresa de SE en el marco de la crisis de Covid-19                        | 26 |
| Estrategias de consulta y participación de los trabajadores en la toma de decisiones                                 | 27 |
| a) La participación como motivación:                                                                                 | 27 |
| ¿Qué perjudica la motivación de sus empleados y cómo evitarlo?                                                       | 28 |
| Aspectos que minan la motivación de los empleados                                                                    | 28 |



|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1. No ver margen de mejora                                          | 28 |
| 2. Ambiente de trabajo desfavorable                                 | 28 |
| 3. Falta de formación                                               | 28 |
| 4. Mala comunicación con los supervisores                           | 28 |
| 5. Desequilibrio vida-trabajo                                       | 28 |
| Soluciones a los problemas de motivación de tus empleados           | 29 |
| 1. Diseño de un plan de desarrollo de carrera                       | 29 |
| 2. La comunicación es clave                                         | 29 |
| 3. Reconocimiento de los logros de los trabajadores                 | 29 |
| 4. Plan de formación                                                | 29 |
| 5. Coaching Laboral                                                 | 30 |
| b) La participación como forma de reconocimiento.                   | 30 |
| Los fundamentos de la gestión participativa                         | 31 |
| Nuestra apuesta método Harvard como modelo de negociación           | 33 |
| Los 4 fundamentos del método de negociación de Harvard              | 34 |
| 1. Separa a la persona del problema                                 | 35 |
| 2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones             | 35 |
| 3. Inventa opciones de mutuo beneficio                              | 35 |
| 4. Insista en que los criterios sean objetivos                      | 36 |
| a) Atención sobre las personas                                      | 37 |
| 1 Relación.                                                         | 37 |
| 2 Comunicación / Influir en las personas.                           | 38 |
| b) Movimiento hacia los problemas                                   | 38 |
| 3. Intereses.                                                       | 38 |
| 4. Opciones.                                                        | 38 |
| 5. Legitimidad.                                                     | 39 |
| c) Intercambio de propuestas                                        | 39 |
| 6. Alternativas.                                                    | 39 |
| 7. Compromiso.                                                      | 39 |
| Situación actual trabajadores empresas aeroportuarias tras pandemia | 40 |



### INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 ha tenido un enorme costo humano, social y económico para el mundo y la aviación civil. Al mismo tiempo, la aviación civil ha demostrado su maestría en cuanto agente mundial para superar las dificultades con servicios de carga aérea vitales que mantienen en funcionamiento las cadenas de suministro mundiales y permiten dar una respuesta humanitaria y de emergencia oportuna.

Los servicios aéreos de pasajeros desempeñaron un papel decisivo en la repatriación de cientos de miles de personas durante las primeras etapas de esta emergencia de salud pública.

Es importante reconocer la función de la aviación en el crecimiento económico, la creación de empleo, la distribución de bienes y la prestación de servicios, y la conectividad mundial.

Se trata de un sector que acorta las distancias entre los países, promueve su riqueza social y cultural, y proporciona un acceso fundamental a regiones remotas, territorios insulares y otros Estados vulnerables.

Restaurar la conectividad aérea será una contribución clave para la recuperación rápida y efectiva de la economía tras la COVID-19.

Vemos el mapa de transporte aéreo en marzo de 2019 y de finales de Marzo de 2020.



La nueva pandemia COVID -19 cambió drásticamente la situación en el mercado laboral.

Los resultados resultaron más severos en Italia que en cualquier otro estado miembro europeo, aunque con el devenir de los meses ha sido catastrófico para todos los países tanto a nivel europeo como mundial.



Los trabajadores del sector público, especialmente el sector de la aviación (pilotos, controlador de tráfico aéreo, etc.) están gravemente dañados por la pandemia.

Al principio, la libre circulación de personas estuvo limitada por la pandemia y repercutió gravemente en la economía, sociedad y entorno laboral.

Esta situación afecta negativamente a la realización de los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores.

Los trabajadores del sector público se enfrentan a las decisiones adoptadas por sus empresas sin que los empleados participen en esos procesos de toma de decisiones.

La forma en que la crisis causada por el COVID-19 influye en los derechos de información, cooperación y participación de los trabajadores requiere observaciones inmediatas y cierta respuesta.

Con el fin de abordar estas cuestiones, este proyecto tiene como objetivo apoyar a sindicatos y empleados para que se involucren en las empresas para hacer frente a la crisis causada por la pandemia.

El logro de estos objetivos depende en gran medida de la mano de obra organizada en la Unión Europea, los empleados deben estar preparados para este tipo de cambios. El aumento de la participación y la consulta con los empleadores tendrá un efecto positivo en la reestructuración durante la crisis.

El proyecto incluyó las fases de preparación, implementación, seguimiento y difusión.

Los clústeres de actividad se basaron en un enfoque integrado y se centran en los resultados/outputs de valor añadido.

El número de debates presenciales, actividades de intercambio de experiencias junto con el análisis implementado por los expertos trajo resultados sostenibles del proyecto, que se mantendrán mediante el fuerte seguimiento y las actividades de difusión.

Los resultados finales benefician fuertemente a todos los empleados del sector público con un enfoque específico en la aviación.

Los participantes han formado un grupo heterogeneo, debido a sus nacionalidades, y puntos de vista tan distintos.



### Lider

- FAST-Confasal: Federación Autónoma de Sindicatos de Transporte - Italia

### Co-solicitantes:

- BSW: Instituto Educativo de la Economía Sajona gGmbH - Alemania
- OPZZ: - Polonia
- FPP: Federación de Empresarios Polacos - Polonia

### Socios

- LDPSPS: Sindicato de Trabajadores de Servicio de Lituania - Lituania
- SNTT: Unión Técnica Nacional tarom - Rumania
- STV: Sindicato de Transportes y Comunicaciones - Macedonia
- ASITECO: Asociación Industrial, Técnica y de Comercio-España

Los participantes trabajaron mucho aportando su experiencia, lo que nos dio posibilidad de conseguir alcanzar los objetivos planteados para este proyecto.

El objetivo principal de la acción fueron dos :

- Garantizar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en tiempos de crisis causado por la nueva pandemia.
- Analizar cómo el COVID-19 afectó los derechos de participación y consulta de los trabajadores en las empresas es una cuestión crucial del proyecto

Los objetivos específicos de la acción se definieron como los siguientes:

- Aumentar la participación de los trabajadores en las empresas del sector aeronáutico y proporcionar el apoyo para hacer efectivos los derechos de participación y consulta de los trabajadores en el momento de la crisis;
- Analizar y mejorar la comprensión y el conocimiento de los trabajadores del sector público (concretamente en la aviación) en la aplicación de sus derechos de acuerdo con la Directiva



2009/38/CE y 2003/72/CE4 y 2003/72/E;

- Dar la oportunidad tanto a los empleados como a los empleadores de identificar sus preocupaciones y presentarla en una reunión de consulta internacional con el fin de familiarizarse entre sí visión sobre la crisis y encontrar posibles soluciones problemáticas;
- Sensibilizar tanto a los trabajadores como a los empleadores sobre cómo realizar las directivas de las CE en tiempos de crisis y cómo reforzar los mecanismos de consulta durante la crisis;
- Proporcionar las posibles soluciones sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones ante la crisis causada por covid-19, los desafíos de los empleados y los empleadores en la crisis;
- Entregar principios rectores sobre cómo gestionar eficazmente la participación equitativa de los trabajadores en la toma de decisiones, la toma de decisiones durante los períodos de reestructuración y transición causados por el COVID-19 y afectados (entre otros) por la estrategia de las Comisiones para reducir las emisiones procedentes de la aviación;
- Garantizar la importancia de la cooperación y la toma de decisiones abiertas sobre la no tener en cuenta los intereses de los trabajadores durante la crisis;
- Aumentar los conocimientos y habilidades prácticas de los trabajadores del sector público (aviación) para defender sus derechos y presionar sus intereses durante la crisis;
- Proporcionar a los empleados y empleadores conclusiones conjuntas sobre las condiciones en términos de información, consulta y participación durante la nueva pandemia y proporcionar implicaciones sobre cómo abordar el problema desde una perspectiva a largo plazo;
- Transferir conocimientos positivos de las partes interesadas a nivel de la UE relacionados con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones durante la crisis;
- Sensibilizar sobre cómo aumentar los mecanismos de consulta y participación en las empresas del sector de la aviación durante la crisis y sugerir enfoques comunes que beneficien



tanto a los empleados como a los empleadores

Los principales resultados del proyecto han sido:

- Mayor participación de los trabajadores en las empresas del sector de la aviación y mejor conocimiento sobre la realización de los derechos de participación y consulta de los trabajadores en tiempos de crisis.
- Analizó y mejoró la comprensión y el conocimiento de los trabajadores del sector público (énfasis en la aviación) sobre la implementación de sus derechos de acuerdo con la Directiva 2009/38/EC y 2003/72/EC4 y 2003/72/E durante la crisis.
- Obtuvo visiones comunes e intercambié enfoques de resolución de problemas entre empleados y empleadores considerando el impacto de la nueva pandemia y afectados por las prioridades del Green Deal.
- Sensibilizó tanto a los trabajadores como a los empleadores sobre cómo implementar las directivas de la CE en tiempos de crisis y cómo fortalecer los mecanismos de consulta durante la crisis.
- Entregó posibles soluciones sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones frente a la crisis provocada por el COVID-19, desafíos de los empleados y empleadores en la crisis.
- Proporcionó principios rectores sobre cómo gestionar de manera efectiva la participación equitativa de los trabajadores en la toma de decisiones durante los períodos de reestructuración y transición causados por el COVID-19 y afectados (entre otros) por la estrategia de la Comisión para reducir las emisiones de la aviación.
- Aseguró la importancia de la cooperación y la toma de decisiones abierta sobre no tener en cuenta los intereses de los trabajadores durante la crisis.
- Mayor conocimiento y habilidades prácticas de los trabajadores del sector público (con énfasis en la aviación) para defender sus derechos y cabildear sus intereses durante la crisis.
- Proporcionó a los empleados y empleadores conclusiones conjuntas sobre las condiciones en términos de información,



consulta y participación durante la nueva pandemia y proporcionó implicaciones sobre cómo abordar el problema en una perspectiva a largo plazo.

- Transfirió conocimientos positivos de las partes interesadas a nivel de la UE relacionados con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones durante la crisis.
- Creó la conciencia sobre cómo aumentar los mecanismos de consulta y participación en las empresas del sector de la aviación durante la crisis y sugirió enfoques comunes que beneficien tanto a los empleados como a los empleadores.

### EFFECTOS DE LA COVID-19 EN EL SECTOR DE TRANSPORTE AEREO

El sector aeronáutico ha vivido muchas crisis, por ejemplo, la del 11S que provocó muchos cambios en lo que respecta a los controles de seguridad, la guerra de Irak y el SARS de 2003 que provocaron pérdidas millonarias a las aerolíneas y luego la crisis global que llevó a la quiebra a muchas aerolíneas. Según varios expertos, esta es sin duda la peor crisis en comparación con las mencionadas anteriormente ya que es una crisis sin precedentes que cambiará para siempre el sector aeronáutico, marcará un antes y un después en la historia.

La industria aeronáutica se encontraba en un muy buen momento antes del inicio de la crisis del COVID-19, luego con el cierre de fronteras a nivel mundial, la situación empeoró en cuestión de días y en una semana el espacio aéreo se podría decir que estaba prácticamente vacío, solo se realizaban vuelos de repatriación o de suministro de material sanitario.



Se están experimentando muchos cambios y adaptaciones como la desinfección frecuente de las aeronaves, controles sanitarios y el uso obligatorio de las mascarillas.

Todo esto con el objetivo de poder retomar la actividad garantizando la seguridad en todo momento tanto para los pasajeros como de la

tripulación, como así ha sido en estos 2 años de pandemia.



En lo que respecta al transporte por carretera, se prohibió cualquier desplazamiento de entrada y salida de cada territorio, excepto por asuntos laborales, situaciones de emergencia o para obtener artículos de primera necesidad como comida o medicamentos. Las consecuencias de esto son una disminución en la demanda de combustible, el uso de los estacionamientos ha disminuido y las carreteras estuvieron menos congestionadas, al menos en la primera y segunda ola.

En los puertos también se notó el impacto del COVID-19, como por ejemplo, en China que disminuyó la actividad en un 17% y en América del Norte en un 18% aproximadamente en el año 2020/21. Ante esta situación, los transportistas decidieron transferir algunos de los barcos que ya no se necesitan en las rutas comerciales habituales a otras rutas para optimizar la utilización de estos.

En lo que respecta a los cruceros, muchos no pudieron atracar en ningún puerto ya que les denegaron la entrada a y a otros les obligaron a mantenerse en cuarentena. (a día de hoy en 2022 no ocurre esta situación como normal general) Además, muchas líneas han decidido cancelar o modificar los viajes programados.

Toda esta situación afectó muy negativamente al sector, provocando grandes pérdidas económicas pero además, una vez restablecidos los viajes se tardó un poco en volver a la normalidad debido a que se deberán hacer cruceros de corta distancia ya que por ejemplo, puede que los puertos europeos ya estén abiertos pero los de América, África, Asia, no.

Como dato podemos ofrecer que el día 29 de abril de 2020, la situación de los aeropuertos y las aerolíneas a nivel mundial fueron:

Los aeropuertos con mayor número de operaciones fueron:

- Frankfurt-230 operaciones por día
- Heathrow-177 operaciones por día
- Schiphol-164 operaciones por día
- Oslo-152 operaciones por día
- Leipzig-150 operaciones por día

Las aerolíneas con mayor número de vuelos fueron:

- Widerøe-161 vuelos por día
- Turkish Airlines-109 vuelos por día



- Lufthansa-104 vuelos por día
- Qatar-83 vuelos por día

Estas cifras estuvieron muy por debajo de la media, se valoró que cayó el transporte aéreo un 83 % a nivel mundial.

Toda esta situación lo que provocó que las aerolíneas se queden sin efectivo y esto revirtió directamente en los trabajadores de esas empresas.

### BOING VS AIRBUS

En lo que respecta a los principales fabricantes de aeronaves que son Boeing y Airbus, este ha sido el impacto del COVID-19 en ellas:

Airbus redujo un tercio su producción de aeronaves respecto al ritmo de fabricación normal antes de la crisis del COVID-19.

Esto se ha hecho con el objetivo de adaptarse al nuevo mercado.

El consorcio aeronáutico recibió 290 pedidos y realizó 122 entregas de aviones en el primer trimestre del año, de los que 21 pedidos y 36 entregas se llevaron a cabo en marzo, a pesar de que se paralizaron las plantas de España y Francia durante cuatro días para implementar medidas de prevención ante la pandemia.

La compañía en su día explicó que tiene 60 aeronaves fabricadas y pendientes de entrega, ya que los clientes prefieren retrasarlas debido a la situación actual. La nueva media de producción a 2022 del es de 40 aviones A320, seis A350 y solo dos A330 al mes.



Según Airbus, ha tomado estas medidas para adaptar la producción ante la situación actual y están tomando medidas operacionales y financieras para moderar el impacto de la pandemia.

Además, advirtió en el 2020 a sus empleados de que en los siguientes meses habrán muchos despidos y solicitaron el respaldo del banco para expandir sus líneas de crédito comercial. En el 2022 siguen los Comités de Empresa, negociando las distintas medidas para paliar



esta situación, a modo de ejemplo, en España ha habido jornadas de huelgas y paros parciales apoyados por la mayoría de los trabajadores.

Boeing, por su parte; ha sufrido una disminución de la demanda del 70%, durante el 2019 se entregaron 159 aviones y durante los primeros meses 2020 sólo 50. En la actualidad ha aumentado la entrega de aviones pero no llega a la cifra del 2018-2019.

A esta situación se le suma la crisis del coronavirus, lo cual la hace atravesar por una situación muy difícil.

La compañía suspendió la producción en el estado de Washington el 25 de marzo de 2020 por el coronavirus y ha implantado unas medidas preventivas para retomar la actividad, algunas de estas son el uso de mascarillas, la toma de temperatura a los empleados y el mantenimiento de distancia social.

El objetivo es mantener estas medidas y ajustarse en función de la evolución que ha habido de la crisis. Además, han solicitado al Gobierno de Estados Unidos una ayuda de al menos 60.000 millones de dólares para poder afrontar esta situación en el año 2021.

## EL COVID Y SU EFECTO EN EL TRANSPORTE DE PASAJEROS

La crisis mundial provocada por el COVID-19 ha alcanzado un nivel sin precedentes para las aerolíneas.

Por poner un ejemplo que nos clarifique la situación que se vivió tomaremos el día 9 de junio de 2020 de las diferentes regiones mundiales.

Las aerolíneas de Norteamérica han sufrido pérdidas 24 mil millones de euros, lo cual equivale a una pérdida de 38 euros por pasajero.

El margen neto para las aerolíneas es de -16.8%, es considerablemente mejor que en otros lugares y esto se debe al apoyo recibido por el gobierno.

En Europa las pérdidas económicas se estiman en 22.5 mil millones de euros durante el 2020, lo que equivale 35 euros por pasajero y en lo que respecta al margen neto, será de -22,1%, unos 18.3 mil millones de euros en 2021, lo que equivale a 27 euros por pasajero y un margen neto de un 18%.



En el 2022, dado que en muchos países las restricciones COVID se han vuelto más laxas, se espera estar cerca de las cifras prepandemias del 2019.

Un ejemplo claro ha sido la festividad de semana santa que como dato en España, los aeropuertos más importantes, Madrid, Barcelona, Tenerife, Mallorca y Málaga han rozado los índices de la semana santa de 2019.

Según la OACI, las aerolíneas se enfrentaron en estos 2 años de pandemia de COVID 19 a una disminución de 1.500 millones de pasajeros en vuelos internacionales durante el 2020, y de unos 1000 millones de pasajeros en vuelos internacionales en 2021. Hubo menos pasajeros, con menos presupuesto y más controles sanitarios.

Además, la capacidad de asientos disponibles para viajes internacionales en algunos casos se redujo en tres cuartas partes, lo que ocasionó una pérdida de 250.000 millones de euros.

1. La principal consecuencia de todo esto fue una disminución en el número de aerolíneas. Como ejemplo, ponemos que a día 13 de junio de 2020 ya habían cerrado diez aerolíneas a causa del COVID-19 como, por ejemplo, South African Airways, Avianca, Latam, Thai, Air Mauritius, Tame, Flyest y algunas filiales de Norwegian. Probablemente el número de aerolíneas que cerraron fue aumentando con el tiempo.

### ¿COMO HA AFECTADO EL COVID EN EL TRANSPORTE AEREO DE MERCANCIAS?

El impacto del COVID-19 en el transporte de carga aérea ha sido menor que en el transporte de pasajeros, pero aun así, el impacto ha sido significativo.

En marzo de 2020 la demanda de carga aérea internacional disminuyó en un 15,8% en comparación con el año anterior.

La razón por la cual el impacto no ha sido tan notorio es que la demanda de productos farmacéuticos, compras online y equipos médicos ha aumentado ya que el transporte de carga aérea se ha convertido en un elemento clave para luchar contra el COVID-19 ya que se encarga de garantizar que los equipos y suministros esenciales lleguen a su destino.



Por ejemplo, Airbus ha transportado 20 millones de mascarillas desde China a Europa en los A330-800.

La IATA ha trabajado en estos dos años con los gobiernos para garantizar que toda la carga se pudiera transportar de manera eficiente como, por ejemplo, que hubiera aeropuertos alternativos disponibles, asegurarse de que hubiera personal y instalaciones adecuadas y establecer unos estándares globales.

Una de las causas de la disminución en el transporte de carga fue la cancelación de vuelos comerciales ya que alrededor del 50% de la carga se transportaba en la bodega de estos.



Ante esta situación tal y como se comentaba antes, algunas aerolíneas como, por ejemplo, Delta, Qatar Airways y Cathay Pacific estuvieron utilizando la cabina de pasajeros para transportar la carga.

Esta medida ayudo a aumentar el volumen de carga transportada, pero aún así no es suficiente y esto provocó un aumento en las tarifas, ya que la demanda aumento y la oferta disminuyo.

Por ejemplo, antes transportar 1kg de Hong Kong a Norteamérica tenía un coste de 8 euros y en el año 2020 1kg tiene un importe de 12 euros.

Esta situación fue temporal ya que se los vuelos se han ido reanudando gradualmente y por lo tanto, poco a poco se ha vuelto a recuperar la capacidad de transporte de carga habitual. Aún así, se estima que el volumen de carga disminuyó entre un 14 y un 31% durante el 2020 y entre un 7% y un 22% en el 2021.

### **MEDIDAS TOMADAS POR LAS AEROLÍNEAS PARA AFRONTAR LA CRISIS Y ADAPTARSE A LA NUEVA NORMALIDAD**

En este apartado se exponen las soluciones que han propuesto algunas aerolíneas a los pasajeros ante la situación actual y las medidas que han tenido que tomar para poder sobrevivir a esta crisis.

Por lo general, las soluciones que se han ofrecido a los pasajeros han sido la proporción de bonos, cambios de fechas sin cargos o el reembolso y además, todas las aerolíneas han añadido un apartado



en sus paginas webs o aplicaciones para proporcionar información sobre ello.

En lo que respecta a las medidas tomadas para sobrevivir, podemos destacar la reducción de la plantilla, reducción de la capacidad, ERTE, etc.



Otra decisión clave por parte de las aerolíneas para sobrevivir, ha sido transportar carga en aviones de pasajeros y Airbus propuso una rápida reconversión del A330 y el A350 para responder a la demanda de varias aerolíneas que no tienen apenas actividad de pasajeros.

Según el comunicado de Airbus, se podrán instalar palés de carga sobre los rieles de los asientos, una vez estos hayan sido retirados. De esta manera se facilitan las operaciones de carga y descarga, los paquetes quedan mucho más sujetos durante el vuelo y hay mejores condiciones de seguridad. El objetivo de esto fue aumentar provisionalmente las capacidades de carga por vía aérea para afrontar la demanda durante la crisis del COVID-19 y para intentar compensar el parón en el tráfico de pasajeros.

### MEDIDAS EXCEPCIONALES TOMADAS DURANTE LA CRISIS DEL COVID-19 EN EL SECTOR AERONÁUTICO

El 17 de marzo del 2020 los miembros del Consejo Europeo acordaron aplicar una restricción temporal de viajes no imprescindibles desde terceros países a la Unión Europea y países asociados Schengen. Esta orden entró en vigor el 23 de marzo de 2020 y tuvo una vigencia inicial de 30 días.

Los pasajeros no pudieron ingresar a un país miembro de la Unión Europea a excepción de :

- a. Nacionales y residentes de un estado miembro de la Unión Europea o Schengen, que van directamente a su lugar de residencia.
- b. Los titulares de una visa a largo plazo emitida por un estado miembro de la Unión Europea o Schengen que viaje al país que emitió la visa.



- c. trabajadores transfronterizos.
- d. profesionales de la salud o del cuidado de ancianos en el desempeño de sus funciones.
- e. Transporte de personal de bienes.
- f. Diplomáticos, organizaciones internacionales, personal militar y miembros de organizaciones humanitarias en el desempeño de sus funciones.
- g. Personas que viajan por razones familiares imperativas debidamente acreditadas. h) Personas que documentan razones de fuerza mayor o situación de necesidad, o cuya entrada está permitida por razones humanitarias.



las aerolíneas no tenían suficiente dinero para reembolsar el importe de los billetes a los viajeros cuyos vuelos habían sido cancelados. Ante esta situación, las aerolíneas propusieron dar bonos que servirían para poder realizar otra reserva de este importe, otra solución fue cambiar la fecha del

vuelo o esperar ya que esperan que en el futuro podrían devolver el dinero de esos billetes. Todas estas medidas surgieron para intentar mantener la industria en funcionamiento.

En el sector aeronáutico los costes son muy altos y los márgenes muy bajos, todo esto provocó que muchas aerolíneas se hayan planteado hacer ajustes temporales de plantilla para así poder dejar de hacer frente a los costes variables y solo tener que asumir los costes fijos. Los costes que deben afrontar, aunque no vuelen son los siguientes:

- Costes de leasing de las aeronaves
- Costes de los hangares
- Seguros

En lo que respecta al transporte de carga aérea, se dio prioridad en esos días a los vuelos cuya carga era material sanitario como respiradores, test, mascarillas quirúrgicas, equipos de protección individual, guantes, etc. Todo esto destinado a la lucha contra el COVID-19 y el objetivo fue que estos vuelos lleguen cuanto antes a su destino que son los hospitales públicos y privados.



### GREEN DEAL EN EL SECTOR TRANSPORTE; UN RETO TRAS PANDEMIA

El transporte contribuye en torno al 5 % al PIB de la UE y da empleo a más de 10 millones de personas en Europa, lo que hace que el sistema de transporte sea fundamental para las empresas europeas y las cadenas de suministro mundiales. Al mismo tiempo, el transporte tiene unos costes para nuestra sociedad: emisiones de gases de efecto invernadero y contaminantes, ruido, atascos y accidentes de tráfico.

Actualmente, las emisiones de los transportes representan alrededor del 25 % de las emisiones totales de gases de efecto invernadero de la UE, y estas emisiones han aumentado en los últimos años. Nuestro objetivo de ser el primer continente climáticamente neutro para 2050 requiere cambios ambiciosos en el sector del transporte. Se necesita un camino claro para lograr una reducción del 90 % de las emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas con el transporte para 2050.

Cada vez es mayor el número de empresas europeas que fomentan sus estrategias de responsabilidad social en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas. Su objetivo es transmitir una señal a los interlocutores con los que interactúan: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG. Al obrar así, las empresas invierten en su futuro, y esperan que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad.



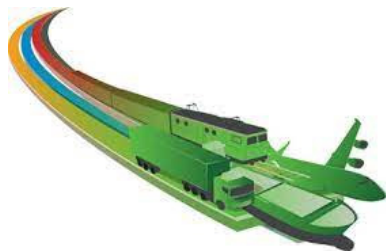
Al afirmar su responsabilidad social y asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso, las empresas intentan elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptan un modo de gobernanza abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad. La Unión Europea está interesada en la responsabilidad social de las empresas en la medida en que puede contribuir positivamente al objetivo estratégico establecido en Lisboa:



«convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social»



Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.



El Acuerdo Verde Europeo y su calendario para llegar a ser climáticamente neutros en 2050 genera una gran incertidumbre en cuanto a si se perderán puestos de trabajo, ¿qué significa esto para nosotros como trabajadores? Aunque en el mecanismo de transición justa del Acuerdo Verde Europeo existe un presupuesto especial para la

reconversión profesional de los trabajadores afectados por la pérdida de empleo, aún si no nos movilizamos como sindicato, creemos que los fondos asignados para este fin no serán efectivos si no se adoptan los programas adecuados desarrollados de acuerdo con los sindicatos.

En cuanto al transporte verde, se puede decir que uno de los mayores contaminadores del mundo y el cambio climático son las ciudades, que son en sí mismas un sistema económico, social y ambiental complejo.

Encontrar alternativas para reducir el uso de vehículos privados en el



tráfico rodado con un transporte alternativo respetuoso con el medio ambiente contribuirá significativamente a reducir la contaminación.

Por lo tanto, y en línea con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, es crucial garantizar una “transición justa” de la fuerza laboral, así como crear empleos decentes y de alta calidad. Por lo tanto, la participación del sindicato en la dirección del proceso político es de particular importancia. Esta importancia se enfatiza tanto a nivel internacional como europeo.



Además de promover el transporte verde, los empleos verdes y toda la agenda verde, es necesario negociar acuerdos que definan las habilidades y necesidades de los trabajadores. Los contratos deben negociarse a nivel sectorial y empresarial para determinar el desarrollo futuro de las necesidades de cualificaciones y promover el aprendizaje profesional

permanente, especialmente en los sectores afectados, incluido el transporte.

La producción y el uso de energía supone más del 75% de las emisiones de efecto invernadero de la Unión Europea. Por ello, descarbonizar este sector es primordial para un continente sostenible. El objetivo es priorizar el uso de energías limpias y renovables. Para ello, es necesario modernizar las infraestructuras y promover la eficiencia energética y ecológica.

El otro gran porcentaje de emisiones europeas corresponde a la industria. Causa el 20% de los gases contaminantes y únicamente el 12% de los materiales que utiliza procede del reciclaje. La Estrategia Industrial de la Comisión Europea incluida en este Pacto Verde prevé ayudas para que las empresas modernicen sus procesos.

Además, se estimulará la producción circular y que genere 0 emisiones. Los sectores clave para conseguir frenar las emisiones son:

- textiles.
- electrónicos.
- plásticos.
- construcción.



Precisamente la construcción, unas estructuras más eficientes, será clave en el desarrollo sostenible. Entre los objetivos del "Green Deal" figura renovar los edificios construidos con anterioridad a la aplicación de la eficiencia energética en la construcción. Actualmente, los edificios consumen el 40% del total de la energía.

El Pacto Verde Europeo propone iniciativas para desarrollar nuevas posibilidades de edificación e invertir en la eficiencia energética de las construcciones.

### INFORMACIÓN, CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES SECTOR AERONÁUTICO EN SITUACIÓN DE PANDEMIA Y POSTPANDEMIA

Debido al brote de Covid-19, se están adoptando diversas medidas a nivel de la UE, nacional, sectorial y del lugar de trabajo. En las crisis, los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores en el lugar de trabajo desempeñan un papel fundamental, como partes intrínsecas de la gobernanza empresarial.

Es esencial que los intereses de la fuerza de trabajo también se incluyan en la respuesta de una empresa a la crisis. Los comités de empresa europeos y los comités de empresa de las SE (Sociedades Anónimas Europeas), así como los representantes de los trabajadores, incluidos los representantes de SST, y los comités de empresa nacionales son actores clave para proteger y promover los derechos colectivos e individuales de los trabajadores y las condiciones de trabajo. Como se establece claramente en la legislación de la Unión Europea y en la legislación nacional, los derechos de los trabajadores a la información y la consulta abarcan, entre otras cosas, las actividades de la empresa o el establecimiento, la situación y las previsiones económicas y de empleo, y toda medida anticipatoria prevista, en particular cuando



existe una amenaza para el empleo, así como las decisiones que puedan dar lugar a cambios sustanciales en la organización del trabajo, el entorno laboral y las relaciones contractuales.

Según la legislación de la UE, el momento y la calidad de la información proporcionada deben permitir a los



representantes de los trabajadores realizar una evaluación a fondo de las posibles repercusiones de las medidas y prepararse para la consulta. La consulta incluye el establecimiento de un diálogo e intercambios de opiniones entre la dirección y los representantes de los trabajadores con vistas a llegar a un acuerdo sobre las cuestiones que se están debatiendo, antes de que se adopten decisiones, incluida la posibilidad de reunirse con la dirección y obtener una respuesta motivada a cualquier opinión de los representantes de los trabajadores

Los derechos de información y consulta de los trabajadores son esenciales en las áreas de la salud y la seguridad.



Los representantes de los trabajadores deben ser informados y consultados sobre las medidas adoptadas para proteger la seguridad y la salud en el trabajo y para garantizar que los trabajadores estén protegidos de condiciones de trabajo peligrosas o arriesgadas. Esto se aplica también

a las medidas relativas al equipo de trabajo, la ropa de protección y los acuerdos de teletrabajo. Obviamente, la pandemia de Covid-19 tiene un enorme impacto en la salud y la seguridad, la organización del trabajo, las condiciones económicas y financieras de las empresas y otras cuestiones. Ya sea por el cumplimiento de las medidas de distanciamiento social, o porque se interrumpe el suministro de piezas de un sitio directamente afectado, o por la reducción de la demanda en el mercado, las empresas pueden verse obligadas a cerrar temporalmente o a cambiar radicalmente su forma de trabajar. La gestión de la crisis y sus diferentes aspectos debe ser objeto de información y consulta a nivel local, nacional y transnacional, en particular en lo que respecta a cualquier evolución o cambio. Las consecuencias y la gestión de la crisis de Covid-19 son cuestiones transnacionales que también deben ser tratadas por los comités de empresa europeos. Dado que la crisis de la pandemia del Covid-19 se está extendiendo por toda Europa, es evidente que está afectando a las multinacionales de manera complicada. Es aquí donde los CEE tienen un papel crucial que desempeñar.



En particular, la crisis sin precedentes del Covid-19 requiere que la dirección y la mano de obra trabajen mano a mano para proteger a los trabajadores, y

1. proporcionar las medidas y el equipo sanitario y de seguridad necesarios y suficientes a nivel de empresa a los trabajadores que no pueden trabajar a distancia,



2. centrar los esfuerzos en la prevención, incluido el distanciamiento social en el lugar de trabajo, la adaptación del horario de trabajo para evitar que los trabajadores se desplacen en las horas punta, la garantía de la continuidad del empleo y el mantenimiento de condiciones de trabajo decentes,

3. adaptarse rápidamente a la evolución precipitada de la crisis y prever medidas y decisiones pertinentes en estrecha coordinación con los sindicatos y los representantes de los trabajadores para proteger a los trabajadores, como la organización del teletrabajo y los planes de apoyo a los ingresos de los trabajadores cuyos ingresos y empleos se vean afectados y apoyar a las empresas afectadas,

4. respetar plenamente la legislación nacional y de la UE, y en particular los derechos de información, consulta y participación, incluido el ámbito de la salud y la seguridad.

Entre otras cosas, es necesario subrayar que las situaciones y medidas de emergencia no pueden suspenderse y deben estar plenamente en consonancia con:

1. las disposiciones de (la legislación nacional pertinente por la que se transponen) las Directivas 2002/14/CE por la que se establece un marco general relativo a la información y la consulta de los trabajadores, 98/59/CE sobre despidos colectivos

y 2001/23/CE sobre traspasos de empresas, la Directiva sobre ofertas públicas de adquisición de 2004/25/CE y la reciente Directiva 2019/2121 sobre las conversiones, fusiones y escisiones transfronterizas, así como otros instrumentos jurídicos europeos





y nacionales que regulan los derechos de información y consulta de los trabajadores.

Los derechos de información y consulta de los trabajadores son especialmente importantes cuando se trata de cuestiones de salud y seguridad.;

2. las disposiciones de los acuerdos de los CEE o los CEE-SE y de (la legislación nacional por la que se transponen) la Directiva 2009/39/CE sobre los comités de empresa europeos, la Directiva 2001/86/CE del Consejo relativa a la participación de los trabajadores en las sociedades anónimas y la Directiva 2003/72/CE sobre la sociedad cooperativa europea.
3. las disposiciones de la legislación nacional y europea que regulan los derechos de participación de los trabajadores, incluidos los derechos de representación en el consejo de administración. El 20 de mayo de 2020, la CES y las Federaciones Sindicales Europeas enviaron una carta al Comisario Schmit sobre la anticipación y la gestión del impacto de la crisis de COVID-19 en los empleos y los lugares de trabajo: Es necesario actuar con rapidez para hacer valer los derechos a la participación de los trabajadores.

En la carta se afirma, entre otras cosas, que “en uno de los momentos más críticos para los trabajadores europeos, sus representantes en el lugar de trabajo deben -tanto a nivel nacional como europeo, y antes de que se tome cualquier decisión- tener:

- acceso oportuno a una información actualizada;
- tiempo y recursos suficientes para realizar una evaluación a fondo de la información proporcionada con el apoyo de expertos económicos/financieros para trabajar en alternativas a los despidos, los cierres y cualquier otra medida que repercuta negativamente en los intereses de los trabajadores;
- la oportunidad genuina de examinar esas alternativas con los verdaderos encargados de adoptar decisiones, incluidos los altos directivos y los miembros del consejo de administración (si los hubiere), que deben dar una respuesta motivada a las alternativas propuestas y justificar la decisión final que se adopte;
- la garantía de que el incumplimiento de las obligaciones



de información, consulta y participación justifica sanciones disuasorias.

Las consultas con los representantes del personal implican un intercambio de información, un diálogo, que necesariamente precede a la decisión

del gerente de la empresa, de lo contrario es inútil.

Desde el comienzo del estado de emergencia sanitaria, los representantes del personal han estado desempeñando su función con una mayor conciencia de sus competencias y responsabilidades. Más que nunca, son el puente entre los empleados aislados y preocupados y su dirección, en busca del equilibrio adecuado entre la protección de la salud y las "necesidades de servicio", como dicen en el servicio público. Involucrar a los interlocutores sociales en las decisiones serias que afectan a la salud de los empleados, su seguridad en la vida de las empresas hoy en día, se refiere a lo que sustenta nuestro diálogo social: escuchar la voz de los trabajadores.

### SITUACIONES EN LOS CEE Y EN LOS COMITÉS DE EMPRESA DE SE EN EL MARCO DE LA CRISIS DE COVID-19

La crisis de COVID-19 también está afectando el funcionamiento de los CEE y los CE-SE. Los siguientes ejemplos extraídos de las prácticas reflejan los posibles intentos de adaptación pero también de cambio de los procesos existentes de información, consulta y deben tomarse con precaución y considerarse posiblemente como riesgos potenciales. Se ocupan de la adaptación a las medidas de distanciamiento social y a las prohibiciones de viajar, que hacen imposible la celebración de reuniones cara a cara. Se han cancelado varias reuniones cara a cara

y viajes internacionales de comités de empresa europeos. El recurso a la videoconferencia y a las llamadas en conferencia, excluyendo los servicios de interpretación, en muchos casos es impuesto unilateralmente por la dirección, incluso para las negociaciones.





Se están produciendo reestructuraciones y recortes de puestos de trabajo sin información y consulta a los CEE. Los comités de empresa europeos han buscado formas de mantener su propia continuidad, preservando al mismo tiempo sus derechos a una información y consulta adecuadas. Algunos CEE han solicitado a las empresas que pospongan (no cancelen) los procedimientos ordinarios de información y consulta hasta que el proceso pueda tener lugar de manera adecuada, garantizando la plena participación de los representantes de los trabajadores.

### ESTRATEGIAS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES

La participación de los trabajadores debe entenderse desde dos puntos de vista:

#### a. La participación como motivación:

es raro que las personas no se sientan motivadas cuando son consultadas sobre acciones que les afectan por "meterse en el acto". Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación conocen tanto los problemas como sus soluciones.

Por lo tanto, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimiento que es valioso para el éxito de la empresa.



El conocimiento y la experiencia de los miembros del personal figuran entre los recursos más importantes de una organización. Los empleados que realizan una tarea diariamente saben mejor que nadie qué contratiempos pueden ocurrir y por qué. También pueden tener las ideas más prácticas sobre cómo mejorar el proceso.



Los empleados que participan en la toma de decisiones generalmente se sienten comprometidos a lograr que las medidas propuestas funcionen.



### ¿Qué perjudica la motivación de sus empleados y cómo evitarlo?

Hay dos tipos de empleados: los que están en la empresa solo para cobrar un salario y los que están entusiasmados con su trabajo. Los segundos son cada vez más abundantes. Las personas están estudiando para un trabajo que aman y no se contentan con simplemente aguantarlo. Es por eso que la motivación de los empleados es cada vez más importante.

### Aspectos que minan la motivación de los empleados

Aquí hay cinco posibles razones por las que los empleados pueden estar perdiendo la motivación.

#### 1. No ver margen de mejora

Esto sucede en trabajadores que llevan mucho tiempo en la misma empresa, en el mismo puesto, haciendo las mismas tareas día tras día, y no ven que esta situación vaya a cambiar. Entonces esta dinámica monótona los lleva a venir a trabajar de mala gana.

#### 2. Ambiente de trabajo desfavorable

En las empresas ocurre algo similar a lo que sucede en la escuela. Algunas personas encajan bien y hacen amigos, pero otras no encajan y esto les puede afectar.

#### 3. Falta de formación

En muchas empresas la prioridad es la productividad, hacer las cosas continuamente, pero esto no siempre es lo mejor. Algunos trabajadores comienzan a producir con el conocimiento suficiente para seguir adelante.

#### 4. Mala comunicación con los supervisores

En ocasiones los empleados no se sienten cómodos hablando con sus supervisores, lo que genera inseguridad, incluso miedo a la hora de sugerir algo.



#### 5. Desequilibrio vida-trabajo

Este es un problema que está ocurriendo durante la crisis del COVID-19 debido al teletrabajo. Muchos trabajadores no lo gestionan bien, por lo que tienen muchas interrupciones y una vida profesional y personal mixta,



lo que genera mucho estrés.

Las consecuencias de empleados desmotivados pueden llevar al ausentismo, la baja productividad, la pérdida de empleados y el peligro de crear una mala reputación para la empresa porque los que se van hablan mal de ella.

### Soluciones a los problemas de motivación de tus empleados

Un empleado desmotivado no es irrecuperable. De hecho, es probable que su estado de ánimo cambie si Recursos Humanos y la empresa buscan soluciones. Aquí hay algunas actividades para motivar a los empleados relacionadas con los problemas mencionados en la sección anterior.

#### **1. Diseño de un plan de desarrollo de carrera**

Para ofrecer un plan de desarrollo profesional, se deben evaluar las habilidades de los empleados y asignarles nuevas responsabilidades.

#### **2. La comunicación es clave**

La comunicación efectiva debe ser tanto vertical como horizontal.

Las relaciones horizontales deben ser estrechas para que todos los empleados conozcan las actividades de la empresa y se animen a participar.

Es importante recordar que el primer elemento que contribuye a una comunicación efectiva es escuchar. Para que un empleado quiera comunicarse, debe sentirse escuchado. Si no se sienten así, no querrán comunicarse con los demás.

#### **3. Reconocimiento de los logros de los trabajadores**

Una de las mejores técnicas de motivación que funcionan para cualquier empleado es reconocer el buen trabajo. Este reconocimiento implica un refuerzo positivo y hará que los empleados se sientan parte de la empresa y motivados para realizar sus actividades.

#### **4. Plan de formación**

Muchos trabajadores se sienten estancados porque no reciben formación, por eso es tan importante que Recursos Humanos diseñe planes de formación.

La formación continua contribuye al



### 5. Coaching Laboral

Esta es la técnica más popular porque es la más completa a la hora de trabajar la motivación.

El coaching laboral se basa en preguntar al trabajador qué es lo que le incomoda del trabajo que realiza en la empresa. Una vez que el empleado ha respondido, la técnica consiste en

hacer preguntas y conversar en las que el propio empleado hace una introspección para cambiar su realidad.

Un empleado motivado es aquel que hará crecer más a la empresa.

#### b. La participación como forma de reconocimiento.

Se apela a la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo, da a las personas una sensación de realización. Se debe alentar a los empleados a participar en los asuntos en los que puedan ayudar, y aunque se les escucha con mucha atención, en los asuntos que requieren su decisión, les corresponde a ellos decidir. Eso sí, para que las medidas de reconocimiento surtan efecto, conviene aplicarlas correctamente y en el momento oportuno. En un contexto marcado por el auge del teletrabajo y las cada vez más habituales medidas de conciliación familiar, el reconocimiento laboral adquiere una mayor importancia en la gestión diaria.



Gracias a este recurso, es más sencillo mantener elevados los niveles de motivación y compromiso de los trabajadores, incluso cuando no se encuentran físicamente en la empresa. Reconocer una buena actuación tiene efectos muy positivos en la plantilla, puesto que genera un efecto de retroalimentación que anima al empleado a seguir superando metas.

Es algo innato en el ser humano.

Desde pequeños, evolucionamos positivamente hacia la madurez a través del reconocimiento, cariño y respeto. De hecho, será el feedback que recibamos en la edad temprana



lo que nos refuerce positivamente y favorezca una buena autoestima posterior. Alcanza la madurez seguimos necesitando el reconocimiento de nuestras acciones. Precisamos que se valore positivamente nuestro talento, ya sea por parte de familiares, amigos y, por supuesto, en el trabajo. Fomentar el reconocimiento laboral genera gran satisfacción personal en los trabajadores, con lo que serán felices en el trabajo y en su vida personal. Esta es la clave para retener el talento en la empresa. El hecho de que el empleado sienta reconocidos sus esfuerzos le convertirá en un trabajador leal y motivado para conseguir el éxito de la empresa. De lo contrario, buscará otras opciones donde se sienta mejor valorado. No todas las acciones de reconocimiento incluyen una retribución económica. Tampoco hay que limitarse a las clásicas palmaditas en la espalda ni a destacar la imagen del trabajador durante 30 días. La retroalimentación con el empleado ha de ser constructiva, edificante e inteligente.



### LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

Lo primero a tener en cuenta es que la participación está muy relacionada con las oportunidades profesionales, colaborativas y técnicas que ofrece el entorno.

La eficacia se mide en términos de la calidad de los intermediarios, la riqueza de la información procesada, el valor operativo de las decisiones tomadas y su aplicación práctica.

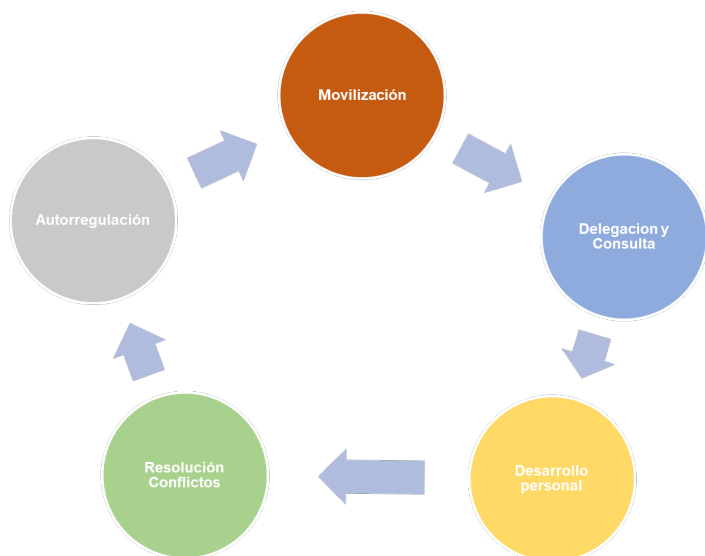
Las personas deciden participar en un proyecto conjunto cuando:

- tienen los medios personales necesarios, por ejemplo, confianza hacia la organización y gestión, conocimiento suficiente;
- ven las ventajas de hacerlo, por ejemplo, mayor reconocimiento, ventajas económicas;
- las estructuras técnicas se adaptan a ello, en el sentido de flexibilizar el funcionamiento del proyecto;
- la organización lo permite. En primer lugar, hay un criterio de tamaño. Si hay demasiadas personas trabajando en el mismo trabajo, será inútil pedir la participación individual. Para fomentar la participación y el compromiso de todos los



miembros, el número máximo de personas en una unidad de producción debe rondar las 150-250

- La gestión participativa se basa en 5 principios fundamentales:
- La movilización debe estar en el corazón de los equipos de la empresa para aprovechar al máximo los recursos y habilidades de cada individuo.
- La delegación y la consulta deben permitir que los empleados sean autónomos. Ahora toman las decisiones y tienen más responsabilidades.
- El desarrollo personal es fundamental, se basa en la escucha y la comunicación con el fin de ayudar a los empleados y gerentes a potenciar sus habilidades y habilidades que pueden aportar sus conocimientos así como a la empresa.
- Cuando hay un problema, las personas interesadas son las más indicadas para resolverlo; si el equipo no puede gestionar la situación, la dirección intervendrá, pero solo como último recurso.
- El último gran pilar de la gestión participativa es la autorregulación. El gerente establece límites para contener los desacuerdos que puedan surgir a raíz de la expresión de cada uno.





Cuando la autonomía y participación de los empleados disminuye, significa que la influencia que han ganado no es la que esperaban. En otras palabras, la participación falla cuando se quiere imponer todos los métodos y procesos desde arriba.

También es importante considerar la influencia de las nuevas tecnologías en la participación:

- han aumentado la complejidad del trabajo. Esto solo se puede lograr haciendo que los empleados sean más responsables;
- las nuevas tecnologías han cambiado los trabajos, haciéndolos menos flexibles. Las sucesivas adaptaciones requieren intercambios y cursos de formación;
- también contribuyen a la autonomía de los empleados mientras desarrollan la interdependencia dentro de la organización. La informatización y la burocracia facilitan la creación de redes. Otras tecnologías aumentan la velocidad de las respuestas al entorno y la necesidad de consulta y cooperación interdepartamental.

La gestión participativa, a través de la comunicación, crea un mejor clima laboral y por tanto mejora el clima social en el trabajo. De hecho, los empleados sienten una menor tasa de estrés porque son escuchados. Con este tipo de gestión notamos un descenso de las tensiones jerárquicas. Además, los empleados se sienten valorados porque realmente juegan un papel en la empresa.

### NUESTRA APUESTA MÉTODO HARVARD COMO MODELO DE NEGOCIACIÓN

“El método de negociación de Harvard es uno de los más usados en todas las organizaciones, nosotros apostamos por el decididamente en que se debe de utilizar como metodología de negociación en las empresas, en los Comites Europeos y desde luego ayuda a integrar, motivar e impulsar la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones. Se caracteriza por ser simple y práctico. Características despreciadas -lamentablemente- en la mayoría de las tradiciones políticas.

El método de negociación de Harvard es conocido mundialmente gracias a la obra de Roger Fisher y William Ury llamada “Getting to Yes” y es uno de los más difundidos organizacionalmente. Los principios de este método se relacionan con la estrategia de negociación colaborativa,



en la que es importante que todas las partes ganen por igual.

En 1981 publicaron un libro llamado “Getting to Yes: How To Negotiate Agreement Without Giving In”, en el cual explican los principios básicos de la metodología y cómo llevarla a la práctica. La obra es una fuente de estudio importante y de referencia en el mundo de las negociaciones.

Este método surgió para romper con las estrategias de negociación por posiciones que suelen ser agresivas, impositivas, o de ataque-defensa y promover colaboraciones entre las partes involucradas con el propósito de llegar acuerdos de beneficio mutuo, a través de una discusión estructurada, prudente, amistosa, y el establecimiento de objetivos claros y precisos.



Es una metodología flexible, que no se limita a un campo en específico. Como señala Ury y Fisher en su libro, la negociación basada en principios “puede ser utilizada por diplomáticos de Estados Unidos a la hora de mantener conversaciones sobre control de armas con Rusia; por abogados de Wall Street que

representan a 500 empresas y por parejas que quieren decidir cualquier cosa”.

### Los 4 fundamentos del método de negociación de Harvard

Separa a la persona del problema

Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

Inventa opciones de mutuo beneficio

Insista en que los criterios sean objetivos



### 1. Separa a la persona del problema

Los seres humanos nos caracterizamos por ser emotivos y forjar creencias de acuerdo a nuestro trayecto de vida y procesos de socialización.

En situaciones de conflicto con otras personas, es difícil que no nos disgustemos u ofendamos, precisamente, por mezclar, inconsciente o voluntariamente, las razones objetivas del problema con opiniones o emociones personales asociados al disgusto, la rabia o el rechazo.

### 2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

En una negociación, es normal que se pongan sobre la mesa posiciones diferentes, e inclusive hasta opuestas. Sin embargo, detrás de cada posición (actitud u opinión ante una situación) hay un interés o una necesidad que se quiere satisfacer.

El método Harvard propone atacar los intereses por encima de las posiciones, ya que se puede encontrar un punto medio o una solución para satisfacer los deseos de las partes negociadoras.

Por ejemplo, si le brindas una solución a tu contraparte que también esté en sintonía con tus deseos, su posición es susceptible a cambiar y puede optar por una estrategia de negociación cooperativa.

Sobre este principio, Roger Fisher y William Ury nos narran la siguiente situación:

Piense en la historia de dos hombres que están peleando en una biblioteca. Uno de ellos quiere abrir la ventana y el otro quiere que la ventana se cierre. Discuten sobre qué tan abierta debe quedar la ventana: apenas una rendija, la mitad, tres cuartos.

Ninguna solución logra satisfacerlos a ambos. Entonces entra la bibliotecaria. Le pregunta al uno por qué quiere abrir la ventana: «Para obtener aire fresco». Le pregunta al otro por qué quiere cerrar la ventana: «Para que no haya corriente».

Después de pensarlo un momento, la bibliotecaria abre una ventana en la habitación contigua, logrando así que entre aire fresco, sin que haya corriente. Para que la solución sea prudente, concilie.

### 3. Inventa opciones de mutuo beneficio

Luego de entender los intereses de tu contraparte, y antes de llegar a un acuerdo, es importante poner sobre la mesa opciones y alternativas



que sean de beneficio mutuo.

En un contexto de presión o tensión, encontrar estas alternativas no es necesariamente un proceso sencillo y por eso Fisher y Ury proponen las siguientes acciones para lograrlo:

Separa el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas

Haz sesiones de brainstorming para crear ideas que puedan solucionar el problema.

Amplía las opciones de discusión, en vez de buscar una única respuesta

Enfoca tus esfuerzos en ofrecer la mayor cantidad de alternativas, y no te enfrasques en una única solución. Todas las ideas son bienvenidas y cada una de ellas tiene un valor en el proceso de negociación.

### Busca beneficios mutuos

Hazle saber a tu contraparte que la intención de la negociación es repartir la torta en pedazos iguales y que no se trata de replicar un juego de suma cero, en el que siempre hay un perdedor. Por eso, todas las ideas deben estar enfocadas a satisfacer las necesidades de todos.

### Inventa maneras de facilitarles a los otros su decisión

Ponte en el lugar de tu contraparte y de todas las ideas que se pensaron escoge la que no solo te beneficie, sino que también sea fácil de llevar a cabo para todos.

## **4. Insista en que los criterios sean objetivos**

Este principio significa sugerir que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses, el resultado debe estar basado en algún criterio justo independiente de la voluntad de las partes.

Si solucionar las diferencias de intereses por medio de las posiciones o emociones definitivamente no funciona, es importante negociar sobre criterios y principios objetivos, que están presentes en reglamentos o contratos, por ejemplo.

Estos criterios objetivos pueden ser variables, cuya medición sea accesible para todos.

Supongamos que estás negociando con un proveedor los plazos de pago de tu materia prima y para llegar a un acuerdo, estableces que se deben medir constantemente los siguientes indicadores: tiempo



del proceso de compra, eficiencia en la entrega de facturas y pedidos, entre otros.

Con base en estos indicadores, tanto tú como tu proveedor pueden saber si el acuerdo de está cumpliendo o no. Como verás, son criterios objetivos que no dependen de la opinión o voluntad de una persona.

En definitiva, el método de negociación de Harvard consiste en una oportunidad para resolver problemas o conflictos bajo principios justos y criterios objetivos, independientemente de las posiciones o la voluntad de las partes, con el propósito de cooperar y alcanzar un beneficio mutuo.

El buen negociador es aquel que no ve a la otra parte como un contrincante a abatir, sino como un aliado con el que colaborar para conseguir alcanzar el mejor de los acuerdos, consiguiendo ambas partes incluso más de lo que en un principio habían imaginado.

Esta metodología de negociación tiene en cuenta 7 aspectos básicos que nos permiten afrontar situaciones conflictivas en las cuales queramos llegar a acuerdos ganar – ganar, sin que haya perdedores.

No son 7 pasos sino 7 elementos a analizar en cada negociación, antes, durante y después y que nos van a ayudar mucho a sentir seguridad negociando.

Los 7 elementos, encuadrados en tres categorías y que resumen este modelo para negociar son los siguientes:

| Atención sobre las personas | Movimiento hacia los problemas | Intercambio de propuestas |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Relación                    | Intereses                      | Alternativas              |
| Comunicación                | Opciones                       | Compromiso                |
| Influir en las personas     | Legitimidad                    |                           |

A) Atención sobre las personas.

1. Relación.

Identificar que cuando estamos en una negociación tenemos que



entender que la otra parte está persiguiendo sus intereses. Atacar el problema y no a la persona, porque buscamos generar confianza y esto nos ayudará en la negociación y en la fase de implantación del acuerdo de la negociación.

### **2. Comunicación / Influir en las personas.**

Escuchar empáticamente, comunicar asertivamente. Cómo vamos a intercambiar cosas (email, verbal, teléfono). Hay que mantener una comunicación abierta y no cortar la comunicación cuando nos enfademos. No podemos dañar la comunicación ni durante el proceso, ni antes ni después.

Cuando entremos en una negociación difícil es importante antes de entrar anotar todos los puntos que queremos abordar, para luego ir a por ellos en la mesa de negociación. Esto ayudará a que la comunicación sea más eficiente.

## **B) Movimiento hacia los problemas**

### **3. Intereses.**

Son las necesidades, deseos, motivaciones. Buscamos ampliar la torta, ayudar a que la otra parte alcance sus intereses.

No somos responsables de los intereses de la otra parte, pero podemos buscar a alguien que los satisfaga. Al entender los intereses de la otra parte podemos empezar a ver intereses nuestros que no habíamos contemplado. Los intereses nunca son fijos, van variando porque resuelven problemas.

La posición puede ir cambiando a lo largo de la negociación. Comprar una casa con una piscina, pero en la búsqueda de casa puedo ver otra que me enamore y que no tenga piscina. Cambio mi posición porque satisface mis intereses.

Los buenos negociadores son los que van a una negociación a resolver un problema, yo puedo ayudar al otro y el otro a mí. No solo van a buscar satisfacer sus intereses, sino también la de los otros.

### **4. Opciones.**

– Son como el aceite del motor. Hace que fluyan las negociaciones. Son pedazos de un posible acuerdo. Como satisfacer los intereses de ambas partes.

La forma más básica de las opciones son los intercambios, pero ser



un buen negociador significa buscar muchas opciones. Poner distintas opciones sin juzgar, para avanzar en distintas ideas que permitan generar un pastel más grande. Son lo que yo siempre muestro, traigo a la mesa. Y si tenemos confianza con la otra parte mostramos las opciones ambas partes sin compromiso para ayudarnos a entendernos mejor, aunque luego veamos que no sirven y se van descartando.

Las opciones generan valor y la mejor manera es mostrar ideas ambas partes, sin que haya riesgo por cambiar esas ideas.

Las opciones son clave para generar los mejores acuerdos.

### **5. Legitimidad. Qué es lo que es justo y no justo en la negociación.**

Uno de los grandes errores al negociar es pensar que todos somos racionales y el otro es que somos honestos

En los intereses, opciones y legitimidad es donde se centra la resolución del problema, por eso es ahí donde hay que trabajar más en la negociación.

Nuestras decisiones no son racionales. Nuestras decisiones están condicionadas por nuestras emociones, por nuestro ego, por cómo nos sentimos tratados, por lo que consideramos justo.

La legitimidad es lo justo, cuales son las normas en el mercado, cómo lo hacen otros.

Es importante lo legitimo porque eso nos ayudará a avanzar si no, nos podemos bloquear.

## C) Intercambio de propuestas.

### **6. Alternativas.**

Alternativas que tengo si no llego al acuerdo. Establecer alternativas es lo que dar poder en la negociación.

MAPAN.- Mejor alternativa que tengo.- Cuánto valemos en el mercado. Es la gran fuente de poder. A veces yo no las muestro, cuando es peor de lo que el otro pueda pensar y otras veces es bueno poner el MAPAN encima de la mesa, cuando sea muy valioso.

Es muy importante trabajar antes de la negociación para mejorar esa mejor alternativa.

### **7. Compromiso.**

Ya hay un camino de acción. Es clave que tengamos un compromiso



y que consigamos el compromiso de la otra parte. Esto nos ayudará a la implementación del acuerdo.

Hay que prestar mucha atención en la negociación, cuando la otra parte empieza a hablar a qué se compromete.

### SITUACIÓN ACTUAL TRABAJADORES EMPRESAS AEROPORTUARIAS TRAS PANDEMIA

A modo de ejemplo, principios de julio de 2022, las colas interminables en la zona de control de pasaporte de la terminal T4 del aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid-Barajas dieron la voz de alarma a una situación de la que la patronal aérea (ALA) ya alertaba. Situación de la que no es ajena el resto de aeropuertos españoles y europeos, que estos días sufren una oleada de cancelaciones masivas y huelgas que están colapsando las infraestructuras

Entre el 8 y 9 de junio, los trabajadores del aeropuerto París Charles de Gaulle, el principal de Francia, estuvieron en huelga. Lo que supuso que un 25% de los vuelos fueran anulados. Air France, la principal aerolínea de este aeródromo, anunció la cancelación de 85 vuelos de corta y media distancia. Los sindicatos reclaman mejores condiciones laborales y una subida de sueldo de 300 euros, según recogen algunos medios franceses. Estos estiman que se perdieron 15.000 empleos en dos años en el sector aéreo a causa del Covid-19. Y ahora con la reanudación del tráfico aéreo, la autoridad aeroportuaria francesa ADP anunció que había 4.000 puestos vacantes en los aeropuertos de París, pero tenían grandes problemas de contratación. De ahí la presión a la que está sometido el personal.

En Reino Unido también se está produciendo un caos en sus aeropuertos por falta de personal, aunque en su caso es un efecto del Brexit. El fin de la libre circulación de trabajadores procedentes de la Unión Europea a Reino Unido está agravando la crisis de personal en el sector de la aviación. Grant Shapps, ministro de Transportes, alertó a principios de junio de que las cancelaciones se seguirán produciendo y ha culpado a las compañías de vender más billetes. De hecho, ya en las vacaciones de Semana Santa había colas de hasta tres horas para pasar los controles en algunos aeropuertos.

El aeropuerto de Ámsterdam-Schiphol, el segundo más concurrido de toda la UE, vive en una situación de caos desde principios de



mayo debido a la escasez de personal y al aumento de viajeros tras la pandemia de Covid-19.

La falta de trabajadores se ha traducido en interminables colas tanto en los mostradores de facturación como en los controles de seguridad o pasaportes. Unas perturbaciones que han conducido a retrasos generalizados e incluso a la cancelación de vuelos, que fue especialmente grave a principios de mayo.

El aeropuerto ha pedido a las compañías que reduzcan el número de vuelos o los redirijan a aeropuertos regionales con menos tráfico. También ha lanzado un plan de reclutamiento de trabajadores y ha alcanzado un acuerdo con los sindicatos para

El pacto se traducirá en una paga extra de 840 euros para el verano. Además, se recomienda a los pasajeros que traigan el mínimo equipaje posible. La entrada a la terminal se limitará a aquellos cuyo avión despegue en las cuatro horas siguientes. Evitar cualquier amenaza de huelga en las próximas semanas.

Pese a ello, Schiphol prevé que las largas colas y la situación de caos continúe durante todo el verano, en particular durante el mes de julio, agosto y los fines de semana. El aeropuerto de Zaventem en Bruselas vivió un problema similar el pasado junio debido a una avería en las puertas automáticas de control de pasaportes.

El retraso sólo afectó a los pasajeros que viajan fuera de la zona Schengen y de momento ha sido un caso puntual que no se ha vuelto a repetir.

En el caso de España, Iberia y parte del sector aéreo pedían más policías y el Gobierno respondía con un refuerzo de 300 para Barajas y 200 más para el resto. En total 500 efectivos policiales más para cubrir las plazas de cara a este verano que aún no se ha hecho efectiva.

Iberia llegó a cifrar en cerca de 15.000 los clientes que han perdido su conexión desde el 1 de marzo por problemas en los controles de pasaporte. Unos retrasos de los que ya alertó la Asociación de Líneas Aéreas (ALA), que pidió que se reforzara la dotación policial en los controles de pasaportes de los aeropuertos con gran tráfico internacional.

El origen de estos problemas en España está en que este es el primer verano con el requisito de controlar los pasaportes para Reino Unido, el principal emisor de turistas de España.



No obstante, en España los mayores problemas los podría tener el aeropuerto de Barcelona este verano motivados por problemas de congestión aérea. Hay que tener en cuenta que el 80% de las incidencias en el espacio aéreo español se localizan en Francia y Alemania. Es decir, no es un problema de Enaire (que gestiona el tráfico aéreo español), sino de Europa.

La saturación de tráfico este año va más allá. Se espera que esta situación pueda agravarse en los próximos meses en Francia, debido a la reducción de actividad en el centro de control de Reims (Francia) hasta finales de agosto por la implementación de un nuevo sistema de navegación aérea, según alertó hace meses ALA.

Lejos de mejorar, la situación puede ir a peor. El Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI Europe), la asociación que agrupa a los aeropuertos, y la Asociación de Servicios Aeroportuarios (ASA), han avisado de que los problemas se agravarán durante el verano, especialmente en los hubs más grandes.

El 66% de los aeródromos europeos esperan un aumento de los retrasos de vuelos, el 16% prevén más cancelaciones y el 35% consideran que la falta de personal continuará afectando a sus operaciones más allá del verano.

El Consejo Internacional de Aeropuertos destaca que la recuperación del tráfico de pasajeros se ha acelerado de forma drástica y repentina en las últimas semanas. Aunque todavía no ha alcanzado los niveles previos a la pandemia, la afluencia se concentra cada vez más en periodos pico.

Operar con este aumento repentino y la concentración del tráfico aéreo ha sido un desafío para los aeropuertos y sus socios operativos, en particular los servicios de asistencia en tierra.

Esto ha resultado en un aumento de los retrasos y cancelaciones de vuelos y, en general, en un empeoramiento de la experiencia de los pasajeros en muchos aeropuertos, ya que los procesos clave, como el check-in, el control de seguridad o la entrega de equipaje, implican tiempos de espera más prolongados. Si bien cada aeropuerto es único y el alcance de estas perturbaciones varía significativamente,



la principal razón subyacente ha sido la imposibilidad de ampliar la dotación de personal hasta los niveles necesarios para adaptarse al aumento del tráfico de pasajeros.

Esta crisis del personal de asistencia en tierra y de los aeropuertos está debida en primer lugar al impacto de la crisis de la Covid-19, ya que muchos de estos trabajadores fueron despedidos debido al colapso del tráfico aéreo en 2020 y 2021.

Además, se trata de trabajos que han estado durante muchos años en el extremo inferior de la escala salarial y también implican trabajar en turnos los 7 días de la semana. Eso hace difícil atraer a candidatos en un momento en el que el mercado laboral se recupera en toda Europa.

A corto plazo, no existe ninguna solución rápida y fácil. Pero los aeropuertos y los servicios de asistencia en tierra sugieren una serie de medidas para reducir las colas y los retrasos. En primer lugar, autorizaciones de seguridad más rápidas para los trabajadores. Y también que las aerolíneas adapten sus horarios para reducir los picos de tráfico y devuelvan los derechos de vuelo no utilizados.



THE PARTNERSHIP











**Funded by  
the European Union**

THE SOLE RESPONSIBILITY LIES WITH THE AUTHOR. THE EUROPEAN  
COMMISSION IS NOT RESPONSIBLE FOR ANY USE THAT MAY BE MADE  
OF THE INFORMATION CONTAINED THEREIN.

THIS COPY IS FREE