INDICE

[1. ABSTRACT 2](#_Toc392616350)

[2. RESUMEN 3](#_Toc392616351)

[3. OBJETO 4](#_Toc392616352)

[4. METODOLOGIA 7](#_Toc392616353)

[5. PARTE I 8](#_Toc392616354)

[5.1 Definición de Negociación Colectiva: 8](#_Toc392616355)

[5.2 Definición de Convenio Colectivo: 8](#_Toc392616356)

[5.3 Tipos de Convenio Colectivo: 9](#_Toc392616357)

[5.4 Convenios Colectivos de eficacia general: 10](#_Toc392616358)

[5.5 Convenios Colectivos de eficacia limitada: 10](#_Toc392616359)

[5.6 Articulo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores: 11](#_Toc392616360)

[5.7 Artículos 84, 85, 86 y 89 del Estatuto de los Trabajadores. 13](#_Toc392616361)

[5.8 Punto de vista sindical de la reforma laboral. Recurso de inconstitucionalidad. 15](#_Toc392616362)

[5.9 Punto de vista sindical de la reforma laboral. Evolución de la reforma laboral. 17](#_Toc392616363)

[5.10 Entrevista con Javier Durán Iglesias. 19](#_Toc392616364)

[5.11 Entrevista con Octavio Barriales Carro. 21](#_Toc392616365)

[5.12 Entrevista con Constantino Sánchez López. 22](#_Toc392616366)

[6. PARTE II 24](#_Toc392616367)

[6.1 Sector de contact center. Especificidades del Sector. 25](#_Toc392616368)

[6.2 Estudio departamental de inaplicabilidad. 27](#_Toc392616369)

[6.3 Inicio periodo de descuelgue. Consultas. 31](#_Toc392616370)

[6.4 Finalización de periodo de consultas. 35](#_Toc392616371)

[7. CONCLUSIONES 36](#_Toc392616372)

[8. BIBLIOGRAFÍA 39](#_Toc392616373)

# ABSTRACT

The labour situation in this country has suffered a great change with the entry into force in February, 2014 of the last labour reform. It is a labour reform that not only has generated many controversy but also it has been object of many studies and comparative with previous reforms.

This work tries to be a small summary of the steps to realizing for a department of Human Resources, in which not only it will limit itself to the theoretical study of the labour reform but to how to realize in the practice an application of the labour reform and as relieving the effects of the application of the above mentioned reform.

With this purpose the work has been structured in two differentiated parts::

The first part more centred on the basic concepts of collective negotiation, types of the same one and the modifications that in this field the labour reform has introduced. Also experts' opinions will be contributed posicionados in different sides of the collective negotiation.

The second part that tries to revise the process of application of the labour reform, placing it in a hypothetical company, to be able like that to check the consequences that there can have the application of the labour reform and especially in the mitigation of the above mentioned consequences.

# RESUMEN

La situación laboral en este país ha sufrido un gran cambio con la entrada en vigor en febrero 2014 de la última reforma laboral. Es una reforma laboral que no solo ha generado muchísima controversia sino también ha sido objeto de muchos estudios y comparativas con reformas anteriores.

Este trabajo pretende ser un pequeño resumen de los pasos a realizar por un departamento de Recursos Humanos, en el que no sólo se limitará al estudio teórico de la reforma laboral sino a cómo realizar en la práctica una aplicación de la reforma laboral y como paliar los efectos de la aplicación de dicha reforma.

Con esta finalidad el trabajo se ha estructurado en dos partes diferenciadas:

Una primera parte más centrada en los conceptos básicos de negociación colectiva, tipos de la misma y las modificaciones que en este campo ha introducido la reforma laboral. También se aportarán opiniones de expertos posicionados en diferentes lados de la negociación colectiva.

Una segunda parte que pretende repasar el proceso de aplicación de la reforma laboral, situándola en una empresa hipotética, para así poder revisar las consecuencias que puede tener la aplicación de la reforma laboral y sobre todo en la mitigación de dichas consecuencias.

# OBJETO

La última reforma laboral aplicada en este país en el año 2012 se creó como una medida de urgente y extraordinaria necesidad para superar la situación económica y social que vivimos en este país, elevadísimos índices de paro, expedientes de regulación de empleo, concursos de acreedores, impagos salariales, etc.

Una de las materias más modificadas en esta reforma laboral es la negociación colectiva. Esta reforma, abre un amplio abanico de posibilidades y de opciones a las empresas para que, ante una posición económica inestable o incluso precaria, puedan continuar con su actividad sin necesidad de tomar medidas más drásticas. Esta situación de nuevas medidas de recuperación económica puede ir en detrimento de las políticas sociales, y de hecho así parece que es.

Esta vorágine de cambios en la negociación colectiva tras la reforma laboral del año 2012, va a centrar el estudio aquí realizado.

Para ello, y con la idea de abarcar no sólo las medidas estrictamente económicas sino también las medidas sociales que acarrea esta reforma laboral, el planteamiento de este trabajo se realizará desde el prisma de un departamento de Recursos Humanos, integrado por varias personas y encuadrado dentro del sector laboral del contact center.

El sector del contact center es un sector relativamente joven en nuestro país, no así en el resto de Europa, que ha tenido un crecimiento más que importante en los últimos años. Es un sector de prestación de servicios, siendo su capital humano su principal fuente de ingresos y por tanto, también de gastos.

El planteamiento inicial realizado, es estudiar las novedades que incorpora la reforma laboral y como llevarlas a cabo, desgranando las diferentes opciones que nos permite la ley e ir desechando ideas y ampliar otras que nos parezcan más adecuadas, y así continuar las consecuencias que nos puede acarrear los diferentes avances realizados. Intentando en todo momento prever los acontecimientos venideros.

Para abarcar todas estas áreas, el desarrollo de este trabajo se va a realizar como un ejemplo de las tareas realizadas por un departamento de Recursos Humanos, ante la posibilidad, aunque sea hipotética de realizar un cambio tan importante en la política social de una empresa como puede ser modificar su forma de negociación colectiva.

Por todo esto la redacción del trabajo está realizada en primera persona de plural (somos un departamento integrado por varias personas, trabajando con un fin común).

Se inicia el estudio tal y como se realizaría dentro de la planificación de trabajo del departamento (Parte I), estudiando teóricamente la base de nuestra disyuntiva, con carácter general sin entrar en especificidades sectoriales.

Avanzando en este estudio teórico y legal, se comienza a dejar de lado ciertas opciones que a priori no parecen las más adecuadas para continuar avanzando en las posibilidades que se encuentran y parecen de mejor aplicación.

Se continúa el trabajo revisando las opiniones de la parte social, para así poder saber a qué circunstancias tendría que hacer frente la empresa en caso de optar por alguna acción innovadora sobre la situación en la que se encuentra.

Para finalizar la primera parte de este trabajo se han realizado entrevistas a dos personas, posicionadas a ambos lados de la negociación colectiva, y con posturas muy contrapuestas con respecto a la negociación colectiva, como es un representante de la patronal del sector de contact center a nivel nacional y con un exrepresentante sindical de uno de los sindicatos mayoritarios de este país. Y como última opinión se encuentra la de un abogado laboralista el cual aportará una opinión más teórica y menos partidista de esta reforma laboral.

La segunda parte del trabajo es una parte más práctica, más referida a cómo habría que afrontar dentro del departamento de recursos humanos un cambio tan relevante como puede ser una inaplicación de convenio.

Esta parte inicialmente repasa el sector de contact center, su evolución en la economía española y su casuística particular.

Continúa el trabajo avanzando, ya dentro de la hipotética compañía, con la información recopilada por todas y cada una de las áreas de la empresa para poder llevar a cabo las posibles futuras acciones en función de la decisión a tomar.

Especial importancia adquiere en este punto del trabajo, el termino compensación, frente a una negociación colectiva de la cual queremos sacar un beneficio a cambio de un sacrificio por parte de los trabajadores, hay que tener muy en cuenta y prestarle una especial atención a cómo compensar ese sacrificio.

Para finalizar se estudia las características que ha de tener la persona o personas que realicen la negociación y también como afrontar dicha negociación.

Todo esto ha sido realizado para intentar, después de estudiar todas las posibilidades teóricas que nos ofrece la ley y cómo afrontar y paliar los efectos sociales que pueden venir acontecidos por la aplicación de esta ley, distintos objetivos:

Una primera aproximación al estudio de los diferentes tipos de negociación colectiva, analizando la legislación existente. Situando la negociación colectiva dentro de la nueva reforma laboral.

Aportando opiniones de diferentes personas vinculadas a la negociación colectiva, desde diferentes posiciones de la negociación (empresa, sindicatos, expertos en negociación colectiva…).

Situar nuestra decisión de qué negociación colectiva utilizaremos en el marco económico en el que nos encontramos en este país.

Proponer estrategias y opciones para el alcance de acuerdos entre las partes de la negociación colectiva.

Ofrecer todos los puntos de vista a tener en cuenta ante una decisión tan importante como es ¿qué convenio colectivo aplicar en nuestra empresa?

# METODOLOGIA

La metodología de investigación de este trabajo no pretende ser un estudio teórico del marco legal de la negociación colectiva, sino más bien plasmar la realidad del trabajo a realizar por un departamento de Recursos Humanos ante la disyuntiva de qué tipo de convenio colectivo es más adecuado para su empresa.

Para realizar este trabajo, se ha estudiado el concepto de negociación colectiva, como base fundamental para el desarrollo del resto del trabajo. Continuando con el estudio teórico de la definición y tipología de convenios colectivos. Este exhaustivo estudio ha permitido ir dejando de lado algunas opciones y abriéndonos paso a otras nuevas y mucho más complejas, que han requerido de un estudio histórico de evolución, como puede ser la influencia que han tenido las diferentes reformas laborales en la redacción de alguno de los artículos del estatuto de los trabajadores.

Es muy amplia la bibliografía encontrada respecto a la negociación colectiva enmarcada en la última reforma laboral.

En toda negociación sea del tipo que sea es importante conocer el punto de vista de ambas partes de la negociación. En este punto se ha centrado el siguiente apartado del trabajo, desgranar a través de publicaciones y de estudios realizados por los dos sindicatos más representativos de este país.

Se han realizado entrevistas personales a tres personas muy vinculadas a la negociación colectiva, para conocer de primera mano sus opiniones y por ende las de su posición genérica dentro de la negociación.

La decisión de ubicar la hipotética empresa objeto de este trabajo, dentro del sector del contact center está basada fundamentalmente a la gran presencia que tiene en nuestra ciudad dicho sector, y al hecho de ser empresas con un elevado número de trabajadores prestando sus servicios.

A partir de este punto del trabajo la investigación se centra más en las posibles repercusiones que puedan acaecer por la aplicación de la reforma laboral por parte de la empresa que en el marco legal de la misma. Centrándose las investigaciones en políticas psicológicas de negociación y en técnicas psicológicas de negociación, con el fin de paliar los efectos negativos de la posible aplicación de la reforma laboral.

# PARTE I

Como departamento de Recursos Humanos, nos planteamos la siguiente cuestión: ¿Qué modelo de convenio colectivo queremos para el futuro de nuestra empresa?

Para ello vamos a realizar un estudio sobre qué es la negociación colectiva, qué tipos de negociación colectiva existen, compararemos los diferentes tipos de convenio colectivo que nos pueden interesar, ahondaremos en esas diferencias, barajaremos todos los puntos de vista a tener en cuenta de cara a elegir un modelo u otro de convenio colectivo.

Como parte inicial de nuestro estudio repasaremos los conceptos de negociación colectiva, convenio colectivo y tipos de convenio.

## 5.1 Definición de Negociación Colectiva:

Transcribimos textualmente la opinión de Gernigon, Odero y Guido[[1]](#footnote-1): “la negociación colectiva se concibe en los instrumentos de la Organización Internacional del Trabajo como la actividad o proceso encaminado a la conclusión de un contrato o acuerdo colectivo”. La negociación colectiva es un derecho que nos viene reconocido en La Constitución, artículo 37 “la ley garantizará el derecho de negociación colectiva laboral entre los representantes de los trabajadores y empresarios, así como la fuerza vinculante de los convenios colectivos”.

## 5.2 Definición de Convenio Colectivo:

El artículo 82 del Estatuto de los Trabajadores define el Convenio Colectivo como “el resultado de la negociación desarrollada por los representantes de los trabajadores y de los empresarios, ya que constituyen la expresión del acuerdo libremente adoptado por ellos en virtud de su autonomía colectiva.” Los productos resultantes de la autonomía colectiva vienen especificados en el siguiente cuadro elaborado por Agra Viforcos, B. y Fernández Fernández, R.:

TABLA 1: Tipos de autonomía colectiva

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PRODUCTOS DE LA AUTONOMIA COLECTIVA** | **Convenios Colectivos** | Estatutarios |
| Extraestatutarios |
| **Acuerdos de empresa** | Defectivos |
| De movilidad geográfica |
| Modificativos de condiciones de trabajo |
| Alcanzados en proceso de sucesión de empresa |
| Suspensivos o de reducción de jornada |
| Extintivos |
| De descuelgue |
| Alternativos |
| Otros |
| **Acuerdos marco y acuerdos sobre materias concretas** |
| **Otros** |

Fuente: Agra Viforcos, B. y Fernández Fernández, R, *Introducción al derecho colectivo del trabajo (Derecho Sindical)*. (2012. pág. 156)

## Tipos de Convenio Colectivo:

Tomamos como referencia el cuadro que nos presentan Agra Viforcos, B. y Fernández Fernández, R., para ver los diferentes ámbitos de aplicación de los convenios:

TABLA 2: Ámbitos del convenio colectivo

|  |  |
| --- | --- |
|  | **ÁMBITOS DEL CONVENIO** |
| FUNCIONAL | Actividades reguladas por el convenio |
| TERRITORIAL | Especifico geográfico al que se aplicará el convenio |
| PERSONAL | Firmantes |
| Incluidos en el ámbito funcional y geográfico |
| Exclusiones, en su caso |
| TEMPORAL | Periodo de vigencia |

Fuente: Agra Viforcos, B. y Fernández Fernández, R, *Introducción al derecho colectivo del trabajo (Derecho Sindical).* (2012. pág. 165)

Una vez definido el convenio colectivo y los diferentes ámbitos de aplicación vamos a repasar la tipología de convenios colectivos centrándonos en la eficacia de los mismos. Resumiendo las palabras de Sala Franco, T.[[2]](#footnote-2):

## Convenios Colectivos de eficacia general:

Afectan a todos los trabajadores incluidos en la unidad de contratación. Son aquellos convenios que se elaboran conforme a las reglas establecidas por el Estatuto de los Trabajadores (art. 82 y siguientes).

Regulan las relaciones entre la empresa y sus trabajadores sin que estos últimos acepten la aplicación del convenio. Tienen eficacia general ya que para su aprobación, tanto los representantes de las empresas como de los sindicatos, han de ser mayoritarios en el sector. Estos convenios pueden ser denunciados de oficio por la Autoridad Laboral y el incumplimiento de lo pactado en ellos por parte de la parte empresarial puede conllevar sanción administrativa. Estos convenios son susceptibles de inaplicación de algunas de sus materias, materias que analizaremos detenidamente más adelante, cuando concurran causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

## Convenios Colectivos de eficacia limitada:

También denominados “Extraestatutarios o Impropios”, ya que no se rigen por lo estipulado en el Estatuto de los Trabajadores (art. 37 de la Constitución Española). Son convenios que no tienen eficacia general, sólo obliga a las empresas y a los trabajadores afiliados a las organizaciones firmantes. No podrán ir contra la ley y tienen tendencia a mejorar los mínimos establecidos. Estos convenios no pueden ser impugnados de oficio por la Autoridad Laboral y no existe control administrativo sobre ellos debido a su naturaleza contractual. En este tipo de convenio se pueden realizar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo siempre y cuando exista una consulta y/o negociación entre las partes. Si finaliza el plazo de consulta y/o negociación y no ha existido acuerdo, el empresario podrá realizar las modificaciones oportunas.

Barreiro, G. y Fernández, J.J.[[3]](#footnote-3), que a su vez se referencian en la STS 25 de enero 1999 (Ar 896): indican que “los convenios colectivos extraestatutarios son la consecuencia inmediata del estadísticamente frecuente fracaso de las negociaciones colectivas estatutarias”.

Nosotros, como Departamento de Recursos Humanos, a la vista de todo este estudio comparativo, procedemos a tomar las anotaciones más relevantes para nuestro informe final, anotaciones que nos llevan a centrarnos más profundamente en los convenios colectivos estatutarios que en los extraestatutarios.

Repasaremos como ha quedado dentro de la última reforma laboral del año 2012, el Título III de la negociación colectiva y de los convenios colectivos del Estatuto de los Trabajadores.

## Artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores:

Podemos observar la evolución que ha tenido el artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores desde el año 1995[[4]](#footnote-4), año que fue redactado por primera vez y como ha ido ampliándose con las diferentes reformas laborales, siendo la última modificación de este artículo en marzo de 2014[[5]](#footnote-5).

En el segundo párrafo de dicho artículo encontramos el primer gran cambio que nos ha ido facilitando la evolución de dicho artículo. En el año 1995 el legislador nos dejaba abierta la puerta de la inaplicabilidad del régimen salarial establecido por convenios colectivos de ámbito superior a la empresa, siempre y cuando la empresa pudiera ver dañada su estabilidad económica como consecuencia de dicha aplicación. Esto se conoce como “descuelgue salarial”. En la última reforma laboral de 2012, dicho apartado ha sido profundamente ampliado, ya no sólo se habla de la inaplicabilidad del régimen salarial, sino que lo amplía a otras materias como jornada de trabajo, horario y distribución del tiempo de trabajo, al régimen de trabajo a turnos, al sistema de remuneración y cuantía salarial, al sistema establecido de trabajo y rendimiento, a las funciones cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional prevé el artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores y a las mejoras voluntarias de la acción protectora de la Seguridad Social. Exceptuando esta última, todas las demás causas de ampliación de descuelgue coinciden con las modificaciones sustanciales del contrato de trabajo recogidas en el art. 41 del Estatuto de los Trabajadores. La opinión textual a este respecto de Sempere, A.V. y Martín, R. es que: “Las modificaciones sustanciales pueden ser individuales o colectivas según el número de afectados, en el descuelgue convencional no importa el número de trabajadores; así mismo, el descuelgue convencional es finito en el tiempo y las modificaciones sustanciales tienen carácter indefinido.”

En cuanto a las causas del descuelgue, en el año 1995 quedaban acotadas exclusivamente a la pérdida de estabilidad económica de la empresa como consecuencia de la aplicación salarial del convenio colectivo.

En el Real Decreto-Ley 3/2012 de 11 de febrero[[6]](#footnote-6) el legislador vincula la inaplicación del convenio colectivo a causas económicas, técnicas, organizativas o de producción. En cuanto a las causas económicas el art. 82.3 del Estatuto de los Trabajadores hace referencia a una situación económica negativa, pero no se refiere únicamente a pérdidas económicas o disminución de ingresos reales, sino que deja también patente que puede ser aplicado en caso de tener previsión de esta disminución, es decir, estaríamos anticipándonos ante el posible deterioro de la economía de la empresa. Para ello se tomará de referencia los datos de dos trimestres consecutivos con disminución de ingresos o ventas, frente al mismo trimestre del año anterior. Con respecto a las causas técnicas, organizativas o de producción, hace referencia únicamente a que se produzcan cambios, no siendo el legislador demasiado explícito ante la definición de dichos cambios.

Para poder optar por la inaplicabilidad del convenio colectivo de ámbito superior a la empresa (descuelgue), lo primero que hay que hacer es abrir un periodo de consultas cuya fecha de inicio vendrá fijada en la notificación que presentará el empresario a los representantes de los trabajadores cuando se les notifique la intención por parte de la empresa de recurrir al descuelgue, el alcance y los motivos que le llevan a realizar dicho descuelgue. Dicho periodo de consultas no podrá superar los 15 días naturales. Una vez finalizado el plazo de consulta, de no existir acuerdo, cualquiera de las partes puede solicitar a la Comisión del Convenio que se manifieste al respecto. También se podrá solicitar un arbitraje vinculante. En el caso de existir acuerdo, éste tendrá que ser notificado a la Comisión Paritaria del Convenio y sólo será impugnable ante la Jurisdicción Social. Dichos acuerdos se tendrán que depositar frente a la autoridad laboral.

A continuación transcribimos textualmente la opinión de Fernández-Costales, J. [[7]](#footnote-7), “En el ámbito de la negociación colectiva se admite ahora la revisión del convenio durante su vigencia a través de la comisión negociadora, se potencia el descuelgue al ampliarlo a materias distintas del salario […], evitando el recurso a las modificaciones sustanciales; se otorga primacía al convenio de empresas, que será inatacable por los superiores en diferentes (y amplias) materias y se limita la ultractividad a un plazo máximo de dos años.”

## Artículos 84, 85, 86 y 89 del Estatuto de los Trabajadores.

Una vez acabados los matices del artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores revisaremos también los cambios acaecidos en los artículos siguientes dentro del mismo Título del Estatuto de los Trabajadores Siendo estos cambios en cuanto a la concurrencia, contenido, vigencia y tramitación de los convenios colectivos.

* En cuanto a la Concurrencia de los convenios colectivos viene regulada en el artículo 84 del Estatuto de los Trabajadores. La gran modificación de dicho artículo es que establece prioridad absoluta de los convenios colectivos de empresa sobre cualquier otro convenio colectivo estatal, autonómico o de ámbito inferior para las materias recogidas en el apartado segundo del artículo. Dichas materias son:

La cuantía del salario base y de los complementos salariales, incluidos los vinculados a la situación y resultados de la empresa. El abono o la compensación de las horas extraordinarias y la retribución específica del trabajo a turnos. El horario y la distribución del tiempo de trabajo, el régimen de trabajo a turnos y la planificación anual de las vacaciones. La adaptación al ámbito de la empresa del sistema de clasificación profesional de los trabajadores. La adaptación de los aspectos de las modalidades de contratación que se atribuyen por la presente Ley a los convenios de empresa. Las medidas para favorecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. Aquellas otras que dispongan los acuerdos y convenios colectivos a que se refiere el artículo 83.2.

* Contenido de los convenios colectivos, artículo 85 del Estatuto de los Trabajadores. Este artículo ha sido significativamente reducido con respecto a la anterior redacción del mismo (año 2011). Desde febrero de 2012, se ha reducido el contenido mínimo de los convenios colectivos, eliminando los plazos máximos para la denuncia y negociación de la renovación del convenio, siempre y cuando este no haya sido pactado.
* A cerca de la Vigencia (regulada en el artículo 86 del Estatuto de los Trabajadores), la gran modificación según López Aniorte, M.C. [[8]](#footnote-8) es “que con esta reforma se pretende evitar la petrificación de las condiciones de trabajo pactadas en convenio colectivo”.
* Se modifican los plazos de Tramitación para la renovación de convenios colectivos. De hecho el art. 89.3 del Estatuto de los Trabajadores fue modificado con el Real Decreto-Ley 3/2012 de 11 de febrero y volvió a ser modificado con la Ley 3/2012 de 06 de julio. Transcurrido un año desde la denuncia del convenio, de no existir acuerdo para el nuevo convenio, el convenio “caducado” perderá vigencia y se aplicará el convenio colectivo de ámbito superior.

Sobre este aspecto Olarte Encabo, S. [[9]](#footnote-9) extrae cuatro conclusiones:

* 1. “La vigencia y duración del convenio corresponde determinarla con plena autonomía a las partes del convenio.”
	2. “La Ley sigue apostando por la evitación del vacío de regulación, aunque no tanto, como tradicionalmente, por la estabilidad normativa del convenio.”
	3. “El silencio legal sobre la regulación aplicable en caso de no existir convenio superior genera inseguridad.”
	4. “No es admisible la conclusión de que todos los convenios anteriores y no renovados queden derogados a partir del uno de julio de 2013.

Damos por finalizado el pequeño análisis de la reforma laboral de 2012 en su parte teórica. Vamos ahora a centrarnos en las opiniones que les merece a los dos sindicatos más representativos de este país, la reforma y la incidencia que ha tenido durante los dos años que lleva en vigor.

## Punto de vista sindical de la reforma laboral. Recurso de inconstitucionalidad.

##

Esta reforma laboral ha generado mucho malestar entre los sindicatos, siendo más públicamente conocida la animadversión de los dos sindicatos mayoritarios en este país, como son UGT y CCOO. Los sindicatos entendían que no existían razones de "urgente y extraordinaria necesidad" para aprobar la reforma y en su momento aseguraron que el gobierno no había conseguido ajustar la situación con la medida propuesta, es decir, consideraban la medida excesiva. Tanto es así que en su día, solicitaron a la Defensora del Pueblo que promoviese un recurso de inconstitucionalidad contra la reforma laboral de 2012. Esta solicitud estaba basada en ocho puntos, que transcribimos literalmente del escrito presentado ante el defensor del pueblo el 24 de abril de 2012[[10]](#footnote-10):

1.- La Vulneración del artículo 86.1 de La Constitución Española.

2.- La Vulneración del Derecho al Trabajo, en su vertiente individual, reconocido en el artículo 35.1 de La Constitución Española. (Establecimiento de un período de prueba de duración de un año, “en todo caso”, en el nuevo contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores).

3.- La Vulneración del artículo 35.1 de La Constitución Española. (Supresión de los salarios de tramitación en caso de opción por el empresario, ante la declaración judicial de la improcedencia del despido, del pago de una indemnización) 4.- La Vulneración de los artículos 35.1 Y 24.1 de La Constitución Española sobre derecho individual al trabajo y tutela judicial efectiva (como consecuencia de la nueva regulación de las causas de los despidos colectivo y objetivo) 5.- La Vulneración del Derecho a la negociación consagrado en el artículo 37.1 de La Constitución Española (por sumisión de las partes que no han alcanzado acuerdo de inaplicación 2 del convenio colectivo aplicable en la empresa a una decisión pública obligatoria) 6.- La Vulneración del Derecho a la negociación consagrado en el artículo 37.1 de La Constitución Española (por la atribución al empresario de la facultad de modificar de manera unilateral - y, a veces, incluso sin necesidad de abrir un período de consultas - las condiciones de trabajo establecidas en acuerdos o pactos colectivos).

7.- La Vulneración del Derecho a la negociación colectiva y a la libertad sindical, reconocidos en los artículos 37.1 y 28.1 de La Constitución Española a (por restringir sin causa razonable la libertad de estipulación de los sindicatos más representativos y representativos de sector) 8.- La Vulneración de los artículos 9.3, 14, 24, y 35 de La Constitución Española por las disposiciones adicionales segunda (aplicación del despido por causas empresariales a los empleados públicos laborales) y tercera (exclusión de las medidas de regulación suspensiva y modificativa en el empleo público) del Real Decreto Ley 3/2012.

Con fecha 12 de febrero de 2014, el Tribunal Constitucional a través del Auto 43/2014[[11]](#footnote-11), auto en el que se recogen siete votos a favor y cuatro en contra para la aprobación de la constitucionalidad de la reforma laboral de 2012.

* 1. Punto de vista sindical de la reforma laboral. Evolución de la reforma laboral.

Cerraremos este apartado revisando el estudio realizado por el sindicato UGT, a cerca de la evolución que ha tenido la reforma laboral en estos dos años de vida. [[12]](#footnote-12): La primera conclusión que reflejan en este estudio es “la reforma laboral ni ha creado empleo, ni ha logrado frenar su destrucción. En cambio, sí ha conseguido que se incremente el paro y que empeoren las condiciones de trabajo del conjunto de los empleados, disminuyendo la estabilidad en el empleo y reduciendo la calidad del mismo.”

En cuanto al estudio que realizan sobre el tema que nos ocupa principalmente en este trabajo (convenio colectivo)[[13]](#footnote-13): a este respecto nos comentan que: “las facilidades para el descuelgue salarial y la imposición de fecha de caducidad del contenido normativo de los convenios ha provocado que el ritmo de negociación se haya visto reducido, y que el número de los trabajadores cubiertos por convenio haya disminuido significativamente. Tanto el número de convenio como la cobertura han ido descendiendo.”

El sindicato aporta varias estadísticas en las que, estudiando detenidamente los gráficos[[14]](#footnote-14), es más que evidente que el número de convenios se ha reducido desde el año 2011. Los convenios de empresa se han reducido un 65%, los de otros ámbitos un 56%, pero la cantidad más alarmante es la de los trabajadores afectados que se ve reducida en un 60%, y con una tendencia clara a seguir reduciéndose.

Con respecto a los descuelgues reconocidos en la reforma laboral, se observan datos de los años 2012 y 2013. Con respecto a las inaplicaciones del artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores observamos un crecimiento casi desmesurado desde la entrada en vigor de la reforma laboral, con un único pero muy apreciable descenso en los meses de agosto de ambos años. En cuanto a los trabajadores afectados por las inaplicaciones cabe destacar un importante aumento durante el mes de abril de 2013. Para ver la situación más real de la afectación de los descuelgues salariales de la reforma, el gabinete técnico confederal de la UGT realiza un estudio sobre la evolución de los salarios desde el año 2008 al 2013, siendo más que evidente el descenso, partiendo de un 3,6% en el año 2008 a un 0,6% en el año 2013. Finalizamos con el estudio de los gráficos viendo la evolución salarial real desde el año 2008 al año 2013. Observamos la misma tónica de descenso, partiendo de un 3,4 en el año 2008 y un -1,4 para el año 2013, pero con una clara tendencia al incremento que se puede observar a lo largo de los datos trimestrales del año 2013.

A este respecto Poquet Catalá, R.[[15]](#footnote-15), nos dice que “cabe señalar que con la previsión establecida en el artículo 84.2 del Estatuto de los Trabajadores que dota de prioridad aplicativa a los convenios de empresa en determinadas materias, algunas de las cuales, coinciden con las del descuelgue del convenio, se potencia la descentralización de la negociación colectiva. Incluso esta medida de prioridad aplicativa puede propiciar y, quizá en mayor medida, los efectos pretendidos con las cláusulas de inaplicación del artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores, dado que los convenios de empresa pueden llevar a efecto, en cualquier momento, verdaderos descuelgues sin necesidad de justificar la medida en la concurrencia de causa alguna”.

Guamán Hernández, J. e Illeca Ballester, H.[[16]](#footnote-16), nos comentan que: “La reforma laboral de 2012 ha confirmado los peores augurios, alumbrando un sistema normativo plenamente sometido a las exigencias del mercado y prácticamente despojado de su carácter antropocéntrico”.

Una vez finalizada la exposición teórica y de opinión general a cerca de la negociación colectiva, vamos a recurrir a la opinión de expertos con un elevado conocimiento en materia de negociación colectiva, situados a ambos lados de la misma. (Representantes sindicales, representantes de la patronal y un asesor laboral). Solamente les hemos planteado una pregunta: Teniendo en cuenta la situación económica actual del país, y la legislación vigente después de las reformas introducidas por el gobierno, ¿cuál es su opinión sobre los convenios colectivos de empresa frente a otros convenios colectivos de ámbito superior?

## Entrevista con Javier Durán Iglesias.

La primera persona con la que nos entrevistamos es Javier Durán Iglesias, Secretario de la Comisión Paritaria de Interpretación del Convenio Colectivo del Sector de Contact Center.

Durán declaró: *“Después de la reforma laboral de 2012, que entró en vigor con motivo de la publicación del Real Decreto-ley 3/2012 de 11 de febrero, las empresas que opten por un convenio colectivo de empresa adaptado a sus necesidades serán más competitivas, se posicionarán mejor dentro del mercado actual.*

*El empresario tiene la posibilidad de negociar directamente lo más conveniente para su empresa en lugar de que lo hagan otros.*

*Se puede crear una estructura salarial ajustada a la realidad de la empresa, (en función de los resultados reales de la empresa, u otras variables) desvinculándose de las tablas salariales del sector y estableciendo medidas de control para el incremento de las tablas salariales.*

*Se pueden establecer nuevas regulaciones de la jornada, las vacaciones y los horarios, bajo el amparo de la ley pero ajustándose a las necesidades productivas de la compañía.*

*Se pueden crear planes de carrera que se ajusten a la realidad de la empresa y se puede regular la movilidad funcional sin acarrear los costes añadidos que vienen sujetos por los convenios colectivos sectoriales.*

*Se permite implantar mecanismos de régimen disciplinario propios basados en la propia compañía.*

*La negociación con los comités de empresas se hace de forma directa y con el conocimiento de la problemática existente en el día a día en la empresa.*

*Otra aspecto a tener en cuenta, son las empresas que tienen diferentes delegaciones/sucursales por todo el territorio nacional. En esta situación, con convenio de sector, se dan 2 casuísticas alarmantes en el caso de aplicar un convenio de sector, que en el caso de Convenio de empresa, no sucederían:*

1. *Empresa de ámbito autonómico en el que existan convenios de ámbito provincial: En este caso, trabajadores de diferentes provincias, en las que los centros de trabajo están situados muy cerca del límite de provincia, que puede llegar a darse el caso, incluso de que el domicilio familiar de los diferentes trabajadores esté situado en la misma localidad, tengan condiciones totalmente dispares.*
2. *Empresa de ámbito nacional en el que existan diferentes convenios de ámbito, bien de ámbito provincial o autonómico. En este caso, estamos ante todo lo contrario a lo que supone un convenio colectivo, ya que la su máxima es, a igual trabajo igual salario, pero es sabido que mientras que hay convenios de un mismo sector vigentes en un ámbito, en otro ámbito están denunciados, en proceso de negociación o en periodo de ultractividad.*

 *Estos casos anteriores, son otro claro ejemplo más por el cuál, la mejor adaptación de las relaciones laborales a la situación de la empresa tiene que estar cimentada en un Convenio Colectivo de Empresa.”* (J. Durán, comunicación personal, 10 de mayo de 2014)

## Entrevista con Octavio Barriales Carro.

Siguiendo con nuestra ronda de entrevistas ahora continuaremos hablando con Octavio Barriales Carro, exsecretario Provincial de la provincia de León del sindicato Comisiones Obreras.

En opinión de Barriales: *“La ventaja de los convenios supranacionales y nacionales, sobre los de ámbitos más pequeños es que aquellos, al ser negociados por estructuras fuertes, consiguen aspectos de más  hondo calado.*

*A medida que los ámbitos van descendiendo (el último es el de empresa) y dada la extrema debilidad de una de las partes negociadoras (la parte social), pues en realidad el trabajador apenas puede defender lo que plantea como mínimos el Estatuto de los Trabajadores. Y, de tal suerte, esos convenios son realmente “migajas”, en la que el Empresario, consigue cuanto quiere ante la casi nula capacidad de presión de los trabajadores.*

*En un Estado de Derecho real, con severa aplicación de la Ley y donde las Inspecciones de Trabajo fueran rigurosas, no serían posibles los alegatos de pérdidas económicas que tan frecuentemente utilizan las empresas para justificar descuelgues y reducir sistemáticamente condiciones de trabajo.*

*Ante esos estudios complejos, sesudos, cálculos actuales, etc. que presentan, pero manipulados en la mayor parte de los casos por bufetes expertos en la materia, la capacidad de un Comité de Empresa, aun cuando cuente con la ayuda del Gabinete Jurídico de su Sindicato (generalmente un abogado con exceso de trabajo), no tiene medios para desmontar el argumentar lo que le plantean y, de irse al conflicto y juicio… los Juzgados aplican la ley. Que en el caso que nos ocupa, siempre es favorable a la empresa y a la limitación de derechos que los empresarios codiciosamente (porque pocas veces se justifican estas medidas reductoras de derechos con razones y honestidad cívica y social), pretenden y que contará con el anuencia de los Tribunales.”* (O. Barriales, comunicación personal, 12 de mayo de 2014)

## Entrevista con Constantino Sánchez López.

Y para finalizar nuestras entrevistas hemos hablado con Constantino Sánchez López, abogado laboralista.

Sánchez opina que: *“La reforma laboral lo que está haciendo es que el convenio colectivo pierda la importancia jurídica de esta fuente del derecho laboral.*

*Puede dar la impresión de que se trata de un primer paso para que las relaciones laborales en un futuro perdieran su importancia en el ámbito laboral y adquiriera mayor protagonismo el pacto o contrato entre partes o empresa/trabajador, cuestión esta que nos acercaría más al derecho civil.*

*Con la reforma laboral el derecho laboral está perdiendo su importancia tuitiva en favor de permitir más libertad de pacto entre las partes.*

*Todo esto también puede venir por la vía de la perdida de importancia de las organizaciones sindicales. Es evidente que una organización sindical a nivel nacional podrá negociar convenios colectivos estatales con mayor fuerza y representatividad que una organización sindical a nivel provincial que tiene menos fuerza y representatividad. Dicha fuerza sindical podrá desaparecer por completo en los convenios colectivos de empresas de pocos trabajadores, lo que a su vez puede determinar que en situaciones de crisis se firmen acuerdos o pactos en situaciones precarias.*

*El derecho laboral se inventó para proteger al más débil (el trabajador), en la reforma laboral del año 2012 no se da este criterio de protección, tratando a las dos partes de la negociación por igual”.* (C. Sánchez, comunicación personal, 15 de mayo de 2014)

Después de analizar las tres entrevistas detenidamente nos encontramos con la necesidad de señalar varios aspectos importantes que quedan de manifiesto con la presente reforma laboral.

1.- El primer paso a destacar con esta reforma laboral es la pérdida de la importancia jurídica de los convenios colectivos frente a las relaciones contractuales, pérdida que conlleva a situar a una de las partes de la negociación (el trabajador), a priori, en clara desventaja frente a la otra parte (el empresario). Cuanto más ámbito de aplicación tengan la parte social, mayor fuerza de negociación y de empuje tendrá frente a las pretensiones de la parte empresarial. Si reducimos el ámbito de aplicación de la negociación, reducimos proporcionalmente su fuerza.

2.- Esta reforma se creó como respuesta a una situación económica de este país muy complicada y lo que pretende es crear empresas más competitivas, dándoles poder para negociar directamente basándose en su casuística exclusiva y no en la de la generalidad de un sector. Adquiriendo así el empresario una situación de “poder” más amplía y ajustada a las necesidades de su empresa, que con un convenio colectivo de ámbito superior.

3.- Nos parece importante también destacar que los convenios de empresa tienen carácter contractual, siendo por ello más complicado la revisión por parte de la autoridad laboral y de la jurisdicción social, al tratarse de acuerdos entre las partes.

# PARTE II

En esta segunda parte del trabajo, nos centraremos en las acciones a tomar. Como parece que la opción del convenio colectivo extraestatutario ha quedado descartada desde casi el principio de nuestro trabajo, vamos a centrarnos en las posibles acciones a tomar en función de las dos opciones que nos quedan como posibilidades: convenio colectivo sectorial y convenio de empresa.

Si la opción final de la empresa es continuar con el convenio colectivo sectorial, a nosotros como departamento de recursos humanos, se nos facilita mucho la labor y no se nos cargará con un trabajo adicional, debido a que esto supone un “continuar como estamos”, no dando cabida a novedades.

Otro tema diferente es si la empresa optase por crear un convenio de empresa, opción que tenemos que estudiar realizando un análisis exhaustivo y barajando todas las opciones, dada la situación económica no sólo del país, sino del sector en el que nos movemos y las especificidades intrínsecas del sector. Para ello nos centraremos en los siguientes cuatro puntos:

1. Breve repaso a la situación y a la evolución del sector en el que nos encontramos.
2. Recopilación de toda la información necesaria para ver si nos encontramos (la empresa) enmarcados dentro del marco de la ley para realizar una inaplicación del convenio colectivo sectorial.
3. Inicio del procedimiento de descuelgue conforme a la normativa vigente. Periodo de consultas.
* Técnicas psicológicas de negociación
* Acciones de compensación frente a la negociación
* Cualidades de un buen negociador
* Técnicas de negociación
1. Finalización del periodo de consultas de descuelgue.

## Sector de contact center. Especificidades del Sector.

Nos englobamos dentro del sector que actualmente conocemos como sector de “contact center”, inicialmente conocido como “telemarketing” y posteriormente como “call center”. Solamente viendo la evolución que ha tenido el nombre del sector, nos podemos hacer una idea de cómo ha cambiado el mismo en los últimos años. Es un sector de prestación de servicios a terceros. El número de empresas de este sector ha crecido de forma más que importante desde que se firmó el primer convenio colectivo sectorial (1998). Esto ha tenido una consecuencia más que relevante a la hora de la firma de las tablas salariales. El incremento salarial de los dos primeros convenios colectivos, superaba con creces el IPC real y previsto. Los tres últimos convenios se han limitado a subir un porcentaje muy pequeño sobre el IPC. A todo esto hay que sumarle que la política de los clientes que recurren a solicitar servicios a las empresas de contact center también ha cambiado considerablemente. Lo más importante y a destacar, hecho que ha afectado, en nuestra opinión más al sector que la propia crisis nacional, es el factor de descentralización. Vivimos en un mundo globalizado y la prestación de servicios telefónicos puede realizarse desde cualquier parte del mundo, pudiendo recurrir a solicitar esa prestación de servicios a otros países con igual expresión idiomática (caso de Latinoamérica) y con unos salarios muy inferiores a los que tenemos actualmente reconocidos por convenio en nuestro país.

En un sector de prestación de servicios como el nuestro, el coste del factor humano es el más importante, seguido por los gastos en tecnologías y otros de tipo indirecto (entiéndase infraestructuras y mantenimiento, costes telefónicos, etc.). Las empresas del sector gestionadas por el mismo convenio colectivo sectorial (actualmente y hasta diciembre de 2014, V Convenio Colectivo Estatal del Sector de Contact Center), parten inicialmente de unos mismos costes de factor humano, al estar regidos por las tablas salariales del mismo convenio. A priori la única forma de reducir los costes globales, sería reducir los costes indirectos, negociando con proveedores u obteniendo otro tipo de ventajas de éstos. También se da en este ámbito la casuística de empresas del sector de contact center que prestan sus servicios directamente en la empresa que les contrata “in house”. Según el estudio de mercado del año 2012 de la ACE[[17]](#footnote-17) (Asociación de Contact Center de España), existían 74 plataformas en España en instalaciones de clientes, esto conlleva la reducción de los ingresos percibidos por este trabajo al aportar el cliente toda la infraestructura para la prestación de servicios. Otra opción que existía era la posibilidad de reducir los costes de personal, acogiéndonos a las ayudas, bonificaciones y subvenciones de las distintas administraciones públicas. Dicha opción queda a priori muy reducida ya que prácticamente a día de hoy no existen este tipo de ayudas. Esto nos lleva a la conclusión de que todas las empresas del sector nos movemos en un margen de beneficios muy pequeño, ya que partimos de unos costes muy parecidos y las empresas que nos contratan para prestar nuestros servicios se mueven en unas bandas de precios de contratación muy similares o iguales para todas las empresas con las que trabaja. La mejor estrategia para destacar y obtener nuevos clientes y afianzar los que ya tenemos es, según el estudio realizado sobre el sector del call center en España en el año 2007[[18]](#footnote-18), “la diferenciación en base a la calidad”.

Centrándonos más en el tema que nos ocupa, observamos en el estudio anteriormente referenciado que las empresas del sector de contact center estaban adscritas a 3 tipos de convenio colectivo[[19]](#footnote-19):

El 21,7% de las empresas del sector se encontraban adscritas a convenios colectivos estatales de otros sectores.

El 58,49% de las empresas del sector se encontraban adscritas al convenio colectivo del sector de contact center.

Y solamente el 19,81% de las empresas del sector se regían por convenios propios de empresa.

Como en ese año (2007), la legislación laboral era muy estricta con los descuelgues salariales, creemos que no existirían muchas empresas que hubieran optado por esta opción. Contactando nuevamente con Javier Durán Iglesias, Secretario de la Comisión Paritaria de Interpretación del Convenio Colectivo del Sector de Contact Center, nos informa que durante el año 2013 y el tiempo que ha transcurrido del año 2014, la Comisión Paritaria de Interpretación del Convenio Colectivo del Sector de Contact Center “solamente ha recibido una notificación de inaplicabilidad de las tablas salariales establecidas por el convenio colectivo sectorial”. Esto nos hace pensar que quizá el sector ha encontrado otra forma de sobrevivir a la situación de crisis, como puede ser en el caso de grandes empresas (multinacionales sobre todo) la descentralización de la prestación de servicios a otros países con igualdad idiomática y menores costes. Las empresas del sector de contact center con prestación de servicios en castellano se están asentando sobre todo en Perú, Colombia y Chile.

Una vez finalizadas las pequeñas reseñas a cerca de la peculiaridad del sector en el que nos encontramos, comenzaremos a revisar las acciones a tomar, en el caso de que optásemos por realizar una inaplicación del convenio sectorial.

## Estudio departamental de inaplicabilidad.

Comenzaremos por las causas de inaplicación recogidas artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores[[20]](#footnote-20): cuando concurran causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, llegados a este punto, tendremos que solicitar la colaboración de otros departamentos para revisar si en nuestra empresa concurrimos en alguna de las causas de descuelgue que nos proporciona la ley.

Necesitaremos informes exhaustivos de varias materias y que todos ellos abarquen la información al menos de un año.

Algunos de estos informes los podremos elaborar nosotros, ya que como departamento de Recursos Humanos, gestionamos toda la Administración de Personal y los costes directos que conllevan nuestro capital humano. Otros en cambio deberemos solicitarlos a otros departamentos de la empresa.

Nuestro departamento deberá elaborar informes a cerca de:

* Datos numéricos exactos de los costes salariales reales de nuestra plantilla durante el último año. Haciendo especial hincapié en observar las diferencias entre cada uno de los meses y la casuística que ha podido generar esas diferencias.
* Estudiaremos también de forma estructurada, como quedarían hipotéticamente nuestros costes salariales finales si nos acogiésemos a una reducción salarial. Este estudio detallado nos permitirá valorar, en caso de que así sea, hasta qué punto necesitamos reducir nuestros costes salariales para situarnos como empresa en un marco de economía saludable.
* Estudiaremos la casuística que se nos presenta ante la vigencia del V Convenio Colectivo Estatal del Sector de Contact Center, ya que esta vigencia es hasta diciembre 2014. Y tendremos que plantearnos si para algo más de medio año, nos interesa económica y socialmente realizar todas estas acciones.

A su vez solicitaremos a nuestros compañeros de otros departamentos los siguientes informes:

a) Departamento financiero; un informe detallado de la facturación realizada a nuestros clientes durante al menos el último año. Este informe deberá incluir las penalizaciones a las que nos somete el cliente por no consecución de objetivos, del tipo que sean.

b) Departamento de compras y mantenimiento; un informe detallado de los costes en mantenimiento de nuestras infraestructuras en el último año, y que nos hagan especial mención en dicho informe a los incrementos de compra de material y de mantenimiento, desde su punto de vista, a qué pueden ser debidos.

c) Departamento de operaciones (centro de nuestro negocio, en este departamento se engloba aproximadamente el 92% de la plantilla de una empresa del sector); un informe de cómo se ha desarrollado la estructura organizativa de su departamento en el último año y de cómo tienen previsto afrontar el próximo año en cuanto a organización de métodos de trabajo.

También les solicitaremos los resultados obtenidos, no facturados en importes económicos (éste ya se lo hemos solicitado al departamento financiero), si no de resultados obtenidos facturables.

Solicitaremos a su vez, la opinión que como integrantes del departamento, en qué medidas les afectaría los cambios en el modo de organizar el trabajo.

d) Departamento de riesgos laborales, informe acerca del estado anímico de nuestra plantilla para intentar intuir como van a reaccionar nuestros empleados ante tres hechos relevantes:

* Afrontar la situación económica por la que pasa la empresa.
* Afrontar un cambio estructural o de producción importante y hasta qué punto nuestra plantilla podrá asumir ese cambio.
* Afrontar un descuelgue salarial.

Una vez todos estos informes recopilados, vamos a estudiarlos exhaustivamente, para ver si nos podemos acoger a alguna de estas causas justificativas del descuelgue.

Como causas económicas la ley prevé una pérdida de ingresos o ventas. Se observa en el sector que el número de ventas se ha visto ampliamente aumentado a lo largo de los años, por lo tanto y a priori, parece difícil que la disminución de ventas pueda ser causa de descuelgue en nuestro sector. Deberemos centrarnos entonces en la pérdida de ingresos. Evaluaremos concienzudamente el informe del departamento financiero, revisando la facturación, viendo sus oscilaciones y solicitando a su vez al departamento de operaciones que nos de su justificación para tales oscilaciones (que pueden ser, periodos vacacionales, días efectivos de trabajo en el mes, festivos, etc.). Otro tema importante también a valorar sería las penalizaciones del cliente en facturación, por las cuales nuestro nivel de facturación se puede ver ampliamente reducido. Deberemos contar nuevamente con el departamento de operaciones para que nos argumenten dichas penalizaciones. De estos argumentos, podemos concluir que quizá nuestra inestable situación económica, no sólo sea solucionable con un descuelgue de las tablas salariales del sector, sino que podemos encontrar la solución en alguna de las otras causas de inaplicabilidad que nos deja el artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores[[21]](#footnote-21), como en la distribución del tiempo de trabajo, en el régimen de trabajo a turnos, jornada de trabajo, sistema de trabajo, etc.

Con el informe del departamento de mantenimiento y compras, podemos observar que los gastos se van incrementando conforme pasan los meses. Cuanta más antigüedad tiene nuestro centro de trabajo, más costoso es el mantenimiento del mismo y sobre todo la sustitución de mobiliario que va envejeciendo.

El informe del departamento de operaciones es el que más luz nos puede aportar. Ya lo hizo para explicar las fluctuaciones de la facturación y es el que más datos nos puede dar de cara a plantear un descuelgue de las condiciones de trabajo y no sólo económicamente.

Como hipotético ejemplo:

Tenemos un Cliente del sector informático que nos contrata para que le atendamos las llamadas que recibirá de sus clientes, solicitando que le presten asistencia ante las dudas generadas por los productos ofertados por el cliente y también para que a ellos les ofrezcamos los nuevos productos que este oferta.

En grandes rasgos y muy resumido estas serían las condiciones contractuales entre el cliente del sector informático y la empresa de contact center.

Nos realiza un pago por llamadas atendidas a sus clientes a un precio de 8 euros la hora.

Si estas llamadas implican además de la atención al cliente correcta, que el usuario solicita un pedido de algún producto de los que oferta la empresa, el precio de esa llamada asciende a 12 euros.

Tenemos establecida una penalización de 5 euros por llamadas no atendidas.

En el mes de marzo hemos tenido las siguientes llamadas:

Llamadas recibidas y atendidas: 2.500 -------- 20.000 Euros

Llamadas recibidas, atendidas y con pedido de producto 700 --------- 8.400 Euros

Llamadas no atendidas 125 --------- 625 Euros

Facturado: 28.400 Euros

Penalizado: 625 Euros

Importe final: 27.775 Euros

Estudiando el porqué de esta penalización, nos encontramos con que hemos perdido muchas llamadas, porque en el momento que se produjeron no había teleoperadores suficientes para atenderlas, pero en otro momento de la jornada había teleoperadores que no tenían trabajo. Con una distribución más eficiente del tiempo de trabajo, que nos permitiera ajustar la distribución horaria de los teleoperadores de forma más ajustada a las necesidades de nuestro cliente, nos evitaríamos el no atender llamadas y por tanto evitar las penalizaciones.

Especial importancia nos merece los resultados obtenidos en el informe del departamento de prevención de riesgos laborales. Este nos va a mostrar el pulso del ambiente laboral que existe en nuestra compañía y el posible impacto que tendrá en nuestros trabajadores. Ya que podemos encontrarnos, si no enfocamos correctamente el impacto que puede tener en nuestra plantilla una decisión como puede ser un descuelgue salarial, con una reducción importante de la productividad, como consecuencia de un mal clima laboral y de una “fuga de trabajadores” hacia otras empresas.

Finalizando el estudio de los informes departamentales, especial atención merece el de nuestro departamento, referido a partir de que franja salarial seríamos una empresa rentable y competitiva.

## Inicio periodo de descuelgue. Consultas.

Una vez obtenida toda la información y verificado que existen causas justificativas para intentar una inaplicación del convenio colectivo sectorial, iremos repasando las fases del proceso de descuelgue y las medidas que tendremos que tomar para ir haciendo frente a cada una de esas fases.

El primer paso a dar es realizar la comunicación por escrito a los representantes de los trabajadores. Dicha comunicación, aunque no existe un formato legalmente establecido, si existe un contenido mínimo que debe cumplir. Estos mínimos son: notificación de la intencionalidad de descolgarse del convenio colectivo sectorial, causas que motivan esta decisión, aportación de toda la documentación necesaria para justificar el descuelgue y deberá dejarse patente también el alcance de estas medidas.

Esta comunicación abre un plazo de 15 días de consulta[[22]](#footnote-22). En esta parte del proceso deberemos utilizar todos los conocimientos que tiene nuestro departamento e incluso ampliarlos sobre técnicas psicológicas de negociación. Ya que será determinante para la obtención del fin que perseguimos. Vemos que existen dos tipos de negociación según el cuadro de Carrión, J.A.:

TABLA 3: Ideas de negociación

|  |
| --- |
| **Las dos concepciones de la negociación** |
| **NEGOCIACIONES COMPETITIVAS (YO GANO/TU PIERDES)** |
|  Se establecen en términos de confrontación |
|  No importa lo que siente el otro |
| **NEGOCIACIONES COLABORATIVAS (YO GANO/TU GANAS)** |
|  Se establecen en términos de "colaboración" |
|  La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo |

Fuente: Carrión, J.A. *Técnicas de Negociación*. (2007 pág. 7)

Nos resulta bastante evidente, ante la vista de este cuadro, que no nos interesa encauzarnos hacia una negociación competitiva. No queremos plantear una negociación en el cual nosotros (como empresa) seamos quienes impongamos condiciones, y la parte social (representantes de los trabajadores) las acaten sin más. Ya que esto nos afectaría a posteriori al clima laboral de la compañía, al absentismo, al ausentismo y a generar situaciones de conflicto que queremos evitar.

Para poder llevar a cabo una negociación colaborativa, antes de iniciarla deberemos estudiar algunas opciones para “compensar” los efectos que tendrá la inaplicabilidad del convenio, es decir, tener pensadas y valoradas varias opciones de compensación.

Dentro de las medidas de compensación, cabe pensar en que no nos podemos hacer cargo de compensaciones económicas, ya que nuestra situación no es la más halagüeña, económicamente hablando.

Anteriormente teníamos más opciones para poder incentivar a nuestros trabajadores con una pequeña reducción en el coste, como era el caso de las aportaciones a los planes de pensiones, los seguros médicos privados, las ayudas al transporte y los comúnmente conocidos como “cheques de comida”. Esto cambió el pasado mes de diciembre con la entrada en vigor del Real Decreto Ley 16/2013[[23]](#footnote-23), ya que todos estos conceptos enumerados anteriormente pasan a formar parte de la base de cotización de cada trabajador, incrementando por tanto al importe efectivo del coste de estas aportaciones entre un 31,90% y un 32,5% según los casos.

Por tanto nuestras opciones de compensación sin elevar demasiado los costes se nos han visto claramente reducidas. Como opciones para poner encima de la mesa de negociación, una vez realizados los cálculos que estas acciones nos supondrían, hemos desarrollado los siguientes puntos:

* Ofrecer cierta flexibilidad horaria, siempre y cuando las necesidades del servicio así lo permitan, como por ejemplo, reducir el tiempo de comida y así poder adelantar la hora de salida o retrasar la hora de entrada. Ampliar la jornada unos días para compensarla otros días saliendo antes. Permitir la realización de jornada intensiva en periodo estival.

Todas estas acciones tienen un claro carácter motivador, ya que son precursoras de la conciliación de la vida familiar.

* Ofrecer a las categorías que por la realización de su trabajo así puedan realizarlo, la opción de trabajar desde casa puntualmente.
* Ampliar dentro de la planificación de las vacaciones, el porcentaje de días que puede solicitar el trabajador.
* Ofertar planes de acción, de carrera y mejora de cara al futuro.

Esto nos permite crear un ambiente de continuidad y de mejora en el organigrama de la empresa a largo plazo.

Tenemos que ver ahora las características que ha de tener la persona o personas de nuestro departamento que se sienten a la mesa de negociación, según Mendieta Suñe, C.[[24]](#footnote-24) “un negociador ideal debe ser un buen comunicador, una persona flexible en sus pensamientos y posiciones, inteligente y astuto en las relaciones, debe conocerse bien y conocer sus objetivos, es un buen estratega y sabe conseguir la máxima información de la otra parte sin apenas informar sobre sus intereses, necesidades y deseos”

Llegados a este punto, sólo nos queda repasar los pasos de la negociación y cómo afrontarla, para obtener los resultados que deseamos de ella. Según el plan estructurado para negociar efectivamente en una semana (Fleming, P. 2004)[[25]](#footnote-25) en toda negociación han de existir 10 etapas:

* Crear el entorno adecuado.
* Estudiar los objetivos.
* Tener claro quiénes somos y quien es el oponente.
* Abrir la reunión.
* Hablar y escuchar.
* Formular las propuestas.
* Presentar la recapitulación.
* Cerrar y confirmar el acuerdo.
* Evaluar los puntos fuertes y los puntos débiles.
* Seguir progresando.

Tendremos que tener muy en cuenta la actitud, que vamos a tomar cuando comience la negociación, y las técnicas que vamos a utilizar para ello. Deberemos tener claro si vamos a ser la parte que tome la iniciativa o por el contrario vamos a esperar a que la tome la parte social. Del mismo modo y en función de cómo vaya evolucionando la negociación, tendremos que ver si somos los que hacemos la primera concesión o esperaremos a que la parte social haga su petición.

Continuando con la actitud que tomaremos frente a la negociación deberemos prever también si vamos a intentar utilizar técnicas de desgaste (manteniéndonos firmes en nuestras opiniones sin hacer apenas concesiones), o bien, usar técnicas de ataque (atacar constantemente a la otra parte con el fin de generar un mal ambiente) o por el contrario utilizar la técnica de según, la parte social vaya haciendo pequeñas concesiones, nosotros ir incrementando nuestras peticiones.

## Finalización de periodo de consultas.

Llegados a este punto y encontrándonos dentro de los 15 días que nos permite la ley para realizar las consultas, podemos encontrarnos con dos situaciones:

Primera.- Que exista acuerdo de inaplicabilidad de las condiciones del convenio colectivo sectorial o que no exista acuerdo.

En caso de existir acuerdo, procederemos a notificárselo a la Comisión Paritaria de Interpretación del Convenio Colectivo del Sector de Contact Center, adjuntándoles copia del acuerdo al que hemos llegado.

Segunda.- En caso de no existir acuerdo, se abriría otro proceso de notificaciones:

A la Comisión Paritaria de Interpretación del Convenio Colectivo del Sector de Contact Center y a la Comisión Nacional de Convenios Colectivos. En cualquier fase del proceso se podrá solicitar también un Arbitraje, etc.

Entendemos que esta parte más formal y concreta del proceso extralimita nuestras funciones, estando más vinculada a las competencias del departamento legal de la compañía.

Una vez realizado todo el estudio teórico de las posibilidades que nos permite la legislación española y haber previsto todas y cada una de las acciones que debemos realizar a lo largo de las distintas fases del procedimiento, procederemos a escalar a la dirección de la compañía todas nuestras anotaciones para que tomen la decisión más adecuada.

# CONCLUSIONES

Finalizada la recopilación de información acerca de la negociación colectiva, tipología de convenios, reforma laboral y procedimientos de recursos humanos para matizar todas las acciones que nos ofrece la actual legislación laboral y la actual situación económica del país, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Tras revisar los convenios colectivos de eficacia general y eficacia limitada, nos encontramos con que estos últimos, implican sólo a las partes firmantes y tienen cierta tendencia a la mejora de los convenios de ámbito superior. Estos nos lleva a pensar que a la empresa le supondría aumentar sus costes salariales o a ampliar sus coberturas sociales, y dada la situación de crisis en la que nos encontramos, no vemos factible esta aplicación.

Centrándonos en los convenios de eficacia general, observamos que con la entrada en vigor de la reforma laboral del año 2012, se nos abre un amplio abanico de posibilidades que debemos de tener muy en cuenta. Con esta reforma laboral retoma importancia y es considerable la ampliación que recibe el conocido descuelgue salarial. (Este descuelgue está condicionado a determinadas causas técnicas, organizativas o de producción), que dada la situación actual de crisis del país, y con la competitividad existente en el mercado, no son difícilmente justificables. Esto permite a las empresas obtener mayor flexibilidad y adaptabilidad a los tiempos que corren. Con este descuelgue salarial lo que la reforma pretende es evitar la pérdida de empleo, intentando así que reduciendo los costes, las empresas puedan mantener sus plantillas y con ello aportar a los trabajadores seguridad. Los convenios de empresa permiten hacer cambios rápidos para ajustarse ante las situaciones adversas a las que se puede enfrentar la empresa.

Para poder realizar este descuelgue salarial, la empresa tendrá que realizar una consulta con la parte social, previa notificación por su parte. En la notificación el empresario ha de notificar no sólo su propósito de descolgarse, sino también las causas y el alcance de este descuelgue. De tal forma que facilite a la parte social toda la información necesaria para poder así aportar soluciones y propuestas actuando ambas partes con buena fe.

Observamos diferentes casuísticas que nos podemos encontrar ante la aplicación de los descuelgues salariales. Si un principio básico de la negociación colectiva es a igual trabajo igual sueldo, nos encontramos que con esta reforma es prácticamente imposible, ya que trabajadores de un mismo sector, con una misma categoría salarial y una misma jornada laboral pueden tener tantos sueldos como empleados consultemos, dependiendo de para qué empresa trabajen. Tenemos que presentar especial atención a los problemas que esto nos puede conllevar, ya que aunque lo que se pretende es dar seguridad al trabajador (se reduce su salario pero se mantiene su puesto de trabajo), a medio y largo plazo esto nos conlleva a otros problemas motivacionales y de índole psicológico a los que la empresa tendrá que hacer frente.

Los sindicatos después de esta reforma no pueden asegurar que todos los trabajadores bajo la adscripción del mismo convenio colectivo sectorial tienen el mismo poder adquisitivo. Reseñable también nos parece el hecho de que los sindicatos con más representatividad en este país, pese a haber presentado un recurso de inconstitucionalidad frente a esta reforma laboral, a lo largo de estos años, ellos mismos la han aplicado a su personal.

Es apreciable también la pérdida de fuerza de negociación de los sindicatos. Dicha pérdida de fuerza viene iniciada por el carácter contractual que tienen los convenios de empresa y cuya fuerza vinculante se remite a las partes firmantes, quedando así excluidas fuerzas sindicales de ámbito exterior o superior a la empresa. Cuanto más reducido sea el ámbito de aplicación de un sindicato, menor fuerza de negociación y de presión tendrán. Matizable es también el hecho de que en las pequeñas empresas puede darse el caso si la reforma laboral se prolonga mucho en el tiempo de la desaparición de los representantes sindicales ante las presiones de los empresarios.

Cuestión a parte se nos plantea con la ultractividad de los convenios colectivos, desaparece con esta reforma la aplicación de convenios colectivos en proceso de renovación con carácter casi indefinido, existiendo el plazo de un año para la firma del nuevo convenio. Esto puede dar lugar a dos situaciones: una de ellas es que no se llegue a un acuerdo con lo cual sería de aplicación el convenio sectorial de ámbito superior y la otra que los sindicatos firmantes se vean “obligados”, por la premura de los plazos, a firmar condiciones a priori planteadas como menos beneficiosas con las que no están de acuerdo en virtud de que exista una mejora de las condiciones laborales y así reducir sus expectativas y las de sus representados.

Después de dos años de aplicabilidad de la reforma laboral y ya habiendo finalizado el plazo de ultractividad de algunos convenios, como puede ser el de hostelería, nos empezamos a encontrar en una situación un poco paradójica, y porque no decirlo casi de vacío legal. Ante la finalización de la ultractividad del convenio, algunos empresarios, pese a la recomendación de las asociaciones empresariales, han optado por aplicar la reforma tal y como viene expresada y al no existir convenio colectivo de ámbito superior han optado por limitarse al abono del salario mínimo interprofesional.

Observamos que siendo el sector del contact center un sector joven, inicialmente en los dos primeros convenios colectivos se observaban unas subidas salariales más que considerables, reduciéndose de forma más que relevante el incremento salarial en los últimos tres convenios.

El hecho de que sólo una empresa del sector de contact center haya solicitado a la comisión paritaria del sector, cláusula de descuelgue nos parece bastante significativo y se nos pueden ocurrir el porqué de esto. Realmente, ¿la situación del sector no es tan precaria? O, simplemente, ¿ha encontrado otra opción más ventajosa para su negocio? Las empresas del sector no están aplicando descuelgues, aquellas empresas que por su casuística organizativa y económica se lo puede permitir, están optando por la descentralización de prestación de servicios a Latinoamérica, reduciendo considerablemente los costes.

 Llegamos también a la conclusión de que por el hecho de tener una situación económica inestable, no sólo tenemos que plantearnos como nuestra única opción el realizar un descuelgue de las tablas salariales sectoriales, quizá la solución esté en la inaplicabilidad de alguna o algunas de las otras materias que nos permite la ley, como son jornada de trabajo, horario y distribución del tiempo de trabajo, al régimen de trabajo a turnos, al sistema de remuneración y cuantía salarial, al sistema establecido de trabajo y rendimiento,. Con esta nueva opción no reduciremos costes, pero si seremos más productivos y por tanto más rentables.

Otra matización que nos parece importante reseñar, es el hecho de que la vigencia de la inaplicación del convenio es la misma que la del convenio colectivo estatal, en el caso que nos ocupa diciembre 2014. Quizá no nos interese realizar la inaplicabilidad ya que no queda mucho tiempo para poder aplicar efectivamente el descuelgue y si nos puede afectar profundamente al clima laboral.

# 8. BIBLIOGRAFÍA

Agra Viforcos, B., Fernández Fernández, R. (2012). *Introducción al derecho colectivo del trabajo (Derecho Sindical)*. León. Eolas Ediciones.

Álvarez Cuesta, H., Fernández Fernández, R., Fernández-Costales Muñiz, J., Quirós Hidalgo, J.G., Tascón López, R. (2012). *Guía Práctica de la Reforma Laboral 2012*. León. Eolas Ediciones.

Aragón Gómez, C. (2013) La prioridad aplicativa del convenio de empresa tras el RDLey 3/2012. Primeros problemas de aplicación del artículo 84.2 ET. San 10 Septiembre 2012. *Revista doctrinal Aranzadi Social*. Núm.11 pp. 95-102

Barreiro González, G., Fernández Domínguez, J.J. (2004). *Los convenios colectivos extraestatutarios: Contenido y régimen jurídico.* Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Beneyto Calabuig, D., Herrero Guillen, V.M., Prados de Solís, J.M. (2000). *Soluciones Laborales.* Valencia. Ciss.

Bonache J., Cabrera, A., (2002). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid. Pearson Educación, S.A.

Cantera, F.C., Gil, F., (2006). *Estrategia integral e integrada de gestión de personas.* Madrid. Pearson Educación, S.A.

Carrión, J.A. (2007 Abril) Técnicas de Negociación. VI Encuentro de responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas. Alicante. Disponible en [http://www.ua.es/es/congresos/protocolo/6encuentro/ponencias/docs/ negociacion.pdf](http://www.ua.es/es/congresos/protocolo/6encuentro/ponencias/docs/%20negociacion.pdf)

Castanyer Mayer-Spiess, O., (1996*). La asertividad: Expresión de una sana autoestima.* Bilbao. Desclée de Brouwer, S.A.

Cavas Martínez, F., Fernández Orrico, F.J., Ferrando García, F., García Romero, B., González Díaz, F.A., López Aniorte, M.C., Luján Alcaraz, J., Martínez Moya, J., Ríos Mestre, J.M., Sánchez Trigueros, C., Selma Penalva, A., Tárraga Poveda, J., (2012). *La reforma laboral de 2012. Análisis del Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.* Murcia. Ediciones Laborum.

Enciclopedia del Empresario. 2001. Barcelona. Editorial Océano.

España. V Convenio Colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing). Disponible en http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/27/pdfs/BOE-A-2012-10132.pdf

España. Ley 1/2014, de 01 de marzo para la protección de los trabajadores a tiempo parcial y otras medidas urgentes en el orden económico y social. . Boletín Oficial del Estado, 01 de marzo de 2014, núm. 52, pp. 19294-19338. Disponible en http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/01/pdfs/BOE-A-2014-2219.pdf

España. Ley 3/2012, de 6 de julio de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, 07 de julio de 2014, núm. 162, pp. 49113-49191. Disponible en [http://www.boe.es/diario\_boe/txt.phpid=BOE-A-2012-9110](http://www.boe.es/diario_boe/txt.phpid%3DBOE-A-2012-9110)

España. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de Marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado de 29 de marzo de 1995, número 75, pp 9654-9688. Disponible en https://www.boe.es/buscar/doc.phpid=BOE-A-1995-7730

España. Real Decreto-Ley 3/2012, de 11 de febrero de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, 11 de febrero de 2012, núm. 36, pp. 12483-12546. Disponible en http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf

España. Real Decreto-ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores. Boletín Oficial del Estado, 21 de diciembre, núm. 305, pp 103148-103162. Disponible en http://www.aedipecentro.org/wp-content/uploads/2014/01/BOE-A-2013-13426.pdf

Fernández-Costales Muñiz, J., Álvarez Cuesta, H., Fernández Fernández, R., Quirós Hidalgo, J.G., Tascón López, R., (2012). *Guía Práctica de la Reforma Laboral 2012*. León. Eolas Ediciones.

Fleming, P. (2004) *Aprenda a negociar con éxito*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Gernigon, B., Odero, A., Guido, H. (2000). *La Negociación Colectiva.* *Normas de la OIT y principios de los órganos de control.* Ginebra OIT

Guamán Hernández, A., Illeca Ballester, H. (2012). *El huracán neoliberal: Una reforma laboral contra el trabajo*. Madrid. Ediciones Sequitur.

Hartley, J.F., Stephenson, G.M. (1992). Relaciones laborales. *La psicología de la influencia y del control en el trabajo*. Madrid. Centro de publicaciones. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La Constitución Española (1978)

López Sánchez, M.C. (2012). Pérdida de vigencia de los convenios y crisis económica. Revista doctrinal Aranzadi Social. Núm.8 pp. 113-133

Mendieta Suñe, C. (2003). *Técnicas avanzadas de negociación*. Barcelona. UB Virtual. .Disponible en http://www.gestioncultural.com.uy/vinculos/MGC4B\_3.pdf

Montoya Melgar, A., Galiana Moreno, J.M., Sempere Navarro, A.V., Ríos Salmerón, B., (2001). *Comentarios al Estatuto de los Trabajadores.* Elcano. Editorial Aranzadi.

Morales Vállez, C.E. (2012) El deber de negociar bajo el principio de buena fe. *Revista Doctrinal Aranzadi Social*. Núm. 8 pp. 177-178

Moscoso del Prado Muñoz, J., Cazorla Prieto, L.M., Iranburu Allegue, A., Alarcón Caracuel, M.R., Álvarez-Cienfuegos Suárez, J.M., Bercovitz Rodríguez-Cano, A., Caminal Badia, F., Cordón Moreno, F. Gay Montalvo, E. González-Trevijano Sánchez, P., Martín Queralt, J., Martín Rebollo, L. Muerza Esparza, J. Quintero Olivares, G., Rubio Torrano, E., Sempere Navarro, A.V., Simón Acosta, E. (2005). *Tratado práctico de Derecho del Trabajo y Seguridad Social.* Cizur Menor. Editorial Aranzadi, S.A.

Munduate Jaca, L., Martínez Riquelme, J.M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid. Ediciones Pirámide, S.A.

Olarte Encabo, S. (2013 mayo) *Cuestiones críticas en torno a la ultractividad de los convenios colectivos*. La Ultractividad de los convenios colectivos. Ponencia presentada en el foro de debate “La ultractividad de los convenios colectivos” Madrid Disponible en [http://www.empleo.gob.es/es/sec\_trabajo/ccncc/G\_Noticias/ForosDebate/ Ponencia\_CCNCC\_Sofia\_Olarte\_Ultractividad\_convenios\_colectivos.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/G_Noticias/ForosDebate/%20Ponencia_CCNCC_Sofia_Olarte_Ultractividad_convenios_colectivos.pdf)

Ortiz Lallana, C. (2013) Incumplimiento de un acuerdo sobre mantenimiento de plantillas y vulneración de la libertad sindical. *Revista doctrinal Aranzadi Social*. Núm.11 pp. 85-93

Palomeque López, M.C., Álvarez de la Rosa, M. (2005). *Derecho del Trabajo*. Madrid. Areces, S.A.

Pérez de los Cobos Orihuel, F. (2012). La reforma de la negociación colectiva en España. *Revista doctrinal Aranzadi Social*. Núm.11 pp. 97-115

Poquet Catalá, R. (2012) La actual configuración del descuelgue tras la reforma del 2012. *Revista Doctrinal Aranzadi Social*. Núm. 7 pp. 101-121

Sala Franco, T. (2014). *Guía de la negociación colectiva*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Sempere Navarro, A.V., (2012). *Reforma Laboral 2012*. Cizur Menor. Editorial Aranzadi.

Sempere Navarro, A.V. y Martín Jiménez, R. (2012). *Claves de la reforma laboral de 2012.* Cizur Menor. Thomson Reuters/Aranzadi.

Sempere Navarro, A.V. (2012). El convenio de empresa y la Audiencia Nacional. *Revista doctrinal Aranzadi Social*. Núm.7 pp. 15-24

Sempere Navarro, A.V. (2012). Presentación del Real Decreto-Ley 3/2012. *Revista doctrinal Aranzadi Social*. Núm.11 pp. 11-26

Serrano G., Rodríguez, D. (1993). Negociación en las Organizaciones. Madrid. Eudema, S.A.

Sisson, K. (1987). *Los empresarios y la negociación colectiva. Un estudio internacional comparado.* Madrid. Centro de publicaciones. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

UGT. Secretaría de Acción Sindical-Coordinación área externa. Gabinete Técnico confederal. (2014). *2014 Dos años de reforma laboral: evolución del empleo, la contratación, los despidos y la negociación colectiva.* Madrid. Ugt.

Valdés Dal-Ré. F., Lahera Forteza, J. (2008). *Manual Jurídico de Negociación Colectiva*. Madrid. La Ley.

Valverde, M., Gorjup, M.T., Martí, N., Ryan, G., Vidal, A. y Villarroya, M. (2007). *El Sector de los Call Centers en España. Funcionamiento, Estrategias y Prácticas de Recursos Humanos.* Tortosa. Factor Humano, Organizaciones y Mercados de la Universidad Rovira i Virgili.

Villa González, A. (2012). *Guía para la negociación colectiva en la empresa*. Disponible en [http://www.actasanitaria.com/fileset/ fileGuianegociacion\_colectiva\_en\_la\_Empresa 172101.pdf](http://www.actasanitaria.com/fileset/%20fileGuianegociacion_colectiva_en_la_Empresa%20172101.pdf)

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

OTRAS FUENTES CONSULTADAS.

Estudio de mercado. El sector de contact center en 2012. Disponible en <http://ace.adigital.org/resources/image/estudio_ace_2013_resumen.pdf>

Recurso de inconstitucionalidad presentado por las fuerzas sindicales ante la reforma laboral de 10 de febrero del año 2012. Disponible en: phttp://www.ugt.es/actualidad/2012/abril/RecursoinconstitDPueblo.pdf. UGT

Resolución del Tribunal Constitucional ante el recurso de inconstitucionalidad presentado por la reforma laboral del año 2012. Disponible en: http://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/23815Tribunal Constitucional

1. Gernigon, B. Odero, A. y Guido, H., *La negociación colectiva. Normas de la OIT y principios de los órganos de control.* (2000, pág. 9) [↑](#footnote-ref-1)
2. Sala Franco, T.: *Guía De La Negociación Colectiva.* Madrid (2014 pp. 16-54) [↑](#footnote-ref-2)
3. Barreiro González, G., Fernández Domínguez, J.J. *Los convenios colectivos extraestatutarios: Contenido y régimen jurídico.* (2004. pág. 28). [↑](#footnote-ref-3)
4. . Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado, 29 de marzo de 1995, núm. 75, pág. 9681 [↑](#footnote-ref-4)
5. Ley 1/2014, de 01 de marzo para la protección de los trabajadores a tiempo parcial y otras medidas urgentes en el orden económico y social. . Boletín Oficial del Estado, 01 de marzo de 2014, núm. 52, pág. 19318 [↑](#footnote-ref-5)
6. Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, 11 de febrero de 2012,núm. 36, pág. 12506 [↑](#footnote-ref-6)
7. Fernández-Costales Muñiz, J. *Guía Práctica de la Reforma Laboral 2012*. (2012. pág. 15) [↑](#footnote-ref-7)
8. Cavas Martínez, F., Fernández Orrico, F.J., Ferrando García, F., García Romero, B., González Díaz, F.A., López Aniorte, M.C., Luján Alcaraz, J., Martínez Moya, J., Ríos Mestre, J.M., Sánchez Trigueros, C., Selma Penalva, A., Tárraga Poveda, J. *La reforma laboral de 2012. Análisis del Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.* Murcia. (2012 pp 171). [↑](#footnote-ref-8)
9. Olarte Encabo, S. (2013 mayo) *Cuestiones críticas en torno a la ultractividad de los convenios colectivos. La Ultractividad de los convenios colectivos.* Madrid España. [↑](#footnote-ref-9)
10. <http://www.ugt.es/actualidad/2012/abril/Recurso20inconstitDPueblo.pdf> [↑](#footnote-ref-10)
11. <http://hj.tribunalconstitucional.es/HJ/es/Resolucion/Show/23815> [↑](#footnote-ref-11)
12. UGT. Secretaría de Acción Sindical-Coordinación área externa. Gabinete Técnico confederal. (2014). 2014 *Dos años de reforma laboral: evolución del empleo, la contratación, los despidos y la negociación colectiva*. (2014 Pág. 40) [↑](#footnote-ref-12)
13. UGT. Secretaría de Acción Sindical-Coordinación área externa. Gabinete Técnico confederal. (2014). 2014 *Dos años de reforma laboral: evolución del empleo, la contratación, los despidos y la negociación colectiva.* (2014. Pág. 32) [↑](#footnote-ref-13)
14. UGT. Secretaría de Acción Sindical-Coordinación área externa. Gabinete Técnico confederal. (2014). 2014 *Dos años de reforma laboral: evolución del empleo, la contratación, los despidos y la negociación colectiva*. (2014 Pp. 34-38) [↑](#footnote-ref-14)
15. Poquet Catalá, R. (2012) *La actual configuración del descuelgue tras la reforma del 2012*. Revista Doctrinal Aranzadi Social. Núm. 7 pp. 120-121. [↑](#footnote-ref-15)
16. Guamán Hernández, A., Illeca Ballester, H. *El huracán neoliberal: Una reforma laboral contra el trabajo*. (2012. Pág. 16) [↑](#footnote-ref-16)
17. *Estudio de Mercado del sector del Contact Center: informe global del mercado Español y extranjero, datos 2012.* ACE. Pág. 11 [↑](#footnote-ref-17)
18. Valverde, M., Gorjup, M.T., Martí, N., Ryan, G., Vidal, A. y Villarroya, M. *El Sector de los Call Centers en España. Funcionamiento, Estrategias y Prácticas de Recursos Humanos.* ( 2007 Pág. 68) [↑](#footnote-ref-18)
19. Valverde, M., Gorjup, M.T., Martí, N., Ryan, G., Vidal, A. y Villarroya, M. *El Sector de los Call Centers en España. Funcionamiento, Estrategias y Prácticas de Recursos Humanos.* ( 2007Pág. 37) [↑](#footnote-ref-19)
20. Ley 3/2012, de 6 de julio de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, 07 de julio de 2014, núm. 162, pp. 49113-49191. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ley 3/2012, de 6 de julio de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, 07 de julio de 2014, núm. 162, pp. 49113-49191. [↑](#footnote-ref-21)
22. España. Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, 11 de febrero de 2012,núm. 36, pág. 12504 [↑](#footnote-ref-22)
23. Real Decreto-ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores. Boletín Oficial del Estado, 21 de diciembre, núm. 305, pág. 103160 [↑](#footnote-ref-23)
24. Mendieta Suñe, C. *Técnicas avanzadas de negociación*. (2003 Pág. 20) [↑](#footnote-ref-24)
25. Fleming, P. *Aprenda a negociar con éxito*. Ediciones Gestión 2000 S.A. (2004 Pág. 6) [↑](#footnote-ref-25)