



Facultad de Comercio

**Máster en Relaciones Laborales y
Empresa**

**La organización interna del sindicato y su
participación en la gestión del conflicto empresarial**

Andrea Jubitero Espeso

**FACULTAD DE COMERCIO VALLADOLID,
30/09/2024**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

**MÁSTER EN RELACIONES
LABORALES Y EMPRESA**

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“La organización interna del sindicato y su
participación en la gestión del conflicto empresarial”**

Trabajo presentado por: JUBITERO ESPESO, ANDREA

Tutor: LAURENTINO JAVIER DUEÑAS HERRERO

**FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 30/09/2024**

Resumen

Los sindicatos constituyen una figura muy importante dentro de la acción social y la organización de las personas de las empresas españolas, debido al poder de negociación que ostentan con la representación empresarial para así poder atender a las necesidades de los trabajadores y hacer que sean escuchados. Por ello, en este trabajo de fin de máster se va a estudiar el régimen de su creación y organización interna, es decir de su propio funcionamiento y la importancia de los sindicatos en las empresas españolas, así como la negociación colectiva y el papel de los sindicatos en dichas negociaciones, la prevención de conflictos laborales gracias a los sindicatos, su actuación para solventar conflictos en sectores y empresas determinadas.

Palabras Clave

Sindicatos, negociación colectiva, representantes sindicales, conflictos laborales, comités de empresa, estatutos sindicales y organización interna.

Abstract

Trade unions are a very important figure in the social action and organisation of people in Spanish companies, due to the bargaining power they have with business representation in order to meet the needs of workers and ensure that they are heard. For this reason, this master's thesis will study the regime of their creation and internal organisation, that is to say, their own functioning and the importance of trade unions in Spanish companies, as well as collective bargaining and the role of trade unions in these negotiations, the prevention of labour conflicts thanks to trade unions, and their action to resolve conflicts in specific sectors and companies.

Keywords

Trade unions, collective bargaining, trade union representatives, labour disputes, works councils, trade union statutes and internal organisation.

Tabla de contenido

Resumen.....	5
1. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LOS SINDICATOS EN ESPAÑA	8
1.1. Organización sindical: principales sindicatos en España	8
1.2. Funciones de los sindicatos: defensa de los derechos laborales, negociación colectiva, participación en órganos de representación, entre otros.....	11
⇒ Asamblea General o Congreso	13
⇒ Comité Ejecutivo o Comisión Ejecutiva	13
⇒ Secretarías o Áreas Sectoriales.....	13
⇒ Delegaciones o Secciones Sindicales	13
⇒ Servicios Jurídicos y de Asesoramiento	13
⇒ Organismos de Representación Sindical	13
⇒ Afiliados	13
1.3. Especial referencia a la Confederación Europea de Sindicatos (CES)	22
2. INFLUENCIA DE LOS SINDICATOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES	23
⇒ Comunicaciones:.....	26
○ Exposiciones de la misión.....	27
○ Sesiones de información en equipos.....	27
○ Boletines/Vídeo.....	27
○ Planes para sugerencias.....	27
○ Encuestas sobre las actitudes.....	27
⇒ Organización del trabajo:	28
○ Trabajo en equipo y polivalencia.....	28
○ Solución de problemas.....	28
○ Justo-a-tiempo y producción basada en la austeridad.....	28
○ Gestión de la calidad total, etc.....	28
○ Mejoramiento constante.....	28
○ Reconfiguración del proceso económico.....	29
⇒ Sistemas salariales.....	29
○ La evaluación.....	29
○ Gestión del trabajo.....	29
○ Remuneración con arreglo al rendimiento.....	29
○ Remuneración con arreglo al beneficio.....	30
○ Participación en los beneficios.....	30
⇒ Tiempo de trabajo.....	30
○ Horas anualizadas.....	30
○ Trabajo a tiempo parcial.....	30
○ Contratos de duración determinada.....	31
○ Trabajo temporal, ocasional y a disposición.....	31
○ Contratos nominales y de cero horas.....	31
2.1. Análisis de casos de conflictos laborales y el papel de los sindicatos en su resolución. 33	
⇒ Caso 1: Caso de los trabajadores de la estiba (2017):.....	34
○ Actores del conflicto.....	36
⇒ Conflicto de Ryanair con sus empleados (2018-2019).....	41
○ Contexto y Medidas Adoptadas:	41

○ Argumentos de los Demandantes:.....	42
○ Decisión de la Audiencia Nacional:	42
○ Implicaciones de la Sentencia:	43
○ Papel de los sindicatos:	44
3. CONCLUSIONES: PERSPECTIVAS Y RETOS DEL SINDICALISMO EN ESPAÑA.....	45
3.1. Desafíos actuales para los sindicatos en un contexto de cambios económicos, tecnológicos y sociales.....	45
3.2. Estrategias para fortalecer el sindicalismo y mejorar su representatividad y eficacia en el ámbito laboral.	46
3.3. Recapitulación de los principales hallazgos del estudio.....	47
3.4. Propuestas para impulsar la colaboración entre sindicatos, empresas y otros actores sociales en beneficio de las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores.	50
Bibliografía.....	52

1. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LOS SINDICATOS EN ESPAÑA

1.1. Organización sindical: principales sindicatos en España

El sistema sindical vigente en España descansa sobre un marco jurídico que viene determinado en sus rasgos esenciales por la Constitución. Se establece así un “modelo democrático” de relaciones colectivas de trabajo, heredero desde luego de nuestra rica tradición histórica, si se exceptúa naturalmente el traumático paréntesis de la dictadura franquista (López, s. f.). Por ende, podemos indicar que durante el siglo XX el sindicalismo español experimentó una serie de etapas determinadas por la represión durante la dictadura de Franco seguida de un posterior resurgimiento y consolidación tras haber transicionado al modelo democrático mencionado con anterioridad. Además, organizaciones sindicales como CCOO (Comisiones Obreras) y UGT (Unión General de Trabajadores) fueron cruciales en la defensa de los derechos laborales y en la negociación colectiva con los empleadores y el gobierno para así poder avanzar en la protección y mejora de las condiciones de trabajo y el bienestar de los españoles.

El proceso de creación de una conciencia propia obrera como núcleo de los intereses de la clase trabajadora frente a los de la burguesía, y con ella de las bases del sindicalismo –esto es, del cuerpo de ideología, pensamiento teórico, estrategia y práctica colectiva elaborado históricamente por sindicatos y sociedades de resistencia–, no se inicia en España sino a partir de 1868, ya que anteriormente se encontraban los inicios del movimiento obrero y asociaciones gremiales que surgieron en el contexto de la Revolución Industrial. Posteriormente comienza la difusión de las principales tendencias del socialismo utópico, la formación de un cierto culturalismo proletario, la aparición de un asociacionismo obrero incipiente o las acciones defensivas episódicas frente a las consecuencias de la industrialización y del maquinismo capitalistas.

Los años que transcurren entre 1868, en que se produce la “revolución de septiembre”, y 1875, inicios de la Restauración, acotan en verdad el período decisivo de gestación y consolidación de la Federación Regional Española de la Primera

Internacional (1870), que abre las puertas en el país a una nueva categoría histórica: el “proletariado militante” (Lorenzo, 1974:118). La libertad de asociación se reconocía por el Decreto Ley de 20 de noviembre de 1868, semanas después de los hechos revolucionarios¹, sancionada luego por las Constituciones de 1869 y 1876, hasta llegar a la importante Ley de Asociaciones de 30 de junio de 1887, la cual será el texto normativo a cuyo amparo se constituyan durante decenios las organizaciones de trabajadores. Dicha Ley supuso el germen de organizaciones colegiales como el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Unión General de Trabajadores (UGT) y Círculos Católicos. En 1891 se crean los Jurados Industriales² a propuesta de la Comisión de Reformas Sociales, los cuales estaban compuestos por trabajadores y empresarios. En 1908 se aprueban dos leyes importantes: La ley de Conciliación y Arbitraje y la Ley de Tribunales Industriales (en dicha ley se tuvo en cuenta las opiniones tanto de obreros como de empresarios), con el fin de reducir la exponencial conflictividad laboral e integrar el movimiento obrero. Posteriormente, también se elaboró el Real Decreto de 24 de mayo de 1919 el cual dio lugar a los comités paritarios en la industria. Además, España ingresó en la OIT y en 1920 se creó el Ministerio de Trabajo.

Por otro lado, la Constitución Española (CE) otorga a los sindicatos y a las asociaciones empresariales un papel muy importante en la regulación de las relaciones laborales y la sociedad, de manera que en el artículo 7 de la CE se establece lo siguiente “los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios” (*Acerina Nazareth*, s. f.). [El artículo 28.1](#), desarrollado a su vez en la Ley Orgánica de Libertad Sindical, reconoce a los trabajadores un doble derecho; el derecho a fundar sindicatos y el derecho de afiliación a cualquier sindicato que sea de su elección. Además, podemos encontrar el derecho de libertad sindical y el derecho a huelga dentro del marco de los derechos fundamentales de la CE, los cuales gozan de una protección especial. La autonomía colectiva se encuentra amparada bajo el artículo 37.1, el cual

¹ Los hechos revolucionarios de noviembre de 1868 en España se refieren al movimiento conocido como la Revolución Gloriosa, que finalizó con el derrocamiento de la monarquía de Isabel II y la posterior instauración de un régimen provisional que llevó al inicio del Sexenio Democrático en España.

² Los Jurados Industriales fueron un sistema de resolución de conflictos laborales que se implementó durante la Segunda República (1931-1939) con la intención de promover la paz social y mejorar las relaciones laborales en un contexto de agitación política y social.

reconoce la fuerza vinculante de los convenios y el derecho a adquirir medidas de conflicto colectivo. Esto es: la Constitución se encarga de garantizar la aplicación general de los convenios a todos los trabajadores y empresas, de modo que todos los trabajadores (estén afiliados o no) se puedan beneficiar de las condiciones salariales y laborales de dichos convenios.

Finalmente, señalar los artículos 129.1 y 129.2³ de la CE, en los cuales se establecen formas de participación donde pueden entrar los sindicatos en las empresas, organismos públicos, Seguridad Social y en el 131.2 CE⁴, que se refiere a la participación de sindicatos y a aquellas asociaciones profesionales en la planificación de la economía.

En resumen, con la aprobación mediante referéndum el 6 de diciembre de 1978 del texto constitucional, se termina con el modelo laboral anterior y se sientan las bases de un *nuevo sistema de relaciones laborales* cuyo eje fundamental será la protección de la *autonomía colectiva* (convenio colectivo) frente al monopolio normativo estatal. En la Constitución española de 1978 se establecen unos derechos de carácter individual: al trabajo y pleno empleo (35.1); a un salario suficiente individual y familiar (35.1); a la libertad profesional y promoción social (35.1); al descanso y a las vacaciones retribuidas (40.2); a la seguridad e higiene en el trabajo (40.2). Y otros de carácter colectivo: la libertad sindical, con un aspecto positivo y otro negativo: a) posibilidad de crear sindicatos y pertenecer a un sindicato y b) no ser obligado a pertenecer a ningún sindicato (arts. 7 y 28.1); a la negociación colectiva (37.1); a la participación en las empresas (129.2); y el derecho de huelga (28.2).

En definitiva, el derecho de libertad sindical reconocido en el art. 28.1 CE conlleva un doble aspecto: Aspecto positivo: "*La libertad sindical comprende el derecho a fundar sindicatos y afiliarse al de su elección*"; B) Aspecto negativo: "*Nadie podrá ser obligado*

³ 1. La ley establecerá las formas de participación de los interesados en la Seguridad Social y en la actividad de los organismos públicos cuya función afecte directamente a la calidad de la vida o al bienestar general.

2. Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.

⁴ El Gobierno elaborará los proyectos de planificación, de acuerdo con las previsiones que le sean suministradas por las Comunidades Autónomas y el asesoramiento y colaboración de los sindicatos y otras organizaciones profesionales, empresariales y económicas. A tal fin se constituirá un Consejo, cuya composición y funciones se desarrollarán por ley.

a afiliarse a un sindicato“. Es un derecho múltiple, ya que además comprende otros derechos de carácter colectivo, como es el derecho a la propia autoorganización sindical, con el único requisito de su carácter democrático (art. 7); el derecho a la negociación colectiva y la fuerza vinculante de los convenios (art. 37).

Concretamente, en la Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de libertad sindical se regula el derecho fundamental recogido en el art. 28.1 CE: “*Todos los trabajadores tienen derecho a sindicarse libremente para la promoción y defensa de sus intereses económicos y sociales*” (art. 1). Su contenido básico es el siguiente:

- La libertad sindical.
- El régimen jurídico sindical.
- La representatividad sindical.
- La acción sindical en el seno de la empresa a través de las secciones y los delegados sindicales.
- La tutela de la libertad sindical y la represión de las conductas antisindicales.

1.2. Funciones de los sindicatos: defensa de los derechos laborales, negociación colectiva, participación en órganos de representación, entre otros.

La existencia del plano colectivo del Derecho del Trabajo, compuesto por relaciones jurídicas, tiene como uno de sus sujetos a una organización colectiva de representación o tutela de los intereses del trabajo asalariado. Son personas privadas que intervienen directamente en la organización en masa de las relaciones industriales. Los sujetos titulares de los poderes inherentes a la autonomía colectiva se clasifican según nos pongamos en el lado de los trabajadores o de la empresa.

Del lado de los trabajadores, por un lado, diferenciamos las coaliciones: agrupaciones esporádicas de trabajadores. Su característica esencial es que aparecen de modo puntual, coyuntural, como una necesidad de agruparse sentida por los trabajadores para hacer frente a una situación determinada, superada la cual desaparecen. Tuvieron importancia en la Revolución Industrial. De otra parte, la que nos ocupa, están los sindicatos: uniones estables de trabajadores surgidas con vocación de continuidad. Son una agrupación permanente de trabajadores asalariados

para la representación y defensa de sus intereses de clase, económicos y sociales, frente a los del empresario y sus organizaciones, utilizando la negociación colectiva como instrumento fundamental para el logro de sus fines. La representación y defensa de los intereses de los trabajadores afiliados a un sindicato en la empresa se hace a través de las secciones sindicales y delegados sindicales.

Del lado de la empresa, hemos de diferenciar al empresario individual, que posee la categoría de sujeto colectivo cuando negocia con el sindicato, si prohíbe el acceso a la empresa a los trabajadores de la plantilla que han organizado una huelga, cuando se entrevista con el delegado de personal o si interviene directamente en la organización colectiva de las relaciones laborales. Y, por otra parte, la Asociación empresarial o patronal (arts. 7 y 22 CE, Ley 19/1977, de 1-4, regulación del derecho de asociación sindical y Real Decreto 873/1977, de 22-4, Depósito de los Estatutos de las Organizaciones constituidas al amparo de la Ley 19/1977): son uniones estables de empresarios, creadas para defender los intereses empresariales frente a los interlocutores sociales y políticos. Son sujetos colectivos distintos a los sindicatos obreros.

Como se ha indicado up supra el régimen jurídico del sindicato se encuentra recogido básicamente en los arts. 7 y 28 CE, Ley Orgánica de Libertad Sindical 11/1985, de 2-8 (LOLS) y Real Decreto 873/1997, de 22-4-1997, sobre el Depósito de Asociaciones Sindicales. La libertad sindical comprende *"el derecho a fundar sindicatos sin autorización previa"*. Bastaría la sola voluntad de un sujeto sin que se exija legalmente la concurrencia de varias voluntades individuales; aunque se habla de *"promotores"* y de *"firmantes del acta de constitución"*. No se exige un número mínimo determinado de trabajadores, pero si una constancia escrita. Para la adquisición de la personalidad jurídica se necesita llevar a cabo el depósito de estatutos. *"Los sindicatos deberán depositar por medio de sus promotores o dirigentes, sus estatutos en la oficina pública establecida al efecto"*. El sindicato adquiere personalidad jurídica y plena capacidad de obrar *"transcurridos 20 días hábiles desde el depósito de los estatutos"*.

Algunos sindicatos, como la Unión Sindical Obrera (USO), destacan en su "Carta Fundacional" que su creación tiene una "inspiración democrática" y manifiestan que "sólo la democracia puede asegurar el pleno desarrollo del hombre y de todos los hombres en la realización de su propio destino social, a través de su participación libre y

responsable”⁵. Si bien, en este momento es preciso analizar el contenido mínimo de los estatutos es el siguiente: Nombre del sindicato / Domicilio / Ámbitos de actuación del sindicato / Órganos de gestión y representación del sindicato / Requisitos para el ingreso y la expulsión del sindicato / Procedimiento de modificación de estatutos / Fusión del sindicato / Régimen de disolución del sindicato / Régimen económico. Una vez reconocidos, los sindicatos *“gozarán de plena capacidad de obrar”* con las siguientes facultades:

- Capacidad contractual para ser titular de derechos y obligaciones.
- Capacidad procesal para ser parte principal en pleitos de toda índole y actuar como coadyuvante según ley.
- Capacidad patrimonial, posibilidad de adquirir y administrar su propio patrimonio.
- Capacidad para actuar sindicalmente en el plano de las relaciones colectivas.

En cuanto a la estructura interna de los sindicatos, hay que diferenciar:

- ⇒ **Asamblea General o Congreso**
- ⇒ **Comité Ejecutivo o Comisión Ejecutiva**
- ⇒ **Secretarías o Áreas Sectoriales**
- ⇒ **Delegaciones o Secciones Sindicales**
- ⇒ **Servicios Jurídicos y de Asesoramiento**
- ⇒ **Organismos de Representación Sindical**
- ⇒ **Afiliados**

A continuación, hablaremos más exhaustivamente de cada una de estos elementos internos.

⁵ <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:300fca54-4461-4f2a-8225-9acf78d46a2c>

Asamblea General o Congreso: Es el órgano supremo de decisión y está compuesta por los afiliados al sindicato.

Estatutos de la UGT. Ejemplo: Art. 22. 1. El Congreso Confederal es el órgano supremo de la Confederación. 2. Entre la convocatoria del Congreso Confederal Ordinario y su celebración, todas las federaciones estatales y todas las uniones de comunidad autónoma celebrarán sus respectivos congresos ordinarios. 3. Son competencias del Congreso Confederal: a. Establecer las líneas generales de la política sindical en un Programa de Acción y aprobar el Programa Fundamental, que contendrá los posicionamientos políticos de UGT en los asuntos de carácter general b. Recibir los Informes de Gestión de la Comisión Ejecutiva, del Comité Confederal, de la Comisión y del Consejo de Garantías, de la Comisión de Control Económico y la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Código ético, para su análisis y decisión sobre los mismos. c. Aprobar los Estatutos Confederales, el Reglamento de Congresos, las Normas de Garantías y la Normativa Interna, así como acordar su modificación. d. Decidir sobre las propuestas que le hayan sido presentadas, así como sobre los recursos interpuestos ante el Congreso Confederal. e. Elegir la Comisión Ejecutiva, la Comisión de Garantías, la Comisión de Control Económico y la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Código Ético f. Acordar y proceder a la disolución de UGT y a la liquidación de sus bienes patrimoniales. En cuanto a su composición, en el art. 23. 1 de los Estatutos se dice que el Congreso Confederal está compuesto por los delegados y delegadas elegidos democráticamente en los congresos de las federaciones estatales y de las uniones de comunidad autónoma. Los delegados y delegadas ejercerán individualmente su derecho a voto en el Congreso Confederal.

Por su parte, el **Comité Confederal** es el órgano supremo de la Confederación entre los congresos confederales. La duración de sus funciones será de Congreso Ordinario a Congreso Ordinario. En la primera reunión que celebre, procederá a constituirse reglamentariamente de acuerdo con las acreditaciones emitidas por la Comisión Ejecutiva, que deberá comprobar que todos los miembros que lo componen cumplen los requisitos exigidos para su elección. En esta primera reunión del Comité

Confederal, se podrá adaptar su composición por sexo atendiendo a la nueva realidad existente tanto en las FFEE como UCAS después de la celebración de sus congresos (art. 29.1 Estatutos). El Comité Confederal se reúne dos veces al año con carácter ordinario. Conforme al art.30, son competencias del Comité Confederal: a. Deliberar sobre la política general de UGT y definir la misma, en el marco de las resoluciones de sus congresos. El Comité Confederal aprobará la constitución de una Comisión para el estudio de nuevas fórmulas de participación y de profundización en la democracia interna. La composición de dicha Comisión será de tres miembros de la CEC, tres miembros de las Federaciones y tres miembros de las UCAS. b. Dar el visto bueno al texto base del Programa de Acción Confederal. c. Conocer el Informe sobre la situación general tanto interna como externa de la Comisión Ejecutiva, los informes anuales de la Comisión y del Consejo de Garantías, de la Comisión de Control Económico y de la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Código Ético. d. Aprobar el Presupuesto y el Plan de Trabajo de la Comisión Ejecutiva Confederal así como conocer las previsiones económicas de las FFEE y UCAS.

Comité ejecutivo. El comité ejecutivo es el órgano ejecutivo del sindicato y suele estar formado por el Secretario General, Secretarios de Área o Sectoriales y otros cargos de responsabilidad. Además, dicho comité se encarga de implementar las decisiones tomadas por la Asamblea General o Congreso y de dirigir las actividades diarias del sindicato. Así, en los Estatutos de la UGT se indica que la Comisión Ejecutiva Confederal es el órgano de dirección permanente de la Confederación, representándola tanto interna como externamente. Está sujeta a los Estatutos Confederales y a las Resoluciones del Congreso Confederal y del Comité Confederal (art. 36.1). También se puede establecer un Consejo Confederal, que es el órgano consultivo de la Comisión Ejecutiva (art. 46.1 ETUGT).

En cuanto a la organización territorial en el art. 78 ETUGT se señala que la Confederación establece territorialmente su organización con el objeto de coordinar la acción de las federaciones, asegurar el cumplimiento de las tareas sindicales comunes, dirigir la gestión de los servicios mancomunados que permitan prestar una atención sindical suficiente a todos los afiliados y afiliadas, y aplicar las resoluciones y directrices sobre las políticas confederales de UGT, garantizando con todo ello la realización efectiva del principio de solidaridad. Esta organización territorial de la Confederación

recibe el nombre de unión y se podrá establecer en los niveles que se determinen en su Congreso. La configuración territorial de la unión de comunidad autónoma (UCA) se determinará por su congreso, que también definirá los criterios de dirección, participación y control de sus organismos territoriales (provincia, isla, comarca e intercomarca), siendo la comisión ejecutiva de la UCA responsable de su correcto funcionamiento y de la participación democrática de todos los afiliados y afiliadas en su ámbito territorial (art. 79).

Secretarías o Áreas Sectoriales. Se encuentran divididas en áreas temáticas o sectoriales, tales como: Secretaría General: Es la encargada de la dirección general del sindicato, representación institucional y coordinación de actividades. Secretaría de organización: Es la responsable de la organización interna del sindicato, la afiliación de miembros y la estructuración de secciones sindicales. Secretaría de Acción Sindical, la cual se encarga de coordinar las acciones y estrategias sindicales, como huelgas, manifestaciones y negociaciones colectivas. Secretaría de Formación y Educación: Encargada de promover la formación y capacitación de los afiliados en temas laborales, legales y sindicales. Secretaría de Igualdad y Género: Responsable de promover la igualdad de género dentro del sindicato y abordar cuestiones relacionadas con la discriminación y la equidad en el ámbito laboral. Por ende, podemos indicar que cada área o sector tiene un encargado de coordinar las acciones y actividades relacionadas con su temática específica.

Delegaciones o Secciones Sindicales. Son unidades locales del sindicato que representan a los trabajadores en empresas o sectores específicos y están formadas por delegados sindicales elegidos democráticamente por los trabajadores afiliados al sindicato en esa empresa o sector. También, se encargan de negociar convenios colectivos, resolver conflictos laborales, informar y asesorar a los trabajadores entre otras funciones.

Servicios Jurídicos. Proporcionan asesoramiento legal y apoyo en cuestiones laborales a los afiliados del sindicato. Pueden incluir servicios de asesoramiento en materia de contratos laborales, despidos, seguridad social, etc.

Organismos de Representación Institucional. Representan al sindicato en diferentes instituciones y organismos, como pueden ser el Consejo Económico y Social, comisiones paritarias, mesas de negociación colectiva, etc.

Afiliados. Son la base del sindicato y tienen derecho a participar en la toma de decisiones a través de la Asamblea General o Congreso, así como a recibir los servicios y beneficios que ofrece el sindicato. En los Estatutos Confederales de la UGT⁶ se puede leer que la Confederación Sindical Unión General de Trabajadores de España (UGT) está integrada por tres federaciones estatales que se constituyen en el ámbito del Estado español para agrupar a las trabajadoras y a los trabajadores asalariados de los diferentes sectores económicos, a las personas que trabajan como asociadas en forma cooperativa o en autogestión, a las que trabajan por cuenta propia que no tengan personal a su servicio, a las que están en situación de desempleo, a las que hayan cesado en su actividad laboral como consecuencia de su incapacidad o jubilación, y a las que buscan su primer empleo. En este punto, es oportuno señalar que en el art. 14.1 de estos estatutos se manifiesta que “los medios económicos necesarios para llevar a cabo los fines sindicales de UGT se cubren fundamentalmente mediante las cuotas aportadas por los afiliados y afiliadas. Las federaciones, en los congresos federales, aprobarán los tipos de cuota ordinaria y su cuantía, así como los criterios para la aplicación de la cuota reducida y para el establecimiento de las cuotas extraordinarias. Las cuotas establecidas por las federaciones deberán guardar relación con los ingresos de los afiliados y afiliadas, tendiendo al uno por ciento de su salario bruto anual o prestación sustitutoria”.

Por otra parte, es oportuno señalar que la afiliación de los trabajadores y las trabajadoras se produce a la federación que tenga competencia organizativa sobre su actividad laboral. La afiliación al Sindicato es voluntaria. La adquisición de la condición de afiliado o afiliada garantiza su incorporación y participación en la Organización y en todos los procesos orgánicos, respetando los principios democráticos de igualdad y no discriminación (art. 59.1).

⁶ <https://www.ugt.es/sites/default/files/portal-transparencia/ESTATUTOS%20CONFEDERALES-solo.pdf>

Así, podemos indicar que esta estructura proporciona una visión general de cómo suelen organizarse los sindicatos en España. No obstante, cabe destacar que cada sindicato puede tener particularidades en su estructura interna pero, en líneas generales, esta sería la estructura propiamente dicha de los sindicatos.

Por otro lado, conviene mencionar a USO, la Unión Sindical Obrera la cual se estableció a finales de los años 50 en España como la primera organización sindical democrática surgida en el periodo de posguerra. Su creación respondió a las demandas de las nuevas generaciones de activistas sindicales en un contexto marcado por la falta de libertades sindicales y políticas tras la Guerra Civil y dos décadas de autarquía. Este escenario fue crucial para el surgimiento de la USO, que buscaba ofrecer una alternativa a la represión y a la ausencia de representación de los trabajadores en un país donde el franquismo limitaba gravemente los derechos civiles y laborales. La USO se distingue por varios principios fundamentales: el compromiso con la dignidad humana, promoviendo una visión integral del trabajo y el medio ambiente, priorizando estos valores sobre el desarrollo económico; la lucha por la libertad sindical, defendiendo un marco legal que garantice la organización y participación activa de los trabajadores; la solidaridad y el bien común, enfocando sus esfuerzos en proteger a los más marginados, como los trabajadores temporales, inmigrantes o en situaciones de precariedad; y finalmente, su sindicalismo independiente y pluralista, que la caracteriza como una organización autónoma sin alineación política, permitiéndole adaptarse a las nuevas realidades sociales⁷. A continuación, desarrollaremos en más profundidad estos principios:

Humanismo: La persona trabajadora es el centro de todas las acciones del sindicato. Este principio destaca la importancia de reconocer y valorar la dignidad de cada individuo en el ámbito laboral, promoviendo su bienestar y desarrollo integral. La USO no solo se preocupa por mejorar las condiciones laborales, sino también por fomentar el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, en un entorno que respete su integridad y potencie su contribución a la sociedad.

⁷ *sindicato-uso-Estatutos-12Congreso.pdf*, s. f.

Libertad y Democracia: La USO está comprometida con la defensa de la libertad y la democracia en el ámbito laboral, promoviendo la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones que les afectan. Esto incluye la defensa de la libertad de asociación, el derecho a la negociación colectiva y la creación de un entorno donde se respeten la pluralidad de voces y opiniones. Para la USO, la democracia en el trabajo es fundamental para fortalecer la sociedad en su conjunto.

Justicia Social: La USO lucha por una sociedad que garantice libertades sindicales y políticas, el pluralismo democrático y la justicia social. Este principio refleja el compromiso con la equidad y la igualdad de oportunidades, defendiendo políticas que promuevan la inclusión social y eliminen desigualdades en el ámbito laboral y más allá. Para la USO, la justicia social es esencial para el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria, donde todos los trabajadores tengan acceso a los mismos recursos y oportunidades.

Autoorganización: La USO defiende un sindicalismo basado en la capacidad de los trabajadores para organizarse de manera autónoma, apoyado en los principios de democracia interna, autonomía, pluralismo e independencia. Promueve que los trabajadores se organicen y defiendan sus intereses sin depender de estructuras externas.

Ahora bien, ¿cuáles son los objetivos de la USO? Los propósitos de la Unión Sindical Obrera (USO) se centran en la defensa y promoción de los derechos e intereses de la clase trabajadora. Entre sus principales objetivos destacan la protección de los derechos laborales, garantizando condiciones de trabajo justas y dignas, y la promoción de la libertad sindical, abogando por la democracia en el entorno laboral y el derecho de los trabajadores a organizarse. La USO también se enfoca en fomentar una sociedad más equitativa, con igualdad de oportunidades para todos, impulsando la solidaridad entre los trabajadores, especialmente aquellos en situaciones de vulnerabilidad. Además, proporciona formación sindical y técnica para empoderar a sus miembros y mejorar su capacidad de negociación, promueve la participación activa de los trabajadores en la vida social, económica y política, y se compromete a mantener su independencia y autonomía frente a partidos políticos y otras organizaciones. Estos propósitos reflejan el compromiso de la USO con la mejora de las condiciones laborales y su papel en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

En cuanto al procedimiento disciplinario, en la Unión Sindical Obrera (USO) se establece de manera que garantiza un marco claro y justo para regular el comportamiento de sus afiliados y líderes. En primer lugar, todos los miembros, incluidos los líderes y órganos de dirección, deben ajustar su conducta al "Código de ética de buenas prácticas de la USO", que ha sido ratificado por el Consejo Confederal. Este código establece los principios y valores que guían a la organización y es esencial para mantener la integridad y cohesión de la misma, promoviendo un ambiente de respeto y colaboración. El incumplimiento de los derechos y deberes estipulados en los estatutos puede dar lugar a medidas disciplinarias, que son necesarias para asegurar que todos los miembros actúen conforme a las normas. El órgano competente tiene la responsabilidad de evaluar estas infracciones y tomar las medidas correspondientes.

El "Reglamento de Procedimiento Disciplinario" regula el proceso, definiendo y clasificando las infracciones según su gravedad, y estableciendo un proceso claro para evaluar las faltas y determinar las sanciones, que deben ser proporcionales a la infracción cometida. Además, el reglamento establece plazos para la prescripción de las infracciones y detalla los aspectos relacionados con el procedimiento sancionador, asegurando que este se realice de manera oportuna. Finalmente, identifica los órganos con autoridad sancionadora y especifica los recursos disponibles para que los afiliados puedan impugnar las decisiones, garantizando así un proceso justo y transparente.

Por ende, podemos afirmar que la Unión Sindical Obrera (USO) se establece como una entidad sindical con un claro propósito: la protección de los derechos laborales y la promoción de una sociedad más equitativa y justa. Desde su fundación, la USO ha trabajado incansablemente para empoderar a la clase trabajadora, reconociendo que la defensa de los derechos laborales es fundamental para el bienestar de los trabajadores y sus familias. A través de sus principios y metas, la USO busca no solo mejorar las condiciones laborales, sino también fomentar un sentido de solidaridad entre los trabajadores, promoviendo la idea de que la unión hace la fuerza.

Uno de los pilares de la USO es su firme compromiso con la libertad sindical, un derecho fundamental que permite a los trabajadores organizarse y defender sus

intereses de manera colectiva. Este enfoque no solo fortalece la voz de los trabajadores en el ámbito laboral, sino que también contribuye a la construcción de una sociedad más justa, donde se respeten los derechos de todos. La USO entiende que la capacitación y la participación activa de sus miembros son esenciales para lograr estos objetivos. Por ello, se enfoca en ofrecer formación continua y oportunidades de involucramiento, asegurando que los trabajadores estén bien informados y preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

La estructura organizativa de la USO está diseñada para ser inclusiva y representativa, lo que refleja su compromiso con la transparencia y la equidad. Cada miembro tiene voz y derechos dentro de la organización, lo que garantiza que sus opiniones y necesidades sean escuchadas y tenidas en cuenta en la toma de decisiones. Este enfoque participativo no solo fortalece la cohesión interna del sindicato, sino que también permite una respuesta más efectiva a las demandas y preocupaciones de los trabajadores.

Además, el proceso disciplinario de la USO está orientado a mantener un ambiente de respeto y justicia, asegurando que cualquier acción tomada dentro de la organización sea justa y equitativa. Esto refuerza la confianza de los miembros en su sindicato y promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

En conjunto, la USO se posiciona como un sindicato significativo en la defensa de los intereses de los trabajadores, especialmente en un entorno social y económico en constante evolución. A medida que el mundo laboral enfrenta nuevos retos, como la digitalización, la precarización del empleo y las crisis económicas, la USO se mantiene firme en su misión de luchar por un trabajo digno y por la justicia social.

1.3. Especial referencia a la Confederación Europea de Sindicatos (CES)

La Confederación Europea de Sindicatos (CES), establecida en 1973, es una entidad fundamental en el ámbito sindical europeo, que agrupa a un total de 81 organizaciones sindicales provenientes de 36 naciones europeas. Entre estas organizaciones se encuentran: la UGT, Comisiones Obreras (CCOO) y USO, una de las principales centrales sindicales de España. (*ETUC Berlin Manifesto | ETUC, s. f.*)

La CES representa a aproximadamente 60 millones de miembros, lo que la convierte en una de las organizaciones sindicales más grandes y representativas del continente. La CES desempeña un papel crucial en la supervisión y coordinación de las actividades de 39 Consejos Sindicales Interregionales (CSIR). Estos consejos son plataformas que facilitan la colaboración y el intercambio de experiencias entre sindicatos de diferentes países, promoviendo así la solidaridad y la acción conjunta en cuestiones laborales y sociales que trascienden las fronteras nacionales. Esta colaboración es esencial en un contexto europeo cada vez más interconectado, donde los desafíos laborales a menudo requieren respuestas coordinadas a nivel transnacional.

Además de los CSIR, la CES también supervisa otras entidades sindicales importantes, como Eurocadres, que representa a los cuadros y personal directivo en Europa, y la FERPA, que se centra en la defensa de los derechos de las personas mayores y jubiladas. Estas organizaciones operan bajo la dirección de la CES, lo que refuerza la cohesión y la unidad del movimiento sindical europeo en su conjunto. La CES goza de un reconocimiento significativo por parte de instituciones clave en Europa, como la Unión Europea, el Consejo de Europa y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC). Este reconocimiento la posiciona como la única organización sindical interprofesional representativa en el continente, lo que le otorga una voz autorizada en el diálogo social y en la formulación de políticas laborales y sociales a nivel europeo. A través de su trabajo, la CES busca promover los derechos de los trabajadores, mejorar las condiciones laborales y fomentar la justicia social en toda Europa, contribuyendo así a la construcción de una Europa más equitativa y solidaria.

2. INFLUENCIA DE LOS SINDICATOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

Existen argumentos suficientes para indicar que, cada vez en un mayor grado, la gestión de los recursos humanos puede ser el motor del cambio que tanto se espera junto con la vinculación de la planificación estratégica con la eficacia operacional. Además, cada vez está más claro que dicha función adquiere más protagonismo con una mayor relevancia para contribuir a la planificación empresarial y asegurar sus resultados (*fiet.pdf*, s. f.).

Por tanto, el reto que se plantea a los sindicatos es doble; inicialmente encontramos la cuestión de cómo representar de una manera eficaz los intereses de los trabajadores en un ambiente de gestión de recursos humanos, en el que se da prioridad a la persona individual más que al grupo en sí. Por otro lado, en cuanto a la cuestión estratégica, los sindicatos optan por un ambiente de gestión de recursos humanos donde prima la influencia en la gestión del cambio, o la participación en ella. Nadie pretende que sean cuestiones sencillas, sino que la situación se complica aún más debido a las diferencias nacionales y regionales que existen en cuanto a estructuras, organización, tradiciones de los sindicatos y, fundamentalmente, el marco político-económico en el que funcionan las organizaciones sindicales respectivas. Por esto mismo, es imposible que exista una solución universal aplicable de manera común.

Por ello, para abordar un mejor entendimiento de este tema, -cuya importancia cada vez es más elevada-, debemos observar la gestión de recursos humanos en otros lugares del mundo. En un informe elaborado para el Congreso de Sindicatos Británicos (British TUC, 1994) se declaró que “*el concepto de gestión de recursos humanos es escurridizo y puede tener significados diferentes según las personas*». Esto nos lleva a la siguiente pregunta; ¿cómo vamos a desarrollar la comprensión de los objetivos principales y de la filosofía de la gestión de recursos humanos y de qué manera esta gestión difiere, si es que difiere, de lo que la gente puede considerar prácticas tradicionales de gestión de personal? De una forma inevitable, toda tentativa de respuesta sólo dará pie a una formulación de mayores preguntas y a una posterior

controversia, pero atendiendo a las respuestas de dos profesionales del campo (un director de personal y otro moderno) quizás podamos discernir alguna respuesta clave.

Por un lado, en cuanto al punto de vista de la gestión de personas, el director de personal indicó que *“las personas son el elemento esencial de la compañía y considero mi labor como la de proporcionar un servicio de gestión, incluido el de contratar personas sobre la base de salarios y condiciones justos y respondiendo en general a todo problema de personal, de manera que la empresa pueda funcionar perfectamente. Nos esforzamos en nuestro departamento por que reine un ambiente de trabajo seguro y satisfactorio y casi me atrevo a decir familiar. Tenemos un club y una excelente cantina. Nuestras relaciones con los sindicatos son buenas. Huelga decir que reconocemos que cada una de las partes tiene sus propios intereses, pero me parece que también compartimos muchos objetivos comunes, tales como la ventaja de mantener la estabilidad social y económica. También desearía recalcar que me siento orgulloso de la manera en que la empresa es un importante proveedor de empleos y de la contribución que ello aporta a la prosperidad de la ciudad y al contexto social de nuestra comunidad inmediata. Ahora, entre nosotros, por el hecho de que algunos de los directores de producción no siempre aprecian lo que hacemos, no apoyan tanto la labor del Departamento como podrían. De hecho, sospecho que algunos de ellos, incluso, piensan que mi Departamento representa gastos generales en gran medida inútiles. Bueno, me imagino que todos tenemos nuestros problemas.”*

En cuanto al punto de vista desde la gestión de recursos humanos, se clarificó lo siguiente *“«A mi modo de ver, las personas son el elemento esencial de la compañía. Por ello considero que mi cometido principal es utilizar de manera óptima este recurso clave al desarrollar sistemas de recompensa y de organización del trabajo cuyo resultado sea que cada persona trabaje sobre la base del compromiso, la competencia y ante todo de la eficacia en función de los costos. Cada empleado debe concentrar su energía en el objetivo principal de contribuir a los logros y al éxito de la compañía. Vivimos en un mundo altamente competitivo y de cambios constantes, por lo que tenemos que estar en un proceso permanente de evaluación, adaptación y revisión si queremos sobrevivir. Toda persona tiene la responsabilidad de asumir su parte en este proceso; todos tenemos una participación en el éxito y debemos estar abiertos a nuevas ideas y estar preparados a ser flexibles ante las necesidades que van cambiando. La*

gestión de recursos humanos bien aplicada puede contribuir al bienestar de la persona individual, al éxito de la organización y con ello, podría añadirse, al bienestar de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, personalmente, me permito decir que el mundo no le debe a nadie la subsistencia. No creo que dentro de mis funciones esté perpetuar el empleo, sino hablar de crear empleo, a no ser que este enfoque coincida estrictamente con las necesidades de la empresa. A mi juicio, lo mismo se aplica al gobierno, que no debe interferir con la dinámica del mercado de empleo.” (fiet.pdf, s. f.)

De una forma evidente podemos ver claramente las diferencias entre uno y otro; ambos han deliberado las diferencias destacables del enfoque que pueden distinguir la práctica de la gestión de recursos humanos de la práctica asociada a modelos tradicionales de gestión personal. También debe indicarse, sea cual fuere la denominación dada a la función de administrar personal, la realidad puede ser que el estilo en que viven muchas personas no es ninguno de estos dos extremos. Sin embargo, si nos fijamos sobre lo que indican sobre sus funciones, podemos observar que ambos expresan la importancia de las personas en las empresas, ya que las consideran el elemento esencial de éstas. A continuación, parecen estar dirigidos por percepciones bastante diferentes de cómo deben responder a esta responsabilidad. A diferencia de los objetivos, con frecuencia ambiguamente definidos del Director de Personal, el Director de Recursos Humanos tiene un conjunto de objetivos claramente identificados:

1. Una política de concentrarse mucho más en el empleado individual, incluidos los requisitos de un compromiso total y la aceptación de la responsabilidad personal;
2. El énfasis constante sobre el carácter esencial de la calidad y la eficacia en función de los costos;
3. La necesidad de poner a todos los empleados directamente en el centro de la planificación comercial;
4. Funcionar sobre la base de que, como nada permanece estático, no hay lugar para la satisfacción de sí mismo por lo que las mejoras pueden ser permanentes;

5. Hacer de todo lo que es «las personas» un elemento integrante de la gestión en línea (a diferencia de que sea un «servicio» especializado y por separado);
6. Esperar que todos los empleados sean flexibles y adaptables; • considerar que todo -desde la viabilidad total de la empresa hasta el sistema de compensación para un empleado individual- no debe ser determinado por la «imparcialidad», sino por los imperativos de un funcionamiento eficaz en las fuerzas del mercado;

Probablemente, viendo la relación de la empresa con la nación/comunidad «huésped» con mayor independencia de lo que lo haría un director de personal.

Actualmente, se presta más atención a los factores que han llevado a dar lugar a las técnicas de recursos humanos. Pero antes, hemos de hacer una observación importante; En el centro de la cultura económica, como resultado de la aplicación de la gestión de recursos humanos, está la opinión de que una empresa exitosa debe estar, ante todo y sobre todo, fuertemente concentrado en el cliente. Así, de una manera sencilla, los compradores potenciales buscarán el mejor negocio que puedan hacer en términos de precio, calidad y servicio, etc.

De modo que el argumento es que la gestión de recursos humanos que contribuye a la producción (en su sentido más amplio) no debe ser menos eficientemente administrada que los factores humanos. Asimismo, al estar dirigidos por el mercado, ambos elementos de producción deben adaptarse constantemente a la necesidad de mejoras y eficacia. Para los trabajadores de la base esto puede significar la participación en una o más de un grupo de actividades que se enumeran bajo cuatro títulos: comunicación, organización del trabajo, sistemas salariales y tiempo de trabajo.

⇒ **Comunicaciones:**

En estas técnicas, el objetivo es hacer participar a los empleados en las metas de la organización con el fin de obtener la comprensión y apoyo de los trabajadores y el compromiso, lealtad y entusiasmo resultantes para cumplir con sus funciones de la

manera más competente y efectiva en relación con los costos posibles. Entre las formas características de esta comunicación se incluyen:

- **Exposiciones de la misión.**

En las que se reseñan generalmente las metas y objetivos de la empresa y las responsabilidades del personal para lograr las metas de la empresa.

- **Sesiones de información en equipos.**

Estas sesiones se estructuran con mucho cuidado y se organizan reuniones regulares entre la dirección y grupos determinados de empleados. Estas reuniones ayudan a la dirección a dar a conocer los objetivos de política en toda la empresa. Cuando se organizan en serie, el efecto es «distribuir» el mismo mensaje «personal» a todos los empleados.

- **Boletines/Vídeo.**

Los boletines y sesiones de vídeo también pueden ser un importante útil para poner de relieve planes, problemas de producción, destacar éxitos y, en términos generales, estar en contacto con una mezcla de «noticias» y la promoción de iniciativas.

- **Planes para sugerencias.**

Esta variación de los antiguos buzones para sugerencias (cuyo resultado pocas veces iba más allá de bromas anónimas o propuestas burdas) es un mecanismo serio y formal para que los trabajadores presenten ideas de mejoramientos. Habitualmente, el sistema dispone que el trabajador sea recompensado por la sugerencia.

- **Encuestas sobre las actitudes.**

Ideadas para descubrir los puntos de vista de los trabajadores sobre cuestiones relacionadas con el trabajo, estas encuestas (habitualmente mediante cuestionarios, pero a veces a través de discusiones personales) pueden cubrir asuntos generales, algunos de actualidad, o tal vez una propuesta futura.

⇒ **Organización del trabajo:**

Un factor esencial de las prácticas que siguen son los objetivos de llevar al máximo el costo-eficacia, la calidad y el cuidado del cliente con la característica común de colocar la responsabilidad personal de estos objetivos en la persona.

- **Trabajo en equipo y polivalencia.**

Los trabajadores pueden organizarse en equipos compactos encomendando a cada uno llevar a cabo cometidos determinados. Frecuentemente, puede preverse que los miembros del equipo puedan intercambiarse, con lo cual serían «polivalentes» lo que, tal vez, sea una manera más sutil de describir la flexibilidad de aptitudes.

- **Solución de problemas.**

Supone un reducido grupo de empleados que se reúne para identificar, analizar y resolver problemas de explotación relacionados con su trabajo. Se presentan las conclusiones a la dirección y los miembros del grupo interesado habitualmente participan en la aplicación de las soluciones.

- **Justo-a-tiempo y producción basada en la austeridad.**

Ambos conceptos tienen que ver con la mejor manera de utilizar los recursos; el primero significa reducir al mínimo la acumulación de existencias inútiles y el segundo define un proceso de producción tendente a utilizar el mínimo de recursos (tanto humanos como no humanos) con el fin de obtener el método de producción más eficaz en función de los costos.

- **Gestión de la calidad total, etc.**

La calidad del producto, el servicio y la imagen general de la empresa se considera esencial. La gestión de la calidad total se concentra en mantener firme este mensaje de control mediante círculos de calidad, programas de cuidado al cliente y el fortalecimiento del concepto de que cada trabajador es personalmente responsable de estas áreas.

- **Mejoramiento constante.**

Busca obtener calidad y eficacia al evaluar constantemente los métodos y sistemas de trabajo. Todo lo que pueda considerarse despilfarro es considerado

ineficaz en relación con los costos. Todos los empleados tienen un alto grado de responsabilidad en cuanto al mejoramiento permanente de su propio trabajo.

- **Reconfiguración del proceso económico.**

Esto describe un proceso a veces bastante dramático y radical por el cual se emprende una reevaluación completa de todos los aspectos de las actividades de la empresa con el resultado (si se considera necesario) de volver a estructurar todo desde el principio.

⇒ **Sistemas salariales.**

Aunque la gestión de recursos humanos puede encomiar las políticas de «armonización» o de «categoría única», éstas pueden aplicarse solamente a áreas tales como el horario de trabajo, las vacaciones remuneradas y el subsidio por enfermedad, etc. El salario generalmente puede reflejar el rendimiento a nivel de empresa o por equipos, pero también refleja en parte la contribución percibida de la persona individual. También debe observarse que, al igual que los trabajadores, pueden compartir los frutos del éxito a nivel de empresa; y también pueden ser considerados responsables de los costos del fracaso. Las técnicas para determinar el salario incluyen:

- **La evaluación.**

Supone el análisis constante del rendimiento de los empleados individuales. Corrientemente es llevado a cabo por los supervisores inmediatos pero con la participación creciente de otros directores, colegas e incluso clientes.

- **Gestión del trabajo.**

Cuando a los empleados se les establece metas de rendimiento no sólo orientadas a su propio empleo, sino también relacionadas con las metas y objetivos más generales. Las evaluaciones individuales frecuentemente determinan la progresión de la carrera de una persona e incluso su nivel salarial.

- **Remuneración con arreglo al rendimiento.**

Los aumentos salariales, los incrementos anuales, las primas y otros elementos del conjunto salarial se atribuyen en base al rendimiento individual de un empleado. El nivel de tales elementos del conjunto salarial habitualmente es

determinado por alguna forma de evaluación del rendimiento individual. Este tipo de salario puede cubrir la remuneración en su conjunto o solamente una parte.

- **Remuneración con arreglo al beneficio.**

Esto describe un plan según el cual una proporción del salario básico de los empleados varía con la rentabilidad de su compañía.

- **Participación en los beneficios.**

Según este plan, además de la remuneración normal, el empleador paga a los empleados una remuneración extraordinaria relacionada con los beneficios de la empresa, que puede hacerse en efectivo o mediante participaciones en la empresa.

⇒ **Tiempo de trabajo.**

Tal y como se ha indicado anteriormente, los que ejercen la gestión de recursos humanos consideran «la flexibilidad» esencial para el éxito de la empresa. El concepto de flexibilidad es de por sí «muy flexible», ya lo hemos usado para describir la capacidad general de la empresa de cambiar en respuesta a desplazamientos de mercado/técnicos y también como puede describir el proceso de los trabajadores de intercambiar sus empleos. Un tercer significado aplicado corrientemente se refiere a la disponibilidad de la fuerza de trabajo de operar un modelo de horario específico requerido por la compañía incluida una capacidad de la compañía de prescindir de la mano de obra excesiva. A continuación, se citan algunos ejemplos del modo de proceder:

- **Horas anualizadas.**

Un sistema de organizar el tiempo de trabajo a lo largo de un año, en lugar de semanal o mensualmente, que supone modalidades de trabajo revisadas, que tratan de corresponder el tiempo de trabajo de los empleados con las necesidades de producción de la empresa. Normalmente, los empleados perciben un salario anual consolidado para incorporar la remuneración de trabajo no clásico, tal como las horas extraordinarias y cobertura de ausencia.

- **Trabajo a tiempo parcial.**

Para algunas personas, en momentos determinados de su vida, la oportunidad de trabajar a tiempo parcial en lugar de a tiempo completo puede

resultar atractivo. También para el empleador puede haber numerosas ventajas potenciales al «adaptar» las horas de los trabajadores a tiempo parcial para que coincidan con períodos de mayor intensidad de actividades de la empresa. Además (y esto puede aplicarse a numerosas formas de trabajo a tiempo parcial, temporal y ocasional) el empleado puede buscar hacer los costos indirectos por hora inferiores de lo que se paga a los trabajadores a tiempo completo.

- **Contratos de duración determinada.**

Una vez más, puede haber personas a las que un contrato de corta duración les resulte más conveniente en determinadas circunstancias. Sin embargo, para otras el hecho de que acepten tales contratos puede reflejar una incapacidad de encontrar empleo permanente. También en este caso, para el empleado el atractivo resulta claro ya que se pueden satisfacer necesidades determinadas de la empresa con una solución prorrateada menos costosa que contratar personal permanente y/o hacer trabajar al personal existente horas extraordinarias.

- **Trabajo temporal, ocasional y a disposición.**

Puede haber cierta superposición en la definición del trabajo temporal y la de contratos de tiempo determinado, efectivamente algunos tipos de trabajo temporal difícilmente pueden distinguirse del trabajo ocasional y de disponibilidad. cuando se pide a las personas que trabajen en algún momento con un aviso previo mínimo para hacer frente a actividades de temporada o períodos de gran actividad menos previsible.

- **Contratos nominales y de cero horas.**

Estos términos se utilizan para describir un «contrato» por el cual las horas que se le garantizan a una persona pueden ser solamente nominales o, de hecho, «cero». En realidad, estos trabajadores están a la disposición y llamada de la empresa y como característica tienen muy poca seguridad financiera o protección contractual/legal, si es que la tienen.

Algunos de los problemas que encuentran los miembros de los sindicatos cuando las empresas introducen las prácticas de gestión de recursos humanos, según la

experiencia de la Unión de Trabajadores de Tiendas, Distribuidoras y Asociados (USDAAW, 1996), se destacan los siguientes: la erosión de los sistemas de relaciones laborales y de las estructuras sindicales existentes; el incremento del estrés laboral debido a la asignación de nuevas responsabilidades, una presión elevada y controles rigurosos; la mayor vulnerabilidad ante demandas de flexibilidad, el temor a sanciones disciplinarias y las evaluaciones del rendimiento, así como encuestas sobre actitudes; la creciente inseguridad derivada de la necesidad de ajustar la fuerza laboral a las fluctuaciones económicas, la temporalidad del empleo, despidos y procesos de reestructuración, así como ataques a las condiciones laborales y amenazas de pérdida de empleo; y una evolución negativa de los ingresos, caracterizada por un aumento de responsabilidades sin un correspondiente incremento salarial, sistemas de remuneración individualizados que suelen ser desfavorables, horarios flexibles que generan incertidumbre en los ingresos y reducciones salariales directas. Aunque estos problemas reflejan las experiencias del sindicato, es evidente que otros miembros de las organizaciones, al enfrentarse a la implementación de técnicas de gestión de recursos humanos, podrían percibir situaciones similares, a menos que se logre anticipar y abordar adecuadamente estos desafíos.

Por consiguiente, uno de los cometidos clave que tiene que enfrentar el movimiento sindical es el de desarrollar una estrategia efectiva y coherente en materia de gestión de recursos humanos. Ahora, antes de concentrarse en esta importante área, es esencial que veamos la gestión de recursos humanos no sólo en términos de un conjunto de técnicas de gestión, sino también como una filosofía económica que debe su creación y su significado al ambiente socioeconómico en el que funciona.

En cuanto al sector comercial, el proceso de adaptación y de fusión ha sido realmente efectivo y, especialmente, en el último decenio hemos presenciado evoluciones tales como la concentración y la internacionalización, con importantes grupos y empresas desempeñando un papel cada vez más importante. Una competencia más fuerte en términos de servicios, concepción de los almacenes y conceptos de explotación; inversiones constantes en tecnología y la expansión de una mayor flexibilidad.

Sin duda, estas innovaciones generan también nuevos desafíos y problemas que son de considerable relevancia: El efecto sobre los modelos laborales y la estabilidad del empleo; Las repercusiones sociales y ambientales en las comunidades derivadas de los centros comerciales ubicados en las periferias urbanas y la implementación de conceptos avanzados en la gestión de recursos humanos.

Por consiguiente, a medida que los principales minoristas se han ido desarrollando, han dominado sus mercados nacionales y alcanzado límites de saturación, la expansión a áreas menos desarrolladas comenzó, especialmente en los años ochenta, a medida que las empresas multinacionales buscaron nuevos mercados para invertir. Sea por absorción, co-empresas, licencias o mediante la creación de nuevas filiales en operaciones internacionales, las multinacionales registrarán una expansión a escala mundial. La internacionalización también puede adoptar la forma de alianzas transfronterizas, subcontratación a tercero, producción en el extranjero y nuevos conceptos de comercio mayorista y minorista que pueden utilizar el Internet y otros productos electrónicos de procesamiento de datos. A medida que nos acercamos al milenio, realmente puede decirse que el sector de alto crecimiento del comercio es un importante «interlocutor mundial» y como tal exige a los sindicatos una respuesta mundial coordinada.

2.1. Análisis de casos de conflictos laborales y el papel de los sindicatos en su resolución.

A continuación, se va a llevar a cabo el estudio de dos casos de conflictos laborales sucedidos en España junto con el papel de los sindicatos en los mismos. Es sabido que los conflictos laborales en España han sido un tema al que recurrir en la historia laboral del país y, a su vez, los sindicatos han jugado un papel fundamental en la mediación y resolución de estos conflictos. Por ello, se va a presentar un análisis de algunos casos destacados y el papel de los sindicatos en su resolución:

⇒ **Caso 1: Caso de los trabajadores de la estiba (2017):**

En 2017, los estibadores portuarios se enfrentaron a una reforma impulsada por el gobierno que tenía como objetivo liberalizar el sector de la estiba. Esta reforma respondía a una sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), que el 11 de diciembre de 2014 había declarado que el sistema español de contratación de estibadores infringía la normativa comunitaria al imponer restricciones a la libre competencia (artículo 49 TFUE). En efecto, la normativa española entonces vigente imponía a las empresas de otros Estados Miembros que quisieran desarrollar la actividad de manipulación mercancías en los puertos españoles, tanto la obligación de inscribirse en una Sociedad Anónima de Gestión de Estibadores Portuarios (SAGEP) y, en su caso, de participar en el capital de ésta, por un lado, como la obligación de contratar con carácter prioritario a trabajadores puestos a disposición por dicha Sociedad Anónima, y a un mínimo de tales trabajadores sobre una base fija, por otro lado. (*Condena a España por no implementar la normativa europea para el sector de la Estiba*, s. f.)

Considerando que al finalizar el plazo establecido para el 20 de septiembre de 2015 España no había adoptado aún las medidas necesarias para dar cumplimiento a la sentencia de 2014, la Comisión decidió en 2016 interponer un segundo recurso por incumplimiento ante el TJUE, solicitando la imposición de sanciones pecuniarias (la condenó a una cantidad a tanto alzado de 3 millones de euros). El 12 de mayo de 2017, España adoptó una nueva normativa, que entró en vigor el 14 de mayo de 2017, por la que se modificaba el régimen de los trabajadores para la prestación del servicio portuario de manipulación de mercancías.

Para la SAN (Sentencia de la Audiencia Nacional), la condena debe leerse en el sentido de que España había incumplido poner en marcha las medidas necesarias para la ejecución de la Sentencia de 2014. Pero no era exactamente así, pues el TJUE había indicado previamente que la Comisión Europea había constatado que, con la promulgación del Real Decreto-Ley 8/2017, «el Reino de España había adoptado todas las medidas necesarias para la ejecución de dicha sentencia», con lo cual había desistido parcialmente de su recurso en lo que hacía a la multa coercitiva y solo lo

mantuvo en lo referente a una multa a tanto alzado por el retraso producido. (Ojeda Avilés, 2021)

Con la perspectiva asentada, el análisis de los antecedentes, de los motivos y de los pasos que dieron las instituciones europeas para forzar una liberalización de ese mercado laboral nos revela que la reforma fue fruto de una determinación firme de la Comisión, pero también de una serie de mecanismos que operaron en el ámbito supranacional. Entre esos mecanismos, destaca la confluencia de dos líneas de acción, y presión, que fueron clave a la hora de convertir la determinación de la Comisión en un mandato normativo. (Serrano, s. f.) La primera de las líneas mencionadas es claramente normativa, ya que se identifica con una amplia comprensión de la regla del efecto directo de las normas de los Tratados europeos, heredada de una tradición hermenéutica cultivada durante años por el Tribunal de Luxemburgo. En este caso concreto sería el artículo 49 del TFUE aquel cuyo efecto directo invocaría la Comisión contra España. La vinculación entre el efecto directo y la primacía de las normas de Derecho de la Unión tiene como consecuencia que, si una disposición o práctica estatal obstaculiza el ejercicio de libertades económicas, en este supuesto la libertad de establecimiento, la declaración de incumplimiento obligaría a que la disposición o práctica estatal fuera desplazada en su aplicación. Pero, si fuera preciso, también habría de ser modificada. La segunda línea, que se evidencia en abierta relación con la anterior, está vinculada a los modos en los que la Unión, a través de sus instituciones, ejerce los poderes atribuidos sobre determinados ámbitos o tipos de competencias. Es, por tanto, una línea de acción explicable en un plano predominantemente institucional, haciendo uso de los recursos normativos, pero no de los procedimientos inicialmente previstos para legislar, y desde los parámetros propios de la gobernanza. Este segundo vector se identifica, muy en concreto para el asunto de los estibadores españoles, con el empleo de dinámicas propias de lo que se conoce como integración encubierta: modos de acción conforme a los cuales se desplaza o sustituye al legislador europeo en la toma de una decisiones que, aunque en realidad le corresponden a este y podrían ser adoptadas a través del procedimiento legislativo, especial u ordinario, por una razón u otra son objeto de bloqueos o no consiguen ser admitidas por este. (Serrano, s. f.)

- **Actores del conflicto**

Como ocurre en otros sectores de actividad, el modelo de relaciones industriales de la estiba en los puertos del Estado no responde al estereotipo de una gran patronal frente a las dos grandes federaciones sindicales de UGT y CC. OO., sino que se dispersa en varias patronales frente a múltiples federaciones sindicales, a pesar de que el universo portuario se constriñe a unas 6.500 personas estibadoras frente a 160 empresas o filiales de empresas de manipulación de mercancías (Ojeda Avilés, 2021).

Tanto en el conflicto como en la negociación colectiva destacan dos organizaciones líderes el personal de estiba y las empresas como son la Coordinadora Estatal de Trabajadores Portuarios (CETP) y la ANESCO. A esta última le han costado dos escisiones: la primera en 2013, la Plataforma de Inversores en Puertos Españoles (PIPE), liderada por las financieras JP Morgan y First State Investments, y la segunda en 2017, la ASOPORT, liderada por la naviera asturiana Ership. Ambas asociaciones mencionadas son partidarias de la negociación colectiva pero no participan en la misma, ya que disienten de ella y utilizan sus contactos con la Administración y las instancias europeas para frenar los aspectos contrarios a sus intereses económicos. Especialmente, la plataforma de inversores PIPE no parece asumir la forma de una organización empresarial corriente, sino ser más bien un grupo de opinión –o de presión, según se observe–, y estuvo desde su fundación muy empeñada en llevar al gran público las peculiaridades del «status de estibador», en especial de los altos salarios y las fórmulas de admisión sesgadas. Por otro lado, ASOPORT, actúa en el ámbito negociador mediante denuncias ante las autoridades, la CNMC y la jurisdicción. Cabe pues indicar que ambas asociaciones (PIPE y ASOPORT) representan el modelo de organización de conflicto, mientras que ANESCO representa el modelo de organización de negociación o consenso, aunque dichos modelos nunca son puros en ámbitos laborales. También, es muy difícil medir la representatividad de las patronales y sólo podemos indicar que la CNMC reconoce a ANESCO el 100% de la representatividad

empresarial en la negociación de 2020⁸. En cuanto a los sindicatos, existe una gran diferencia de representatividad entre CETM y los restantes, pues la Coordinadora disponía de un 78,7% y un 82,5% de representatividad en las Comisiones negociadoras del IV y V Acuerdo Sectorial Estatal, respectivamente²⁰, en tanto que los demás sindicatos negociadores disponían de porcentajes que variaban entre el 8,2% de UGT o el 4,4% de CC. OO. y el 0,9% de ELA.(Ojeda Avilés, 2021)

De esta manera, la negociación colectiva portuaria queda unificada en torno a dos grandes asociaciones, ANESCO para las empresas y CETM para las personas estibadoras con una notable jerarquización central y vertical: las organizaciones empresariales ASOPORT y PIPE prefieren influir desde fuera de las negociaciones, a veces con resultados importantes, como la propia SAN aquí comentada, que interviene a demanda de ASOPORT. Además, los sindicatos minoritarios han admitido el liderazgo de CETM, salvo en ocasiones en que algunos sindicatos han preferido no firmar o actuar por su cuenta. En un segundo nivel, los convenios locales, de cada puerto individual, desarrollan lo convenido a nivel estatal sin salirse de sus coordenadas, en una rotunda unidad de acción que parece solo alterada respecto al puerto de Barcelona.

No obstante, han actuado otras fuerzas dotadas de una gran potencia jurídica como la Comisión Europea (empeñada desde hace tiempo en unificar en torno a una «liberalización» el quehacer de la estiba y el Gobierno), el cual no ha permanecido neutral en la fijación de las nuevas relaciones laborales de las personas estibadoras.

De esta manera, cabría afirmar que el conflicto actual aparentemente tiene su origen en la Comisión Europea, pero si vamos más al fondo observaremos que su denuncia ante el TJUE contra España fue el resultado de una denuncia procedente de un tercero: el conflicto habría comenzado «en 2009, cuando la Comisión Europea recibió

⁸ CNMC, Resolución del Consejo, Sala de Competencia, de 18 de septiembre de 2020, expte. S/DC/0619/17, Acuerdo Marco de la Estiba (p. 9):

La asociación (ANESCO) está integrada por 36 empresas prestadoras del servicio de manipulación de mercancías y por las SAGEP de los puertos de Barcelona, Valencia, Algeciras, Tenerife y Las Palmas [...]. Ostentaba un 100% de representatividad de la parte empresarial y lo sigue ostentando a los efectos de la actual negociación del V Acuerdo.

una denuncia anónima sobre la exclusividad que tienen los estibadores españoles en las labores de carga y descarga, y la elevó al TJUE al considerar que este sistema conculca las normas de la competencia» (Gómez, 2014). Un Gobierno que también actuó presencialmente en el conflicto cuando se sentó en la mesa de mediación del Consejo Económico y Social, ausentándose posteriormente y dejando así maltrecho al acuerdo final, y que, no obstante, tuvo tanta trascendencia que su inserción como anexo en el RDL 8/2017 permitió desbloquear el impasse parlamentario de su convalidación y vino luego incorporado en el texto del RDL 9/2019.

Por ello, como hemos indicado anteriormente, la SAN se fundamentó en dos argumentos: la sentencia del TJUE de 2014 y la subrogación forzosa que se pretendió con la disposición adicional séptima del AME, que no tiene cabida en el marco jurídico del artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores (ET), al tratarse de una figura absolutamente distinta. La sentencia del TJUE ha sido expuesta anteriormente en este punto, por lo que matizaremos lo que ocurrió en la misma: Según la AN, la STJUE de 11 de diciembre de 2014, asunto C-576/13, consideró que la normativa española del momento impedía recurrir libremente al mercado laboral e incumplía el artículo 49 del TFUE, por lo que condenó a España al haber incumplido dicho artículo al imponer a las empresas extranjeras inscribirse en las SAGEP. Una vez eliminadas las SAGEP y el plazo otorgado por los reales decretos-leyes para operar el trasvase, el debate se mantiene respecto a similares obligaciones para las empresas estibadoras, y entre ellas las extranjeras, creadas por la nueva disposición adicional séptima que se incorporó a posteriori al texto del IV AME, considerada contraria al nuevo «*marco de liberalización del régimen*» (SAN 127/2021).

Debido a esa disposición adicional, las empresas estibadoras que tomaran la decisión de desvincularse de la antigua SAGEP habrían de asumir al cupo de personal estibador de esta que le correspondiera en función de su participación accionarial en la misma, que está determinado por su nivel de actividad operativa y, contra esta misma, va dirigida la argumentación de la AN.

Por ello, el tribunal español acudió al juzgado con un refuerzo inesperado: citando como apoyo otra sentencia del TJUE de 11 de febrero de 2021, en los casos C-407/19 y C-471/19, Katoen Natie Bulk Terminal y otros contra Bélgica, donde se condena el sistema de este país de un registro prioritario de personal estibador seleccionado por una comisión administrativa formada paritariamente por representantes de las personas trabajadoras y de empresas de la estiba (Ojeda Avilés, 2021). Lo que no se indica es que el planteamiento de la sentencia europea contra Bélgica parte de la afirmación de que los artículos 49 y 56 del TFUE no se oponen a la obligación de valerse de personas trabajadoras registradas («reconocid[a]s») si la selección vino hecha merced a criterios objetivos y no se limitó el cupo a un número fijo, requisitos que no se cumplen en el sistema belga. De manera que el fallo de la sentencia europea va por un camino muy diferente al expuesto por la Audiencia:

“Los artículos 49 TFUE y 56 TFUE deben interpretarse en el sentido de que no se oponen a una normativa nacional que obliga a las personas o empresas que deseen ejercer actividades portuarias en una zona portuaria, incluidas las tareas ajenas a la carga y descarga de barcos en sentido estricto, a valerse únicamente de trabajadores portuarios reconocidos como tales conforme a las condiciones y modalidades fijadas en aplicación de esta normativa, siempre que dichas condiciones y modalidades, por una parte, se basen en criterios objetivos, no discriminatorios, conocidos de antemano y que permitan a los trabajadores portuarios de otros Estados miembros demostrar que cumplen, en su Estado de origen, exigencias equivalentes a las aplicadas a los trabajadores portuarios nacionales y, por otra parte, no establezcan un contingente limitado de trabajadores que puedan ser objeto de tal reconocimiento.”

En nuestro caso, un mínimo indicativo en la regulación del derecho de establecimiento permitió a la CNMC conectar, con la libre competencia y la ley española de monopolios y posiciones dominantes.

Por tanto, podemos indicar que la solución al conflicto en el contexto del IV Acuerdo Marco de la Estiba y la Sentencia de la Audiencia Nacional 127/2021 se centra en la declaración de nulidad de la disposición adicional séptima del IV AME, al

considerarla inconstitucional por vulnerar el principio de igualdad del artículo 14 de la Constitución Española, lo que invalida la subrogación laboral obligatoria para los trabajadores de la SAGEP y plantea una revisión de las condiciones laborales en el sector. La sentencia también cuestiona la validez de la subrogación forzosa en el marco del artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores, señalando su incompatibilidad con la normativa vigente, y sugiere una revisión más amplia de la regulación del sector de la estiba en España para equilibrar la protección de los derechos laborales con las normativas de competencia de la Unión Europea. Esto abre la posibilidad de nuevas negociaciones entre las partes involucradas (empresas estibadoras, sindicatos y el gobierno) para establecer un marco regulatorio que respete tanto los derechos laborales como las exigencias del mercado.

El cuanto al papel de los sindicatos en el conflicto podemos afirmar que fue significativo y multifacético, ya que actuaron como representantes de los trabajadores - especialmente a través de la Coordinadora de Trabajadores del Mar -. defendiendo sus derechos laborales y condiciones de trabajo, y articulando sus preocupaciones frente a las disposiciones del IV AME que consideraban perjudiciales. Participaron activamente en las negociaciones del acuerdo, aunque la sentencia de la Audiencia Nacional cuestionó la validez de algunas de las disposiciones pactadas, lo que llevó a reevaluar los acuerdos y su impacto en la subrogación de los trabajadores. Además, los sindicatos resistieron regulaciones que consideraban discriminatorias, como la disposición adicional séptima que establecía la subrogación forzosa, y que percibían como beneficiosa para ciertos grupos a expensas de otros, generando así un conflicto entre los intereses de los trabajadores y las exigencias del mercado. La alta afiliación de estibadores a los sindicatos les otorgó una gran capacidad de movilización y negociación, permitiéndoles ejercer una fuerte presión sobre las autoridades y las empresas para reconsiderar las condiciones laborales y respetar los derechos de los trabajadores. Asimismo, los sindicatos influyeron en el debate público sobre la estiba y la necesidad de una regulación equilibrada entre los derechos laborales y las exigencias de competencia, lo que resultó fundamental en el desarrollo del caso en los tribunales.

En resumen, los sindicatos fueron actores clave en el conflicto, defendiendo los derechos de los trabajadores, participando en negociaciones colectivas, resistiendo regulaciones consideradas injustas y movilizándolo a los trabajadores para influir en el debate sobre la regulación del sector de la estiba.

Por ende, podemos afirmar que la sentencia marca un hito importante en la regulación del sector de la estiba, al destacar la necesidad de asegurar igualdad de condiciones para todos los operadores en el mercado. Al declarar inconstitucional la subrogación convencional, la Audiencia Nacional no solo defiende los derechos laborales de los trabajadores, sino que también fomenta un entorno de competencia más justo y equitativo. Este fallo podría influir significativamente en futuras regulaciones del sector y en la interpretación de la normativa laboral en España, subrayando la importancia de la libre competencia y la igualdad en el acceso al mercado.

⇒ **Conflicto de Ryanair con sus empleados (2018-2019)**

El caso se centra en un conflicto colectivo que involucra al sindicato de trabajadores y la compañía Ryanair, en relación con la aplicación de medidas de suspensión de contratos laborales (MSCT) durante la crisis provocada por la pandemia de COVID-19 (Quemada, s. f.). A continuación, se describen los aspectos clave del caso:

- **Contexto y Medidas Adoptadas:**

La situación que involucra los acontecimientos entre Ryanair y los sindicatos de trabajadores se sitúa en el marco de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, la cual afectó de manera significativa a la industria aeronáutica, provocando una drástica disminución en la demanda de vuelos y forzando a Ryanair a reducir sus operaciones. En respuesta a los retos financieros, la compañía adoptó diversas medidas de austeridad, incluyendo reducciones salariales y otras acciones que impactaron a su personal, y, en concreto, a los tripulantes de cabina. A pesar de la adversidad, Ryanair entabló negociaciones con los sindicatos USO y SITCPLA, quienes acusaron a la empresa de actuar de manera desleal y de no cumplir con las obligaciones legales de

negociación. Entre las acciones llevadas a cabo, se resalta un recorte del 10% en todos los conceptos salariales a partir de julio de 2020, la creación de un acuerdo de ahorro de costos para evitar despidos, y un plan para restablecer los salarios en cinco incrementos anuales hasta 2025. Durante el periodo de consultas, que abarcó del 30 de junio al 14 de julio de 2020, se llevaron a cabo varias reuniones virtuales entre la empresa y los sindicatos, aunque estos últimos se negaron a firmar las actas debido a su desacuerdo con las propuestas presentadas. En conclusión, la crisis económica llevó a Ryanair a implementar medidas de austeridad y a negociar con los sindicatos, que defendieron los derechos de los trabajadores y cuestionaron la legalidad de las acciones de la empresa.

- **Argumentos de los Demandantes:**

Los argumentos principales expuestos por los demandantes en la resolución judicial contra Ryanair incluyen la acusación de mala fe por parte de la compañía durante el proceso de negociación. Esta mala fe se evidencia en la existencia de una decisión preconcebida, similar a la adoptada en otros países, así como en la entrega de documentación en inglés, lo que dificultó la comprensión por parte de los trabajadores. Asimismo, se criticó la negociación fragmentada, que excluyó de manera adecuada a los tripulantes de cabina de pasajeros (TCP), y se argumentó que no había causas que justificasen las medidas de suspensión de contratos, lo que podría invalidar su legalidad. Además, los demandantes destacaron la negativa de la empresa a compensar a los miembros de la Comisión Representativa de los Trabajadores (CRT) y pusieron en duda la justificación de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, argumentando que no se presentaron pruebas suficientes que respaldaran la necesidad de las medidas adoptadas. Estos argumentos llevaron a la Audiencia Nacional a considerar nulas o injustificadas las acciones tomadas por Ryanair, resultando en una sentencia favorable para los demandantes.

- **Decisión de la Audiencia Nacional:**

La Audiencia Nacional dictó una resolución sobre el conflicto existente entre Ryanair y los sindicatos de trabajadores, enfocándose en la legalidad de las acciones implementadas por la compañía en el marco de la crisis generada por la pandemia de COVID-19. En su fallo, la Audiencia Nacional determinó que Ryanair había violado sus obligaciones legales durante el periodo de negociación con los sindicatos, al no

proporcionar la información requerida ni cumplir con los criterios establecidos en el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores, lo que obstaculizó la capacidad de los sindicatos para llevar a cabo una negociación efectiva. A raíz de estas irregularidades, la Audiencia declaró nulas las medidas adoptadas por la empresa, que incluían reducciones salariales y otras condiciones laborales impuestas a los empleados, sustentando su decisión en la falta de un proceso de consulta adecuado y en la insuficiencia de justificación. Asimismo, la Audiencia ordenó a Ryanair revisar las medidas y realizar un nuevo proceso de consulta con los sindicatos, asegurando el cumplimiento de las obligaciones legales y garantizando la participación activa de los representantes de los trabajadores. La sentencia también permitió la posibilidad de que las partes presentaran un recurso de casación ante el Tribunal Supremo, lo que sugiere que la decisión podría ser objeto de revisión en instancias superiores. Esta resolución tuvo repercusiones significativas para Ryanair y sus empleados, reafirmando la protección de los derechos laborales.

- **Implicaciones de la Sentencia:**

La resolución de la Audiencia Nacional en el caso de Ryanair conlleva repercusiones significativas en diversos aspectos del ámbito laboral y empresarial. Refuerza la protección de los derechos laborales, enfatizando la necesidad de adherirse a los procedimientos legales para la consulta y negociación con los sindicatos, estableciendo un precedente que podría tener un impacto en casos futuros similares. Además, impone a Ryanair y a otras compañías la obligación de llevar a cabo un proceso de negociación documentado y fundamentado con los sindicatos, resaltando que cualquier modificación en las condiciones laborales debe ser discutida y acordada con los representantes de los trabajadores. Esta decisión también podría deteriorar la relación entre Ryanair y los sindicatos, generando desconfianza y poniendo trabas a futuras negociaciones, lo que obliga a las empresas a adoptar un enfoque más cauteloso hacia los sindicatos para prevenir conflictos laborales. Asimismo, Ryanair y otras aerolíneas podrían verse obligadas a revisar sus políticas internas y a mejorar sus prácticas de gestión y comunicación con los empleados y sindicatos, especialmente en situaciones de crisis como la pandemia de COVID-19. La sentencia también establece un precedente legal que podría ser utilizado en litigios laborales futuros, influyendo en la manera en que las empresas manejan sus relaciones laborales. Por último, la posibilidad de que Ryanair interponga un recurso de casación ante el Tribunal Supremo podría

extender el proceso, manteniendo la incertidumbre sobre la situación laboral de los empleados y afectando la moral y estabilidad en el empleo dentro de la empresa. En resumen, la sentencia tiene un impacto profundo en Ryanair y en el sector aéreo, reafirmando la relevancia de los derechos laborales, la necesidad de un proceso de negociación adecuado y las repercusiones que estas decisiones pueden acarrear en las relaciones laborales y en la cultura organizacional de las empresas.

- **Papel de los sindicatos:**

Los sindicatos jugaron un papel esencial en el litigio contra Ryanair, actuando como defensores de los derechos laborales y representantes legítimos durante las negociaciones y el proceso judicial. Reconocidos oficialmente en el Acuerdo de finalización de la huelga de 2019, organizaciones como USO y SITCPLA representaron a los tripulantes de cabina de pasajeros (TCP) y a los pilotos de Ryanair en las discusiones sobre las medidas de suspensión de contratos (MSCT). A pesar de sus esfuerzos por llegar a un acuerdo con la empresa y evitar recortes salariales, los sindicatos denunciaron que Ryanair actuó de mala fe, incumpliendo con las obligaciones de información y documentación necesarias para una negociación efectiva. Ante la percepción de que las medidas adoptadas eran injustificadas y que no se había seguido un proceso de consulta adecuado, los sindicatos impugnaron estas decisiones ante la Audiencia Nacional, defendiendo así los derechos laborales de los trabajadores. Además, mantuvieron una comunicación y coordinación constantes, enviando cartas a la empresa para reafirmar su legitimidad y exigir respuestas. En conclusión, los sindicatos fueron fundamentales para llevar el caso a los tribunales, lo que llevó a la Audiencia Nacional a reconocer las irregularidades en el proceso de consulta y en la implementación de las medidas por parte de Ryanair.

La resolución del conflicto entre Ryanair y los sindicatos, a raíz de la sentencia de la Audiencia Nacional, puede ser sintetizada en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, la Audiencia Nacional concluyó que Ryanair había incumplido sus obligaciones legales al no llevar a cabo el procedimiento adecuado de consulta con los sindicatos antes de implementar medidas que impactaban las condiciones laborales de sus trabajadores. Esto destaca la relevancia de la transparencia y la comunicación en las relaciones laborales. Como resultado, la Audiencia Nacional declaró nulas las

acciones adoptadas por Ryanair, tales como los recortes salariales y las modificaciones en las condiciones laborales, estableciendo un precedente sobre la necesidad de adherirse a los procedimientos legales en decisiones que afectan a los empleados. La sentencia también obliga a Ryanair a iniciar un nuevo proceso de negociación con los sindicatos, lo que podría proporcionar un diálogo más constructivo y la búsqueda de soluciones que sean beneficiosas para ambas partes. Además, el fallo podría tener un impacto en la cultura organizacional de Ryanair y otras empresas del sector, fomentando un enfoque más colaborativo y respetuoso hacia los derechos laborales. No obstante, Ryanair tiene la posibilidad de presentar un recurso de casación ante el Tribunal Supremo, lo que podría extender el proceso y mantener la incertidumbre sobre la situación laboral de los trabajadores. En conclusión, este caso representa un avance significativo en la defensa de los derechos laborales en España, reafirmando la necesidad de seguir los procedimientos legales en la negociación de condiciones laborales y estableciendo un precedente que podría influir en la gestión de las relaciones laborales en el futuro. La resolución del caso tiene el potencial de contribuir a un entorno laboral más equitativo y justo, beneficiando tanto a los empleados como a las empresas a largo plazo.

3. CONCLUSIONES: PERSPECTIVAS Y RETOS DEL SINDICALISMO EN ESPAÑA

3.1. Desafíos actuales para los sindicatos en un contexto de cambios económicos, tecnológicos y sociales.

Los sindicatos se encuentran ante una serie de retos en un contexto caracterizado por transformaciones económicas, tecnológicas y sociales. Uno de los desafíos más relevantes es la globalización, que ha llevado a la deslocalización de empleos y a la fragmentación de las cadenas de producción, lo que complica la organización y la defensa de los derechos laborales a nivel local (El futuro del sindicalismo y los retos de la acción sindical para el siglo XXI – el Blog de Unai Sordo, s. f.). Asimismo, la automatización y la digitalización están alterando el mercado de trabajo, generando y eliminando puestos de trabajo, lo que exige a los sindicatos adaptarse y asegurar que los trabajadores obtengan las competencias necesarias para el futuro. La creciente desigualdad económica, evidenciada por la reducción de la proporción de los salarios

en la renta nacional, también representa una preocupación esencial, impulsando a los sindicatos a abogar por una distribución más justa de la riqueza y por condiciones laborales más favorables. Además, el aumento del individualismo en la sociedad contemporánea dificulta la identificación de intereses colectivos, lo que obliga a los sindicatos a buscar formas de unir a los trabajadores en torno a metas comunes. La transformación en la naturaleza del trabajo, con el crecimiento de la economía de trabajos temporales y el empleo precario, presenta desafíos adicionales para la organización sindical y la salvaguarda de los derechos laborales. Igualmente, el marco legal y político afecta la capacidad de los sindicatos para actuar, lo que hace fundamental que operen dentro de un contexto institucional que respalde sus objetivos. Finalmente, los sindicatos deben desempeñar un papel activo en el empoderamiento de los trabajadores y en la construcción de derechos colectivos, promoviendo una negociación colectiva más eficaz. Para abordar estos desafíos, es crucial que los sindicatos sean proactivos y se adapten a un entorno en constante cambio, explorando nuevas formas de organización y representación para los trabajadores.

3.2. Estrategias para fortalecer el sindicalismo y mejorar su representatividad y eficacia en el ámbito laboral.

Para potenciar el sindicalismo y aumentar su representatividad y eficacia en el ámbito laboral, es fundamental llevar a cabo diversas estrategias. En primer lugar, los sindicatos deben fortalecer su estructura interna, fomentando la participación activa de los afiliados y garantizando decisiones democráticas y representativas. Asimismo, es imprescindible invertir en la formación de los representantes sindicales y de los trabajadores en áreas como la negociación, los derechos laborales y las nuevas tecnologías, para que puedan enfrentar los retos actuales del mercado laboral. La utilización de herramientas digitales puede optimizar la comunicación y la organización entre los miembros, facilitando la movilización y la capacitación. Además, efectuar colaboraciones con otras organizaciones sociales y movimientos comunitarios puede amplificar la voz del sindicalismo en la sociedad. Un enfoque inclusivo es vital para representar a todos los trabajadores, incluidos aquellos en empleos precarios o en la economía de plataformas, lo que requiere adaptar las estrategias de organización. La incidencia política es otro aspecto fundamental, ya que es necesario promover marcos legales que favorezcan la acción sindical y protejan los derechos laborales. Igualmente,

fomentar el empoderamiento social y la conciencia de clase entre los trabajadores es esencial para fortalecer la acción sindical. Los sindicatos también deben estar atentos a los cambios económicos y sociales, ajustando sus estrategias a nuevas realidades como la digitalización y la globalización. Reforzar la lucha por los derechos colectivos y asegurar que los sindicatos sean vistos como defensores de todos los trabajadores, no solo de sus afiliados, es igualmente importante. Por último, implementar mecanismos de evaluación y retroalimentación permitirá ajustar las estrategias según sea necesario. Estas acciones contribuirán a que los sindicatos se adapten mejor a un entorno laboral en constante evolución y mejoren su capacidad para representar y defender los intereses de los trabajadores.

3.3. Recapitulación de los principales hallazgos del estudio.

La conclusión principal del análisis sobre el sindicalismo en España subraya la relevancia crucial de los sindicatos en la protección de los derechos laborales y en la mejora de las condiciones de trabajo, especialmente en un entorno caracterizado por cambios económicos, tecnológicos y sociales constantes. A lo largo del informe, se ha demostrado que los sindicatos no solo representan a los trabajadores en la negociación colectiva, sino que también juegan un papel esencial en la prevención y resolución de conflictos laborales, así como en la creación de un ambiente laboral positivo. En primer lugar, es importante destacar que los sindicatos actúan como intermediarios entre los trabajadores y los empleadores, facilitando el diálogo y la negociación en cuestiones que afectan directamente a la vida laboral de los empleados. Esto incluye no solo la negociación de salarios y beneficios, sino también la promoción de condiciones de trabajo seguras y justas. En un contexto donde las dinámicas laborales están en constante evolución, la capacidad de los sindicatos para adaptarse y responder a las necesidades cambiantes de los trabajadores se vuelve aún más crítica. Se establece que, para que los sindicatos mantengan su efectividad, es fundamental que se adapten a las nuevas realidades del mercado laboral, incluyendo la digitalización y la economía de plataformas. La formación y capacitación de los representantes sindicales son cruciales para afrontar estos retos, así como la adopción de estrategias inclusivas que abarquen a todos los trabajadores, en particular a aquellos en situaciones laborales vulnerables. Esto implica no solo la inclusión de trabajadores temporales y a tiempo parcial, sino también de aquellos que operan en la economía informal o en plataformas

digitales, quienes a menudo carecen de la protección y los derechos que tradicionalmente han ofrecido los sindicatos. Asimismo, se destaca la importancia de promover la colaboración entre sindicatos, empresas y otros actores sociales para mejorar las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores. Esta colaboración puede manifestarse en la creación de espacios de diálogo social donde se discutan y aborden de manera conjunta los desafíos que enfrentan tanto los trabajadores como los empleadores. La incidencia política y la promoción de marcos legales que favorezcan la acción sindical son elementos clave para fortalecer la posición de los sindicatos en la sociedad. Esto incluye la defensa de leyes que protejan los derechos laborales y que faciliten la organización y la acción colectiva de los trabajadores. En conclusión, el estudio reafirma que los sindicatos son una entidad fundamental en el ámbito laboral español, y su capacidad para adaptarse y evolucionar será decisiva para su relevancia futura y su eficacia en la defensa de los derechos.

Los sindicatos son una gran herramienta para poder defender los derechos de los empleados y así poder asegurar que se haga justicia en las situaciones que se requieran. Así mismo, los sindicatos velan por el bienestar de los trabajadores en la empresa y son los primeros interesados en que no haya ningún tipo de conflicto, además de asegurarse que las condiciones laborales son las adecuadas, sobretodo en el mundo digitalizado en el que vivimos actualmente. Además, son los encargados de anticipar posibles desajustes o desequilibrios para poder llevar a cabo un plan de acción que revierta esa situación que aún no ha llegado a darse. También, se encargan de facilitar la comunicación entre los trabajadores y la empresa para así llegar a acuerdos mutuos sin tener que llegar a la vía judicial o mediante mediaciones laborales.

Hoy en día, debido al entorno en constante cambio en el vivimos, las tecnologías están a la orden del día, por lo que no cabe duda de que los procedimientos llevados a cabos en los sindicatos pueden estar un poco anticuados u obsoletos para que lo es el 2024. Ya lo vivimos tras la queridísima la pandemia, la cual nos hizo pasar de realizar trabajos en bolis y papel a vernos en un entorno totalmente digitalizado con móviles y pantallas de ordenador, y/o videollamadas por doquier. No fue fácil para nadie tener que adaptarse a ese contexto en cuestión de días (o mejor dicho, horas) y lo vimos reflejado

en las clases virtuales. Para los sindicatos, no fue un caso mucho más lejano, ya que tuvieron que adoptar medidas in situ para proteger los derechos de los trabajadores. Lo vemos así reflejado en la TUAC, la cual indicó que en 2020 tuvieron que llevar a cabo iniciativas en 25 países. Por otro lado, la reforma de 2012 conllevó a unas medidas drásticas de congelación de salarios y de destrucción de empleos debido a la crisis económica que se produjo en los años anteriores, por lo que podemos indicar que dichas políticas de contención salarial sirvieron para aumentar la productividad de algunas empresas, pero teniendo que pagar el precio los trabajadores al no verse sus salarios aumentados, lo cual afectó también a su poder adquisitivo. Por otro lado, hoy en día, podemos observar una tendencia ascendente desde 2021 en adelante. Esta tendencia no es al azar, ya que debido al encarecimiento de los costes de vida en los últimos años que venimos arrastrando desde la ya mencionada pandemia de 2020 ha sido necesario establecer o pactar ciertas subidas salariales para que la población española pudiera llegar a fin de mes o, al menos, a subsistir. El año pasado el Gobierno elevó el Salario Mínimo Interprofesional desde los 735 euros hasta los 1.080 en 2023, un incremento del 47%. Y con la subida del SMI acordada para 2024 (con una cifra final de 1.134), el SMI se incrementa en un 54% desde 2018. Pero tras estos análisis, sigue quedando la incertidumbre de que muchas personas no consiguen llegar a fin de mes debido a que en los últimos tres años el precio de la cesta de la compra se ha encarecido en un 38% o que el precio del alquiler haya subido un 78% en los últimos 10 años. Por ende, se podría concluir que a pesar de los esfuerzos por aumentar los salarios de los empleados, éstos siguen siendo insuficientes o no acordes al nivel de vida que tenemos actualmente. Los jóvenes españoles cada vez se emancipan más tarde, con una media de edad en los 29,8 años es decir, a los 30. Cabe aquí hacerse un planteamiento ya no desde el punto de vista sindical, sino como sociedad, para ver cómo cada vez son más los que abandonan su futuro en España y deciden emigrar a otros países para poder vivir decentemente y con un salario que les permita ahorrar de cara a gastos o inversiones futuras. Los sindicatos pueden ser de ayuda a la hora de revertir esta situación y estableciendo unos salarios acordes a la vida actual y a los cambios de mercado. Debería poder llevarse a cabo un análisis en el cual se pueda predecir las subidas que habrán en el futuro y ajustar los costes para asegurar que los trabajadores no pierden cada vez más poder adquisitivo.

3.4. Propuestas para impulsar la colaboración entre sindicatos, empresas y otros actores sociales en beneficio de las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores.

Las iniciativas destinadas a fortalecer la cooperación entre sindicatos, empresas y otros actores sociales en pro de las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores se fundamentan en varios ejes esenciales que buscan crear un entorno más justo y colaborativo. En primer lugar, se propone incentivar el diálogo social mediante la creación de espacios regulares de discusión que incluyan a sindicatos, empresas y representantes gubernamentales. Estos espacios no solo permitirían el intercambio de ideas y preocupaciones, sino que también fomentarían un ambiente de cooperación y entendimiento mutuo, donde cada parte pueda expresar sus necesidades y expectativas. Además, se sugiere el desarrollo de programas de capacitación conjunta para los representantes de ambas partes. Estos programas estarían centrados en temas cruciales como los derechos laborales, la negociación colectiva y la gestión de recursos humanos. Al mejorar la comprensión de estos aspectos, se espera que tanto los sindicatos como las empresas puedan colaborar de manera más efectiva, lo que redundaría en un ambiente laboral más armonioso y productivo. Otra recomendación importante es la promoción de iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) que contemplen la participación activa de los sindicatos en decisiones que afecten el bienestar de los trabajadores y la comunidad. Esto no solo fortalecería la relación entre las empresas y los sindicatos, sino que también aseguraría que las voces de los trabajadores sean escuchadas en el proceso de toma de decisiones, lo que podría llevar a políticas más inclusivas y equitativas. La formación de comités mixtos, que integren a sindicatos, empresas y otros actores sociales, es otra propuesta relevante. Estos comités podrían abordar temas específicos como la salud laboral, la igualdad de género y la inclusión, permitiendo un enfoque más integral y colaborativo en la resolución de problemas que afectan a los trabajadores. La diversidad de perspectivas en estos comités podría enriquecer el análisis y la implementación de soluciones efectivas. Asimismo, se aboga por la promoción de proyectos de innovación social que optimicen las condiciones de trabajo y la productividad, teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores. Estos proyectos podrían incluir la implementación de nuevas tecnologías, la mejora de los espacios de trabajo y la creación de programas de bienestar que

beneficien tanto a los empleados como a las empresas. Fortalecer la comunicación a través de herramientas digitales que faciliten el intercambio de información y la colaboración es igualmente crucial. La digitalización puede ofrecer plataformas donde se compartan buenas prácticas, se discutan inquietudes y se celebren logros conjuntos, lo que contribuiría a una mayor cohesión entre los diferentes actores involucrados.

Bibliografía

Acerina Nazareth. (s. f.). Recuperado 26 de marzo de 2024, de <https://goo.su/gTL8Z1>

Condena a España por no implementar la normativa europea para el sector de la Estiba. (s. f.). Abogacía Española. Recuperado 21 de julio de 2024, de <https://goo.su/etzsJW>

Convenio C154—Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154). (s. f.). Recuperado 11 de abril de 2024, de <https://goo.su/jYJC>

Convenios colectivos: Evolución y trabajadores afectados, en gráficos. (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2024, de <https://goo.su/Rtl3>

Cruz Villalón, J. (s. f.). *Impacto de las reformas laborales sobre la negociación colectiva.*

Fiet.pdf. (s. f.). Recuperado 21 de julio de 2024, de <https://goo.su/Bg8zG>

Izquierdo, M. (s. f.). *Documento ocasional. EL SISTEMA DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN ESPAÑA: UN ANÁLISIS CON DATOS INDIVIDUALES DE CONVENIOS.*

Izquierdo, M. (2013). Boletín Económico. Junio 2013. Evolución del desajuste educativo entre la oferta y la demanda de trabajo en España. *Instituto Nacional de Estadística.*

Juan Pablo.pdf. (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2024, de <https://bit.ly/4ecPrDE>

La incidencia de la Reforma Laboral de 2012.pdf. (s. f.).

López, M. C. P. (s. f.). *El sistema de relaciones sindicales en España: Un balance general del marco jurídico y del funcionamiento de la práctica sindical en el sistema social.*

OECD. (2014). *The 2012 Labour Market Reform in Spain: A Preliminary Assessment.* Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://bit.ly/3Bt0Dxj>

Ojeda Avilés, A. (2021). La impugnación del IV Acuerdo Marco de la Estiba: Un problema laboral con solución mercantil. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 27-52. <https://bit.ly/3XUh6DD>

Pérez, J. I. G. (2012). *Un balance de los efectos de la reforma laboral de 2012.*

¿Qué es la negociación colectiva? (2015, marzo 2). [Documento]. <https://bit.ly/4gHEwDs>

Quintana, M. I. R. (s. f.-a). *DEVALUACIÓN SALARIAL EN ESPAÑA TRAS LA REFORMA DE 2012*.

Quintana, M. I. R. (s. f.-b). *DEVALUACIÓN SALARIAL EN ESPAÑA TRAS LA REFORMA DE 2012*.

Representacion_y_participacion_en_la_empresa.pdf. (s. f.). Recuperado 30 de junio de 2024, de <https://bit.ly/3zKI3Bv>

School, E. B. (s. f.). *¿Cómo funciona la representación sindical en la empresa?* Euroinnova Business School. Recuperado 16 de junio de 2024, de <https://bit.ly/3BuMIMH>

Tema 26. La Representación Colectiva de los Trabajadores. (s. f.). Acerina Nazareth. (s. f.). Recuperado 26 de marzo de 2024, de <https://bit.ly/4gDFaSE>

Afiliación | UGT. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2024, de <https://www.ugt.es/afiliacion>

Condena a España por no implementar la normativa europea para el sector de la Estiba. (s. f.). Abogacía Española. Recuperado 21 de julio de 2024, de <https://bit.ly/3N0SZgg>

Convenio C154—Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154). (s. f.). Recuperado 11 de abril de 2024, de <https://bit.ly/47It3Qb>

Convenios colectivos: Evolución y trabajadores afectados, en gráficos. (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2024, de <https://bit.ly/3Y0sIoR>

Cruz Villalón, J. (s. f.). *Impacto de las reformas laborales sobre la negociación colectiva*.

El futuro del sindicalismo y los retos de la acción sindical para el siglo XXI – el Blog de Unai Sordo. (s. f.). Recuperado 11 de agosto de 2024, de <https://bit.ly/3ZE2kIS>

Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2024, de <https://bit.ly/4dnB0eX>

ETUC Berlin Manifesto | ETUC. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2024, de <https://bit.ly/3XE1ZwY>

Fiet.pdf. (s. f.). Recuperado 21 de julio de 2024, de <https://bit.ly/3MYTffJ>

Informe Salarial 2024 CCOO. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2024, de <https://www.ccoo.es/306d99485e01144e103ae2beba376646000001.pdf>

Izquierdo, M. (s. f.). *Documento ocasional. EL SISTEMA DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN ESPAÑA: UN ANÁLISIS CON DATOS INDIVIDUALES DE CONVENIOS*.

Izquierdo, M. (2013). Boletín Económico. Junio 2013. Evolución del desajuste educativo entre la oferta y la demanda de trabajo en España. *Instituto Nacional de Estadística*.

Juan Pablo.pdf. (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2024, de h

<https://bit.ly/47HeM6a>

La incidencia de la Reforma Laboral de 2012.pdf. (s. f.).

López, M. C. P. (s. f.). *El sistema de relaciones sindicales en España: Un balance general del marco jurídico y del funcionamiento de la práctica sindical en el sistema social.*

OECD. (2014). *The 2012 Labour Market Reform in Spain: A Preliminary Assessment.* Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://bit.ly/3Bt0Dxj>

Ojeda Avilés, A. (2021). La impugnación del IV Acuerdo Marco de la Estiba: Un problema laboral con solución mercantil. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 27-52. <https://bit.ly/3XUh6DD>

Pérez, J. I. G. (2012). *Un balance de los efectos de la reforma laboral de 2012.*

Quemada, D. E. R.-J. (s. f.). *ILMA. SRA.PRESIDENTA:*

Quintana, M. I. R. (s. f.-a). *DEVALUACIÓN SALARIAL EN ESPAÑA TRAS LA REFORMA DE 2012.*

Quintana, M. I. R. (s. f.-b). *DEVALUACIÓN SALARIAL EN ESPAÑA TRAS LA REFORMA DE 2012.*

Representacion_y_participacion_en_la_empresa.pdf. (s. f.). Recuperado 30 de junio de 2024, de <https://bit.ly/3zKl3Bv>

School, E. B. (s. f.). *¿Cómo funciona la representación sindical en la empresa?* Euroinnova Business School. Recuperado 16 de junio de 2024, de <https://bit.ly/3BuMIMH>

Serrano, M. R.-I. (s. f.). *LA REFORMA DEL TRABAJO EN LA ESTIBA POR LA UNIÓN EUROPEA EN EL CASO ESPAÑOL, ENTRE EL EFECTO DIRECTO Y LA INTEGRACIÓN ENCUBIERTA.*

Sindicato-uso-Estatutos-12Congreso.pdf. (s. f.). Recuperado 15 de septiembre de 2024, de <https://bit.ly/3TKl1QS>

Tema 26. La Representación Colectiva de los Trabajadores. (s. f.).

Acerina Nazareth. (s. f.). Recuperado 26 de marzo de 2024, de <https://bit.ly/4gDFaSE>

Afiliación / UGT. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2024, de <https://www.ugt.es/afiliacion>

Condena a España por no implementar la normativa europea para el sector de la Estiba. (s. f.). Abogacía Española. Recuperado 21 de julio de 2024, de <https://bit.ly/3N0SZgg>

Convenio C154—Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154). (s. f.). Recuperado 11 de abril de 2024, de <https://bit.ly/47It3Qb>

Convenios colectivos: Evolución y trabajadores afectados, en gráficos. (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2024, de <https://bit.ly/3Y0sIoR>

Cruz Villalón, J. (s. f.). *Impacto de las reformas laborales sobre la negociación colectiva.*

El futuro del sindicalismo y los retos de la acción sindical para el siglo XXI – el Blog de Unai Sordo. (s. f.). Recuperado 11 de agosto de 2024, de <https://bit.ly/3ZE2kIS>

Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2024, de <https://bit.ly/4dnB0eX>

ETUC Berlin Manifiesto / ETUC. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2024, de <https://bit.ly/3XE1ZwY>

Fiet.pdf. (s. f.). Recuperado 21 de julio de 2024, de <https://bit.ly/3MYTffJ>

Informe Salarial 2024 CCOO. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2024, de <https://bit.ly/3ZK2vfz>

Izquierdo, M. (s. f.). *Documento ocasional. EL SISTEMA DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN ESPAÑA: UN ANÁLISIS CON DATOS INDIVIDUALES DE CONVENIOS.*

Izquierdo, M. (2013). Boletín Económico. Junio 2013. Evolución del desajuste educativo entre la oferta y la demanda de trabajo en España. *Instituto Nacional de Estadística.*

Juan Pablo.pdf. (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2024, de <https://bit.ly/4ecPrDE>

La incidencia de la Reforma Laboral de 2012.pdf. (s. f.).

López, M. C. P. (s. f.). *El sistema de relaciones sindicales en España: Un balance general del marco jurídico y del funcionamiento de la práctica sindical en el sistema social.*

OECD. (2014). *The 2012 Labour Market Reform in Spain: A Preliminary Assessment.* Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://bit.ly/3Bt0Dxj>

Ojeda Avilés, A. (2021). La impugnación del IV Acuerdo Marco de la Estiba: Un problema laboral con solución mercantil. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 27-52. <https://bit.ly/3XUh6DD>

Pérez, J. I. G. (2012). *Un balance de los efectos de la reforma laboral de 2012.*

Quemada, D. E. R.-J. (s. f.). *ILMA. SRA.PRESIDENTA:*

Quintana, M. I. R. (s. f.-a). *DEVALUACIÓN SALARIAL EN ESPAÑA TRAS LA REFORMA DE 2012.*

Quintana, M. I. R. (s. f.-b). *DEVALUACIÓN SALARIAL EN ESPAÑA TRAS LA REFORMA DE 2012.*

Representacion_y_participacion_en_la_empresa.pdf. (s. f.). Recuperado 30 de junio de 2024, de <https://bit.ly/3zKl3Bv>

School, E. B. (s. f.). *¿Cómo funciona la representación sindical en la empresa?* Euroinnova Business School. Recuperado 16 de junio de 2024, de <https://bit.ly/3BuMIMH>

Serrano, M. R.-I. (s. f.). *LA REFORMA DEL TRABAJO EN LA ESTIBA*

POR LA UNIÓN EUROPEA EN EL CASO ESPAÑOL, ENTRE EL EFECTO DIRECTO Y LA INTEGRACIÓN ENCUBIERTA.

Tema 26. La Representación Colectiva de los Trabajadores. (s. f.).