Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)


# El teletrabajo en la negociación colectiva española. Intercambios distributivos bajo el impulso de un Estado habilitador

Martí Fernández Saboya
Universitat Autònoma de Barcelona
0000-0001-7702-4797; marti.fernandezs@autonoma.cat

Pablo Sanz de Miguel
Universidad de Zaragoza
0000-0001-6061-8556; p.sanz@unizar.es

Juan Arasanz Díaz
Notus-asr
0000-0002-5778-3566; juan.arasanz@notus-asr.org

© de los autores

Recepción: 28-10-2025
Aceptación: 01-09-2026
Publicación: 15-10-2026

**Cita recomendada:** Fernández Saboya, Martí; Sanz de Miguel, Pablo y Arasanz Díaz, Juan (2026). «El teletrabajo en la negociación colectiva española: Intercambios distributivos bajo el impulso de un Estado habilitador». *Papers*, 111(4), e3533. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3533>

**Resumen**

El objetivo del presente artículo es analizar el desarrollo normativo de la legislación sobre el teletrabajo a través de los convenios colectivos. Para realizar este análisis, el texto combina, a nivel teórico, hipótesis de los recursos de poder sindicales y las lógicas sectoriales, junto con hipótesis procesuales de la negociación colectiva. A nivel metodológico, se basa en una investigación cualitativa que emplea un estudio comparado de tres sectores con distintas características (consultoría tecnológica, sector financiero y sector químico) y combina análisis documental y trabajo de campo basado en entrevistas semiestructuradas a agentes sociales que han participado en negociaciones a nivel sectorial y de empresa. El artículo revela, en términos generales, la primacía de negociaciones e intercambios de tipo distributivo espoleados en buena parte por el impulso de la legislación estatutaria. Al mismo tiempo, muestra diferencias en los planteamientos sindicales y el alcance del desarrollo normativo atribuibles a la distinta viabilidad del teletrabajo entre sectores y a configuraciones específicas de los recursos de poder sindical a nivel sectorial. Con ello, la investigación contribuye a hacer comprender cómo la interacción entre el marco institucional, los recursos de poder sindicales y las características sectoriales condicionan el desarrollo de la regulación colectiva

del teletrabajo, matizando las explicaciones centradas exclusivamente en la legislación o en los modelos nacionales de relaciones laborales.

**Palabras clave:** teletrabajo; negociación colectiva; estrategias de negociación; sectores productivos

**Abstract:** *Telework in Spanish Collective Bargaining: Distributive Exchanges Driven by an Enabling State*

This article aims to analyse the implementation of telework legislation through collective agreements. At a theoretical level, it combines union power resources and sectoral logic theories with process-based theories of collective bargaining. Methodologically, it draws on qualitative research involving a comparative analysis of three sectors with differing characteristics – technology consulting, finance and chemicals – and combines documentary analysis with fieldwork based on semi-structured interviews with social partners involved in sector- and company-level negotiations. Overall, the article reveals the predominance of distributive bargaining and exchanges, largely spurred by statutory legislation. At the same time, it identifies differences in trade union approaches and in the extent to which regulations have been developed, attributable both to the varying feasibility of telework across sectors and to sector-specific configurations of union power resources. This article contributes to our understanding of how the interplay between the institutional framework, union power resources and sectoral characteristics shapes the development of collective telework regulation, adding nuance to explanations focused exclusively on legislation or national industrial relations models.

**Keywords:** telework; collective bargaining; bargaining strategies; economic sectors

**Sumario**

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Conclusiones
Referencias biliográficas

## 1. Introducción

El incremento del teletrabajo a partir de la pandemia (Eurofound, 2022a) ha suscitado debates sobre sus ventajas e inconvenientes para las personas trabajadoras. La literatura ha subrayado el carácter paradójico de ese tipo de flexibilidad, dado que, pese a sus potenciales efectos positivos, puede generar, bajo ciertas circunstancias, un empeoramiento de las condiciones laborales: mayor tiempo de trabajo fruto de la conectividad permanente, jornadas más irregulares y sujetas a la discrecionalidad empresarial, aumento de riesgos psicosociales y ergonómicos, trasvase de costes de material de oficina y equipos hacia el trabajador, etc. (Eurofound, 2022b, 2025a; Yang et al., 2023; Chung, 2022). Asimismo, se han identificado pautas de discriminación en el acceso al teletrabajo (Chung, 2022; Kelliher y Anderson, 2010). Aspectos que evidencian la importancia de contemplar fórmulas de regulación que puedan

equilibrar la relación de fuerzas entre empresarios y trabajadores y redunden en concreciones más igualitarias y favorables a los intereses de todas las personas asalariadas (Dedden et al., 2023).

España se sitúa entre los países de la UE que más han modificado la legislación del teletrabajo desde la irrupción de la pandemia de la COVID-19, habiendo adoptado un enfoque más centrado en la protección de las personas trabajadoras que en la promoción empresarial de esta vía de flexibilidad (Eurofound, 2022b). No obstante, las dos principales reformas legislativas sobre el teletrabajo (Real Decreto-Ley 28/2020 y Ley 10/2021) se han desarrollado a partir de una estrategia reguladora generalista de reconocimiento de derechos laborales con numerosas remisiones a la negociación colectiva (Gómez Gordillo et al., 2022).

A la luz del contexto español, el objetivo principal del presente artículo es analizar el desarrollo normativo de la legislación sobre el teletrabajo a través de los convenios colectivos, prestando atención a los recursos de poder sindicales, las lógicas sectoriales y los aspectos procesuales de la negociación en tanto que factores que pueden explicar dicho desarrollo normativo mediante su interacción mutua. Para ello, se desarrolla un análisis de tres sectores con distintas características (consultoría tecnológica, sector financiero y sector químico), a partir de un enfoque cualitativo que recurre a un análisis documental y a entrevistas semiestructuradas a agentes sociales.

## 2. Marco teórico

### *2.1. Derechos de protección y participación en los regímenes de relaciones laborales: Una aproximación fundamentada en el enfoque de los recursos de poder*

La literatura comparada de relaciones laborales ha hecho hincapié en la relevancia de los recursos de poder sindicales para comprender diferentes pautas y funcionamientos de la negociación colectiva entre países (Gallie, 2007; Visser, 2009; García Calavia y Rigby, 2016; Godino y Molina, 2022).

El enfoque teórico de los recursos de poder sugiere que los trabajadores y las trabajadoras organizados pueden recurrir a la movilización de diferentes fuentes de poder para defender sus intereses (Korpi, 1983; Wright, 2000; Rigby y García Calavia, 2017). La literatura actual tiende a identificar cuatro fuentes principales de poder: estructural, asociativo, institucional y societal.

El poder estructural fue conceptualizado por Erik Olin Wright (2000). Este autor lo definió como un poder derivado de la posición de los trabajadores en el sistema de producción y en el mercado de trabajo (Wright, 2000: 962). Es un recurso de poder «primario» que está a disposición de las personas trabajadoras con independencia de su afiliación a sindicatos. Wright distingue, a su vez, dos subtipos de poder estructural: el poder de producción (ejercido en el lugar de trabajo) y el poder en el mercado (Wright, 2000). El poder de producción está asociado a la posición de los trabajadores y las trabajadoras en

el proceso productivo. Se puede movilizar, por ejemplo, a través de actividades que obstaculizan o incluso frenan la producción (huelgas, sabotajes, etc.). El poder de mercado depende de la posición de los trabajadores y las trabajadoras en el mercado laboral y su capacidad de negociación. Se fundamenta en factores micro o individuales asociados al tipo de cualificaciones que poseen los empleados y las empleadas (mayor poder cuanto más escasas son dichas cualificaciones), pero también en factores macro relativos a la situación de la economía y el mercado laboral (Schmalz, 2017).

En cuanto al poder asociativo, Wright (2000: 962) lo define como «las diversas formas de poder que resultan de la formación de organizaciones colectivas de trabajadores». También sostiene que el poder asociativo funciona en tres niveles. En su espacio laboral, los trabajadores pueden intervenir en la producción a través de comités de empresa. En el sector o la economía, los sindicatos juegan un papel clave. En la sociedad o el sistema político, ejercen su poder mediante partidos favorables a sus intereses (partidos socialdemócratas, etc.) o a través de coaliciones entre partidos políticos y sindicatos.

La fuente de poder institucional da forma a las interacciones y a las estrategias de los actores. Es, a su vez, resultado de luchas pasadas y refleja, tal y como señala Korpi (1983), la distribución existente de los recursos de poder entre empresarios y trabajadores. Instituciones como los sistemas de negociación colectiva o la legislación laboral proporcionan la base para el ejercicio del resto de poderes. Permiten, asimismo, un uso poco costoso del resto de recursos de poder. Por ejemplo, en varios países de Europa, como Francia o España, la legislación garantiza la extensión automática y universal de los convenios colectivos. Tal disposición otorga a los empleados y a las empleadas la protección de la negociación colectiva sin que necesiten activar el poder asociativo o estructural.

Finalmente, el poder societal se relaciona con aquellos mecanismos que conducen a una mayor aceptación o apoyo de las reivindicaciones y demandas sindicales. Generalmente se diferencian dos subtipos de fuentes de poder: de coalición y discursiva (Schmalz et al., 2018).

En el caso del teletrabajo, la literatura evidencia que en países nórdicos los sindicatos poseen mayores recursos de poder de tipo asociativo, en comparación con los países del sur y el este de Europa, para regular de forma colectiva el teletrabajo a nivel sectorial y, de forma particular, a nivel de empresa. En este contexto, las personas trabajadoras tienen más probabilidades de acceder de forma inclusiva al teletrabajo de calidad (Chung, 2008, 2022).

Sin embargo, como señalan Bosch y Lehndorff (2017) en referencia a la desigualdad salarial, en contextos en los que el actor sindical posee menores recursos asociativos o estructurales, puede emplear recursos de poder institucional provenientes del Estado que le permiten situarse en una situación de poder suficiente para persuadir a los empresarios para que negocien mejoras en las condiciones laborales. Y esto es particularmente cierto en los países del sur de Europa, en los cuales los sindicatos adolecen de una histórica debilidad estructural y asociativa que el Estado ha tendido a compensar, con ciertas discontinuidades históricas recientes (Molina, 2014; Meardi, 2018), a partir

de intervenciones legislativas dirigidas a reforzar su poder negociador (Rigby y García Calavia, 2017).

Por tanto, en los contextos del sur de Europa, la expansión del teletrabajo requiere, con vistas a potenciar su calidad, que el Estado adopte un papel «habilitador» (Bosch y Lehndorff, 2017) que establezca, de forma simultánea, derechos de protección y participación (Sengenberger, 1994). Los derechos de protección regulados a través de la legislación gozan de la ventaja de tener un alcance universal. También son necesarios para desarrollar nuevas protecciones que la regulación autónoma no alcanza a desarrollar. Al mismo tiempo, la negociación colectiva puede promoverse a través de derechos de participación (extensión automática de convenios colectivos, cláusulas que establezcan la obligatoriedad de la negociación colectiva para ciertas dimensiones, etc.) para favorecer que la regulación se adapte a una realidad que, dados los continuos avances de la digitalización, es particularmente fluida y compleja (Dedden et al., 2023). Además, tal como se observa en ámbitos como el derecho a la desconexión o la salud y la seguridad laboral de los teletrabajadores, las normas legislativas siempre requieren que niveles inferiores desarrollen aspectos cruciales para su correcta implementación (Ratti y García Muñoz, 2024).

No obstante, la literatura no ha aclarado los mecanismos que permiten comprender cómo impacta la legislación del teletrabajo sobre el desarrollo normativo vía negociación colectiva. Y esto se debe, en buena parte, a que, con independencia del papel del Estado en la promoción de la negociación colectiva, el resultado estará mediado por lógicas sectoriales y procesuales (características del proceso de negociación). Para avanzar en su comprensión y posterior abordaje empírico, las secciones siguientes revisan teóricamente la negociación colectiva desde ambas perspectivas.

### *2.2. Lógicas sectoriales y niveles de negociación*

En general, los enfoques institucionalistas han descuidado la lógica sectorial al adolecer de cierto sesgo nacionalista en su análisis de las relaciones laborales. Sin embargo, diversas investigaciones han destacado su importancia para profundizar en la comprensión de la negociación colectiva y las estrategias de los actores.

Por ejemplo, Bechter et al. (2012) muestran cómo los factores tecnológicos y de los mercados de productos que afectan a la organización de la producción, el proceso de trabajo y las pautas de segmentación laboral y, por lo tanto, a las relaciones laborales de los sectores, son más relevantes que en el pasado. Por este motivo, subrayan la importancia de la dimensión sectorial para comprender por qué emergen diferentes pautas de regulación colectiva entre distintos sectores. La investigación comparada ha puesto también de relieve cómo las características del sector condicionan las políticas de gestión de la mano de obra y, por ende, las estrategias sindicales y el tipo de recursos de poder a movilizar (Keune y Pedaci, 2020; Pérez de Guzmán y Prieto, 2022; Eurofound, 2025a).

En el ámbito del teletrabajo, el marco institucional nacional proporciona una base común para que los sindicatos negocien con las organizaciones empresariales diferentes dimensiones en torno a su regulación. Sin embargo, el alcance de dicha negociación estará marcado por distintas variables sectoriales. En primer lugar, la viabilidad del teletrabajo depende de las características específicas de cada sector y profesión, dependiendo del contenido de las tareas, el nivel de interacción social requerido, las prácticas de organización del trabajo y la tecnología utilizada en la prestación de servicios o la producción de bienes (Sostero et al., 2023; Eurofound, 2025a). En segundo lugar, el poder estructural de los trabajadores, que presenta importantes variaciones a nivel sectorial (Keune y Pedaci, 2020), puede impactar en el desarrollo y los resultados de la negociación del teletrabajo. En este sentido, se ha evidenciado cómo en ciertos sectores con demanda de trabajo cualificado y escasez de mano de obra las empresas recurren al teletrabajo como vía de atracción de talento (Eurofound, 2025b). Sin embargo, en sectores en los que predominan trabajadores con menor poder de negociación en el mercado, las empresas son más reticentes a permitir el teletrabajo, pese a que las condiciones del proceso laboral lo permitan (Eurofound, 2025b; Chung, 2022). Tales características pueden conducir a diferentes estrategias sindicales para regular el teletrabajo colectivamente. En tercer lugar, las diferencias en cuanto a las pautas históricas de coordinación y articulación entre el nivel sectorial y de empresa, así como la presencia de estructuras a nivel de empresa (aspecto también muy condicionado por su tamaño), condicionarán también la forma en que los sindicatos estructuren la regulación colectiva del teletrabajo (Dedden et al., 2023).

### *2.3. Proceso y estrategias de negociación colectiva*

El abordaje de la negociación colectiva en tanto que proceso de interacción social no se desarrolló hasta la segunda mitad del siglo xx, gracias al impulso de Walton y McKersie (1965). Desde esta perspectiva procesual, Walton y McKersie (1965) desarrollaron un marco analítico que identifica cuatro subprocesos o sistemas ideales de negociación social, cada uno con su propia lógica interna y su propio conjunto de actos o tácticas instrumentales. Dentro del mismo, su aportación más influyente a la investigación posterior de las relaciones laborales fue la identificación de los subprocesos o sistemas de negociación distributiva e integrativa (Walton y McKersie, 1965).

La negociación distributiva se refiere a un sistema complejo de actividades instrumentales destinadas a alcanzar un objetivo en el cual la ganancia por parte de un grupo implica la pérdida por parte del otro. Según los autores, ciertas cuestiones, generalmente de tipo «cuantitativo», como el salario o la jornada laboral, implican la asignación o la división de recursos escasos. Por este motivo, están atravesados por un conflicto de intereses entre sindicatos y empresarios que se resuelve a través de negociaciones basadas en la distribución o la división de los recursos existentes (juegos de suma fija o suma cero). El interés teórico de Walton y McKersie (1965) se centra en analizar las impli-

caciones de este tipo de conflictos con relación a las estrategias y a las tácticas negociadoras. En este caso, identifican una serie de tácticas instrumentales que los actores llevan a cabo cuando las negociaciones tratan objetivos de tipo distributivo: 1) la estimación de utilidades y el uso de tácticas para alterarlas o manipularlas, y 2) las tácticas de compromiso a partir de las cuales los actores intentan eliminar el margen de indeterminación hasta un punto más favorable para ellos (Walton y McKersie, 1965).

Por el contrario, la negociación integrativa alude a un sistema diferente de actividades instrumentales que los actores negociadores siguen para alcanzar objetivos no conflictivos que abordan un área de preocupación común (juegos de suma variable). Existe potencial integrador cuando la naturaleza del problema a negociar permite soluciones beneficiosas para ambas partes. En este caso, los autores afirman que las cuestiones «cualitativas», como los derechos y las obligaciones negociados en los intercambios de flexibilidad y seguridad, son más propicias para ofrecer soluciones integradoras que las cuestiones «cuantitativas». La negociación en torno a problemas integrativos se corresponde con tácticas de negociación completamente diferentes a las de los problemas distributivos, dado que buscan maximizar las ventajas mutuas. El modelo negociador del proceso integrador consta de tres fases: 1) identificación del problema; 2) búsqueda de soluciones alternativas, y 3) selección conjunta de la mejor alternativa e identificación del curso de acción. Walton y McKersie (1965) subrayan que los tres pasos requieren un intercambio máximo de información y que cada uno de estos intercambios dará lugar a redefiniciones de los tres pasos. En comparación con la negociación distributiva, se producirá más comunicación interactiva, en la que intervendrán todos los participantes en lugar de un solo portavoz, se recurrirá a subcomités para superar la desconfianza y habrá más discusiones.

En el caso del teletrabajo, pocas investigaciones han analizado su regulación vía negociación colectiva a través de este marco teórico. Además, buena parte de estos estudios se han centrado en procesos individuales de negociación desde la disciplina de los recursos humanos (Golden, 2024; Shirmohammadi et al., 2022). En general, estos estudios coinciden en señalar que la negociación del teletrabajo puede dar lugar a diferentes enfoques de negociación. Esto se debe a su carácter multidimensional, dentro del cual es posible encontrar temas de naturaleza distributiva (compensación de costes) junto con temas de naturaleza integrativa (autonomía organizativa y conciliación laboral, etc.).

## 3. Metodología

Los resultados del trabajo empírico que se presentan a continuación derivan de un proyecto de investigación europeo. En nuestra investigación seleccionamos tres sectores: sector financiero, TIC y consultoría y sector químico. La elección de estos sectores viene determinada por la distribución de variables que, de acuerdo con el marco teórico planteado, pueden influir en el proceso de negociación del teletrabajo (capacidad de realizarlo, pautas de coordinación y

estructura de la negociación colectiva, recursos de poder y, en menor medida, estrategias pasadas de negociación). El sector de TIC y consultoría se caracteriza por una elevada capacidad de teletrabajo y una estructura productiva fragmentada, con un importante peso de las empresas multinacionales, unos niveles relativamente reducidos de afiliación sindical y una alta rotación de trabajadores. El sector financiero presenta igualmente una alta capacidad para el teletrabajo, pero combina una mayor concentración empresarial con unas relaciones laborales más institucionalizadas. Por su parte, el sector químico muestra una menor capacidad de teletrabajo, pero se distingue por una estructura de negociación muy coordinada, articulada históricamente en torno a un convenio estatal con una elevada capacidad reguladora y por unos mayores recursos de poder asociativo y estructural de los actores sindicales. Al mismo tiempo, el sector ha desarrollado tradicionalmente negociaciones de tipo integrativo que han redundado en mayores innovaciones en cuanto a las temáticas tratadas (González, 2013).

Se siguió una estrategia de investigación cualitativa que recurrió, en primer lugar, a una investigación documental basada en la revisión de la legislación (Real Decreto-Ley 28/2020 y Ley 10/2021) y la regulación del teletrabajo en los convenios colectivos sectoriales y de empresa analizados. A nivel sectorial, se analizaron los siguientes convenios: el XVIII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública (2023); el XXIV Convenio colectivo del sector de la banca (2021), y el XX Convenio colectivo general de la industria química (2021). A nivel de empresa, se analizaron los convenios de compañías de los cinco casos seleccionados[1].

En segundo lugar, se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas a agentes sociales implicados en la negociación colectiva sectorial y de empresa en los sectores analizados, aunque la parte empresarial no accedió a participar en las entrevistas a nivel de organización (ver tabla 1). Las entrevistas se realizaron entre enero y marzo de 2022.

Las entrevistas, de alrededor de hora y media, siguieron un guion basado en las dimensiones del marco teórico: literatura institucionalista sobre gobernanza de las relaciones laborales; recursos de poder y lógicas sectoriales, y literatura procesual de la negociación colectiva. Las principales preguntas abordaron cuatro temas principales: características y particularidades del sector respecto al teletrabajo y las pautas de relaciones laborales (estructura de negociación colectiva, distribución de recursos de poder, relaciones y conflictos entre agentes sociales, etc.); planteamiento del objeto de negociación (delimitación, preferencias y expectativas de los actores); proceso de negociación y estrategias de los actores, y resultados de la negociación (distribución de pérdidas y ganancias).

El material se analizó mediante análisis temático con el apoyo del software de investigación cualitativa NVivo. La codificación inicial fue deductiva, a

1. No se incluyen los convenios colectivos de empresa analizados para preservar el anonimato de las compañías participantes.

**Tabla 1.** Distribución de entrevistas entre sectores, niveles de negociación y agentes sociales

| Sector | Nivel sectorial | Empresa |
|---|---|---|
| Consultoría tecnológica | TU1, EO1, EO2 | TU2, TU3 (2 empresas) |
| Banca | TU4, TU5, TU6, EO3 | TU7 (1 empresa) |
| Químico | TU8, TU11, EO4 | TU9, TU10 (2 empresas) |
| Total | 6 sindicatos y 4 patronales | 5 sindicatos |

Fuente: elaboración propia.

partir de las dimensiones analíticas identificadas. Posteriormente, los códigos fueron agrupados y sintetizados en temas y categorías de orden superior relacionados con el proceso de negociación del teletrabajo, prestando especial atención a aquellos factores de carácter sectorial, procesual y de poder que podían explicar las diferencias observadas entre los casos. Finalmente, se realizó una comparación sistemática entre los tres sectores y una triangulación de la evidencia procedente de las entrevistas con la obtenida mediante el análisis documental.

## 4. Resultados

### *4.1. Consultoría tecnológica*

#### *4.1.1. Negociación colectiva sectorial*

En materia de teletrabajo, el convenio sectorial firmado en 2022, con vigencia de 2020 a 2024, configura un marco normativo básico y de mínimos, que reproduce literalmente los principios de voluntariedad, reversibilidad y formalización mediante acuerdo individual establecido en la legislación, así como el derecho a la desconexión digital. La única innovación se limita a la compensación económica (55 euros).

El proceso de negociación comenzó en 2019 y fue interrumpido por el estallido de la pandemia, retomándose en 2021. Por la parte sindical participaron dos organizaciones (UGT y CC. OO.) que mantuvieron una unidad de acción formal en la mesa negociadora. No obstante, el trabajo de campo revela ciertas diferencias en sus prioridades y estrategias, así como un mayor liderazgo en el proceso por parte de CC. OO., dada su mayor representatividad en el sector. Por la parte empresarial, participaron dos organizaciones patronales representativas de diferentes ámbitos (AEC y ANIMES) con una postura compartida durante la negociación.

En la primera fase de la negociación (2019) las entrevistas revelan un planteamiento centrado en las categorías ocupacionales y los salarios, con posiciones profundamente antagónicas. El teletrabajo no era prioritario para ninguno de los actores y no se abordó. Esta fase está marcada por una táctica sindical fundamentada en un anclaje relativamente agresivo, con los sindicatos ampliando deliberadamente el número de temas posibles en la agenda negociadora (turnos y guardias, horas de trabajo, permisos, compensaciones y horas de tra-

bajo irregulares). Por su parte, las asociaciones empresariales buscaron limitar el perímetro negociador, negándose inicialmente a discutir la mayoría de las demandas sindicales, un aspecto que se explica tanto por su debilidad asociativa como por el interés de las compañías que conforman la organización patronal en priorizar la negociación a nivel de empresa.

> Es evidente que la regulación a nivel sectorial debería ser mínima, respetando cualquier acuerdo que las empresas hayan alcanzado y, sobre todo, evitando cualquier perjuicio a cualquier empresa. (EO1)

A finales de 2021 se retomaron las negociaciones en un contexto más complejo, marcado por las restricciones de movilidad derivadas de la pandemia de la COVID-19 y la inflación. En este marco, un cambio en el equipo negociador en uno de los dos sindicatos (CC. OO.) desembocó en una profundización de la estrategia previa, intensificando las demandas planteadas en 2019 (en particular, una propuesta más ambiciosa de reforma de las categorías ocupacionales). Al mismo tiempo, los sindicatos introdujeron por primera vez el teletrabajo en la agenda negociadora, pero con intenciones divergentes. De las entrevistas se infiere que uno de los dos sindicatos (UGT) tenía un verdadero interés en su regulación, mientras que, para el sindicato con mayor representatividad (CC. OO.), el teletrabajo formaba parte, fundamentalmente, de una estrategia de negociación instrumental dirigida a establecer puntos de referencia elevados para convencer a la organización patronal, en una fase posterior, sobre sus demandas prioritarias (salario y categorías ocupacionales). Al mismo tiempo, ambos sindicatos justificaron su inclusión por tres factores: (1) la nueva legislación sobre teletrabajo; (2) la firma del convenio de banca, que fijaba una compensación de 55 euros mensuales, y (3) la expansión del teletrabajo en el sector a raíz de las restricciones a la movilidad.

La patronal, molesta por la suspensión de lo negociado anteriormente, respondió con una táctica similar a la de los sindicatos, presentando una demanda inasumible: la ampliación de las fórmulas de distribución irregular de la jornada (horarios de servicio al cliente, etc.). Con el objetivo de presionar en las negociaciones, los sindicatos convocaron huelgas y cibermovilizaciones durante el año 2022. Ante la mediatización del conflicto y el deterioro del clima negociador, la patronal optó por una estrategia de contención mediante la suspensión de las negociaciones.

> Cuando […] cambian los actores [negociadores], presentan [la patronal] una propuesta [...] muy ambiciosa y la patronal dice que igual que ellos han cambiado, pues que ellos también […] quieren hablar de sus temas. Entonces [...] nos presentan una propuesta de horario de servicio de cliente de distribución irregular de la jornada que es el famoso momento de ruptura de la negociación […] y nosotros también lo aprovechamos para crear [conflicto]. (TU1)

> Llegaron a insultar a la presidenta [de la patronal]. Llegaron declaraciones a un punto insostenible. […] Hasta saltó la ministra con un Twitter. (EO1)

Al reanudarse las negociaciones en verano de 2022, los agentes se centraron exclusivamente en los salarios y las categorías ocupacionales, acordando ampliar estas últimas muy por debajo de lo demandado inicialmente y elevando los sueldos ligeramente por encima del salario mínimo. El teletrabajo se negoció poco antes de cerrar el acuerdo, a partir de una propuesta de la parte empresarial. Según las entrevistas, la patronal tomó su decisión tras haber realizado consultas internas a las empresas afiliadas sobre el teletrabajo, al margen de cualquier intercambio de información o deliberación con la parte sindical. La compensación económica de 17 euros al mes tomó como referencia la compensación mínima ofertada por las empresas afiliadas, y se incluyó en la propuesta de la patronal, en parte, por insistencia de una minoría dentro de la parte sindical (parte que, además, mantuvo relaciones con la patronal durante todo el proceso de negociación). La cantidad fue considerada pequeña por ambas partes, pero crucial, según esta minoría de la parte sindical, para combatir el teletrabajo informal y garantizar el reconocimiento de derechos.

> Queríamos abordar la compensación, porque las empresas estaban intentando llamarlo de cualquier otra forma, «trabajo flexible». […] Si yo te estoy diciendo que la oficina está abierta […], pero que si tú quieres no vengas mañana, yo te puedo hacer un despido disciplinario porque tú has abandonado el puesto de trabajo. (TU1)

A pesar de que el teletrabajo incrementaba los gastos domésticos de los trabajadores en el contexto inflacionario, la elevada demanda de esta modalidad entre ellos también socavó, paradójicamente, las demandas sindicales.

> El aumento del precio de la electricidad […] hizo que los trabajadores estuvieran muy enfadados, porque sentían que, al no ir a la empresa, la empresa en realidad estaba ahorrando dinero. […] Sin embargo […] nadie consideraría renunciar al teletrabajo, solo querían que lucháramos por la compensación. (TU1)

#### *4.1.2. Negociaciones a nivel de empresa*

De los dos procesos de negociación analizados en empresas, solo uno culminó en acuerdo. El primer caso analiza una multinacional de consultoría industrial con varios centros de trabajo en España. La iniciativa de regular colectivamente el teletrabajo partió de la dirección para adaptar los acuerdos existentes de teletrabajo a la legislación. A raíz de ello, la representación legal de los trabajadores (RLT) propuso abrir una negociación. Las conversaciones (cinco reuniones entre septiembre y noviembre de 2021) mostraron escasa cooperación, con cada parte defendiendo sus posiciones sin un «diálogo» («cada uno va con su libro»). Las discrepancias fueron limitadas y centradas principalmente en la compensación de gastos, aunque también se abordaron la dotación de medios materiales, las condiciones de reversibilidad y el llamamiento al centro de trabajo.

La empresa ofreció inicialmente una compensación de 15 euros mensuales, pero los sindicatos lograron incrementarla hasta 17 euros para quienes teletrabajaran más del 50% de la jornada y 8,5 euros para quienes lo hicieran entre el 33% y el 50%. También se introdujeron pequeñas innovaciones, como la posibilidad de teletrabajar temporalmente desde una segunda residencia y la provisión de sillas ergonómicas.

Entre los factores que facilitaron la consecución del acuerdo destacan: (1) la experiencia satisfactoria de la empresa en esquemas de teletrabajo parcial; (2) la presión de la plantilla para no tensar la negociación, temiendo que una compensación elevada desincentivara la oferta de teletrabajo, y (3) el contexto particular de la empresa, marcado por la fragmentación sindical y una mejora significativa de las relaciones laborales desde 2015.

> Ha habido tantas fusiones, [...] la RLT no tiene una relación tan buena con la empresa […] ni […] consigo misma. [...] Yo el otro día estuve en una reunión con la RLT y era de ocho o nueve organizaciones sindicales distintas. Pues igual de los nueve, siete habían estado en CC. OO. [...] Llegar a acuerdos es complicado. (TU2)

La segunda empresa analizada se dedica al sector de la consultoría informática (70 trabajadores), y las negociaciones no culminaron en un acuerdo. Según el entrevistado, la legislación permitió abrir la negociación, pero esta se centró casi exclusivamente en los costes debido a (1) la pérdida de poder adquisitivo, y (2) el precedente de la compensación fijada en el convenio de banca. En este marco, la parte sindical trató de justificar la cuantía propuesta (60-70 euros) mediante datos objetivos que sirvieran como base para la negociación. No obstante, la empresa respondió con ofertas arbitrarias (15 euros y luego 30 euros mensuales) que motivaron a la parte sindical a rechazar la firma.

> Había gente de estadística […] con datos para que viese la empresa que realmente no nos lo estamos inventando, y […] la empresa, vino con 15 euros en base a nada, o sea no nos dieron ninguna razón, no quisieron entrar al detalle de nuestra propuesta ni de nuestras razones y luego subió a 30 […] Nuestra pretensión no era ganar dinero, sino que la empresa sufragase los gastos que realmente considerábamos justos. […] No recogía los mínimos con un IPC revisable cada año […], y entonces dijimos: no vamos a firmar lo que tú quieras porque tú quieras. (TU3)

Según el representante sindical entrevistado, la elevada rotación de personal y la débil implantación sindical limitan la capacidad negociadora de la RLT. En el caso del teletrabajo, esta asimetría se acentúa cuando incluso (1) una baja compensación económica puede resultar atractiva en el contexto inflacionario y de bajas retribuciones («pese a todo, si yo me gastaba 300 euros en gasolina, ya no me lo gasto y me das 30», TU3), y (2) el teletrabajo resulta útil para gestionar altas cargas laborales derivadas de las exigencias de las empresas clientes.

> No han incorporado a su normalidad lo que es la RLT. [...] El no asumir cuáles son las reglas del juego, que al final tú dependes de trabajadores, y que tienen unos derechos y que el tenerlos más contentos [...] y con mejores condiciones, [...] transfiere […] a un trabajo de mejor calidad […] Su filosofía es [...] coger a los trabajadores, quemarlos, y volver a coger otros. […] ¿y que se me van mil personas al año? Ya vendrán otras mil. (TU3)

Ante esta limitación, los representantes a nivel de empresa han recurrido a los planes de igualdad como vía alternativa para regular el acceso al teletrabajo a personas con responsabilidades de cuidado, ya que son esenciales para concurrir a licitaciones públicas y requieren la participación de la RLT.

### *4.2. Sector financiero*

#### *4.2.1. Negociaciones sectoriales*

El XXIV Convenio colectivo del sector de la banca (2021) introdujo innovaciones sustantivas respecto a la legislación. Establece una compensación de 55 euros mensuales por gastos generales y una cuantía de hasta 130 euros como alternativa para la dotación de medios (teclado, ratón, pantalla), ambas revalorizables. Regula además el teletrabajo inferior al 30% de la jornada y el teletrabajo por emergencia sanitaria. Introduce una metodología de autoevaluación de riesgos laborales y asegura los derechos colectivos, exigiendo la comunicación trimestral de las personas teletrabajadoras y garantizando la comunicación sindical telemática. También exige acuerdo con más del 50% de la RLT para cualquier modificación del régimen de teletrabajo, fija un plazo uniforme de 30 días para la reversibilidad y establece la obligación de devolver los medios materiales al finalizar el teletrabajo.

Las negociaciones empezaron en 2019, con la participación de tres organizaciones sindicales (CC. OO. Servicios, FeSMC-UGT y FINE) y una patronal (AEB). En esta primera fase, el trabajo de campo muestra un planteamiento inicial centrado en los salarios y el registro de la jornada. Sin constituir una prioridad, el teletrabajo se encontraba en la agenda negociadora de los sindicatos y formaba parte de una reivindicación vinculada a los derechos laborales en los procesos de digitalización y reestructuración del sector (fusión y cierres de oficinas), aspectos que, además, estaban siendo abordados en el diálogo social sectorial europeo por los mismos actores sindicales.

Por su parte, la patronal se mostraba dispuesta a regular el teletrabajo para dotar de seguridad jurídica a las empresas, especialmente en referencia a la protección de datos. Existía consenso sobre los principios de voluntariedad, reversibilidad, igualdad y derechos sindicales, pero no sobre la dotación de medios ni sobre la compensación económica.

El estallido de la pandemia en marzo de 2020 interrumpió las negociaciones, que se reanudaron telemáticamente en los meses siguientes. Tras un preacuerdo sobre el registro de la jornada en 2019, las discusiones se centraron fundamentalmente en los salarios y el mantenimiento del empleo. El teletra-

bajo cobró relevancia con la aprobación de la nueva legislación. En este nuevo contexto regulatorio, la patronal asumió todas las demandas sindicales (la provisión de medios, el criterio de regularidad, el reconocimiento de los principios de voluntariedad y reversibilidad y el derecho sindical a supervisar el acceso al teletrabajo), excepto la compensación de costes y la dotación de medios. Aunque la patronal asumía una obligación legal de compensar los costes por realizar teletrabajo, la quería reducir al mínimo, porque, según su percepción, el teletrabajo «ya es una forma de compensación» (EO3).

> Cuando alguien quiere teletrabajar, no quiere que lo convenzas […] Si me das una computadora, trabajo desde casa, así ahorro dinero. […] En tal caso, requeriría una compensación más alta quien viaja […] Estos gastos [compensación] […] siguen siendo una prima […] para el teletrabajo. [...] El teletrabajo es más caro para las empresas que el trabajo presencial. Porque no apagan las luces por sectores. (EO3)

No obstante, las negociaciones respecto a la compensación económica no fueron conflictivas, porque (1) la parte empresarial lo consideró una cuantía asumible, y (2) los sindicatos rebajaron la demanda inicial para facilitar la implementación del teletrabajo (de 110 euros a 55 euros). A cambio, los sindicatos negociaron que no se incluyera este concepto en la compensación económica para evitar que otros beneficios pudieran ser absorbidos.

> Estábamos considerando cifras mucho más altas, en el rango de cientos de euros, [pero] […] dijimos […] [que] no podemos hacerlo de manera que desaliente a las empresas a ofrecer teletrabajo. (TU6)

Una posición más conflictiva podría haber sido contraproducente para la parte sindical debido a la demanda de teletrabajo entre los empleados. Al mismo tiempo, es reseñable que los sindicatos no incluyeran en la agenda negociadora elementos relevantes para la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores de oficina en el contexto del teletrabajo. Según los representantes sindicales, los empleados de oficinas son quienes soportan mayores cargas laborales que a menudo se extienden en el domicilio, cuando, paradójicamente, carecen de la opción de teletrabajar.

> Las personas que hacen ventas, que son las que están en la red de oficinas, la mayoría no pueden teletrabajar […] pero […] estas personas ahora tienen portátiles […] y más de uno por la noche responde al cliente […] Está claro que esto no se registra como normal. […] Aquellos que no están en la red de oficinas comerciales y que teletrabajan, generalmente no […] vemos que extiendan su jornada laboral en exceso debido al teletrabajo. (TU7)
>
> Las empresas te dicen: «lo hacemos, pero no firmamos nada». Y el empleado acepta. (TU6)

Según se desprende de las entrevistas, la parte sindical no anticipó plenamente la inequidad en el acceso al teletrabajo por discrecionalidad gerencial

que más adelante reconocerían como «meritocracia, es decir, si me gustas o no me gustas […] darte teletrabajo [...], o darte más días o darte menos» (TU6). De alguna manera, confiaron en que su mera formalización y/o universalización ya supondría un avance frente a la situación previa.

> Si fuera por el personal, pondrían sus medios sin ningún problema, invertirían en lo que fuera necesario, siempre que pudieran trabajar de forma remota. […] Las empresas a menudo amenazan, «si sigues reclamando esto, retiramos el teletrabajo a toda esta gente» (TU6).

*4.2.2. Negociaciones a nivel de empresa*

En la empresa analizada se negoció un acuerdo de teletrabajo entre marzo y julio de 2021, tras la aprobación del convenio colectivo estatal de banca. Se trata de una entidad bancaria de tamaño medio-pequeño que combina una red de oficinas comerciales con servicios centrales ubicados en Madrid y Barcelona. Esta empresa contaba con una política de expansión del teletrabajo en todos los países, con fines de eficiencia y reducción de costes. El acuerdo incluye una comisión paritaria de seguimiento para la implementación del teletrabajo y una adaptación de la cláusula de prevención de riesgos laborales mediante una autodeclaración y la realización de cursos en materia de riesgos específicos del teletrabajo. Asimismo, se garantiza la provisión de sillas ergonómicas y equipamiento básico o, en su defecto, una compensación. Se establece también una retribución económica concreta superior a la del convenio sectorial. El teletrabajo se regula hasta un máximo de dos días semanales, se incluye la obligación de cumplir el mismo horario laboral y el reconocimiento de los derechos de igualdad, voluntariedad y reversibilidad.

En las negociaciones participaron tres secciones sindicales (CC. OO., UGT y CGT), con mayor peso de CC. OO. por ser la organización más representativa (un 67%). Según el representante sindical entrevistado, el clima no fue conflictivo, y las negociaciones fueron rápidas debido a un interés compartido en «redondear muchos detalles» de la legislación.

Las negociaciones fueron tensas con respecto a la compensación económica, la prevención de riesgos laborales y, en menor medida, el control del tiempo, la flexibilidad horaria y la frecuencia de teletrabajo. En estas cuestiones, la parte sindical adoptó una «estrategia de modificación de las percepciones del oponente sobre sus propias utilidades» (Walton y McKersie, 1965) a través de la persuasión racional y la legitimación de sus demandas («para estar protegidos ellos y el banco»), mediante argumentos técnicos y apelaciones a la equidad. Intentó aumentar la compensación económica y la dotación de medios, el número de días de teletrabajo por semana, regular la posibilidad de implementar inspecciones en materia de salud laboral en el domicilio, el monitoreo de la productividad mediante control digital y un autorregistro horario basado en las conexiones. La empresa, por su parte, trató de minimizar las cuestiones mediante un anclaje a las disposiciones establecidas en el convenio sectorial y

en la legislación para limitar las concesiones, y solamente cedió en un aumento ligero de la compensación económica.

> Yo creo que a ellos también les interesa, de cara a una paz social, ¿no? Es decir, no tener conflictos y saber que está todo más o menos controlado. Entonces, yo creo que fue algo compartido por ambas partes. (TU7)

Según el representante sindical entrevistado, la comisión de seguimiento sobre la implementación del teletrabajo actúa como valor añadido al acuerdo de teletrabajo, ya que ha permitido (1) la resolución de conflictos en el acceso al teletrabajo por motivos de conciliación, y (2) la posibilidad de discutir su implementación.

> Si lo firmas todo esto en un acuerdo, [...] es mucho mejor porque además tienes todo el detalle. Y además hay una cosa buena, que existe la comisión de seguimiento, es decir, cuando hay algún problema, […] siempre nos podemos sentar a hablar […] Y si no hubiéramos firmado este acuerdo, […] el banco, unilateralmente, hubiera podido aplicar el teletrabajo a quien considerara, cuando considerara y con las condiciones que considerara. (TU7)

No obstante, el trabajo de campo revela que la empresa se mostró renuente a aceptar parte de los acuerdos alcanzados. En el contexto posterior a la pandemia, impuso unilateralmente, mediante la denuncia del acuerdo alcanzado, una reducción en el número de días de teletrabajo. Ante ello, la representación sindical mantuvo la misma estrategia, apelando al impacto que dicha reducción puede tener sobre la retención de talento y la competitividad de la entidad.

> Es fundamental que el Acuerdo de Teletrabajo siga vigente con la participación de todas las partes, ya que se corre el riesgo de que, sin la firma de la representación sindical, la entidad acabe aplicando las condiciones de Teletrabajo del Convenio [sectorial], […] empeorando fuertemente las que tenemos actualmente. Es por ello y por nuestra responsabilidad hacia los empleados [...] que seguiremos formando parte del mismo. Esperamos que esta forma de actuar por parte del Banco sea algo puntual y no se convierta en su forma habitual de actuar a partir de ahora, pues es nuestro deseo seguir en un *entente cordiale* dentro de un entorno constructivo.

### *4.3. Sector químico*

#### *4.3.1. Negociaciones sectoriales*

En materia de teletrabajo, el XX Convenio colectivo general de la industria química (CGIQ), vigente desde 2021 hasta 2023, configura un marco normativo de mínimos y un desarrollo limitado respecto a la legislación. Reproduce casi literalmente los principios legales de voluntariedad, reversibilidad, formalización y definición de trabajo a distancia. En las demás cuestiones remite a la legislación vigente sin ninguna modificación. Su principal innovación es la fijación de una compensación económica de 35 euros mensuales, aplicable solo

en ausencia de regulación específica en convenio o pacto de empresa. También incorpora una obligación anual de información a la RLT sobre los puestos susceptibles de teletrabajo, la posibilidad de que la reversibilidad al trabajo presencial requiera mutuo acuerdo entre las partes y un preaviso mínimo de 30 días naturales.

El proceso de negociación comenzó en 2021, en un contexto inusual marcado por la incertidumbre económica derivada de la pandemia de la COVID-19 y el encarecimiento de la energía. Participaron la organización empresarial (FEIQUE) y dos sindicatos (UGT y CC. OO.), firmantes del convenio desde el primer acuerdo en 1978.

Desde el inicio, ambas partes compartían el objetivo de cerrar rápidamente un acuerdo (que se logró en tres meses) para garantizar estabilidad en el sector, aspecto que redujo el margen temporal y temático de la negociación. En consecuencia, las discusiones se centraron casi exclusivamente en la actualización salarial, mientras que otros temas de interés patronal (controles de alcohol y drogas) y sindical (reducción de jornada) se pospusieron.

El teletrabajo no fue prioritario para ninguna de las partes. Incluso con mayor tiempo disponible, la principal organización empresarial destacó haber preferido negociar sobre otras temáticas. Así, el teletrabajo «entró al final, casi por obligación legal» (EO4), cuando las prioridades de la negociación estaban prácticamente cerradas. Por la parte sindical, la demanda de los trabajadores por mantener los arreglos de teletrabajo en el contexto posterior a la pandemia de la COVID-19 moderó sus reivindicaciones. En consecuencia, las negociaciones sobre el teletrabajo concluyeron con una adaptación legal a la nueva legislación y un acuerdo sobre la compensación de costes, con efectos solo en ausencia de otro acuerdo de empresa (35 euros al mes).

> Era algo compartido. Recuerdo que dijimos 30, y al final ellos dijeron 35. Pero sin mucha discusión. Creo que esperábamos que nos iban a pedir más. Así que hicimos un estudio interno para estar preparados y argumentar, oye, no, el costo para un trabajador en casa es de un euro al día. […] Nos pareció que pidieron muy poco. […] Creo que […] las empresas habrían dado un poco más […] pero no era algo que les preocupara mucho, tampoco. (EO4)

Cabe mencionar que la dinámica usual de las negociaciones en este sector no operó debido al poco tiempo disponible. La estabilidad institucional del convenio, referencia desde hace décadas sin episodios de huelga o ruptura, se basa en un equilibrio tácito de intercambio gradual sin alteración del núcleo del pacto. Este «espigueo» opera como una forma de ajuste acumulativo, donde ganar o perder en una provisión particular (por ejemplo, una compensación, un plus o un permiso) se acepta como parte del juego regular de la negociación, en la medida en que la otra parte podrá recuperar terreno en la siguiente ronda. Así, la confianza canaliza la competencia distributiva dentro de un marco estable y predecible que evita la confrontación abierta.

Hablamos de un tema, por ejemplo, yo qué sé, aumentar las horas sindicales para no sé cuánto, ¿no? Decimos «bueno, venga, vale, damos esto, vale»,

ya es una concesión que ya tienen, luego el siguiente, pues vamos a aumentar los permisos un día adicional para no sé qué, «bueno, venga, vale, tal», y luego nosotros pedimos alcohol y drogas y te dicen que no, entonces, bueno, pues es todo en bloque, ¿no? A ver, yo te doy esto, pero si tú me das lo otro, aquí hay […] que poner la balanza, ¿no? No se trata de que nosotros damos y vosotros recibís, aquí también nosotros tenemos peticiones y propuestas que, si no las atendéis, pues no vamos a mirar con tanto cariño las vuestras. (EO4)

*4.3.2. Negociaciones a nivel de empresa*

Esta sección analiza los procesos de negociación del teletrabajo en dos empresas. La primera es una multinacional del sector farmacéutico con centros en Cataluña que reguló el teletrabajo en el contexto posterior a la pandemia. El acuerdo incluye de uno a dos días semanales de teletrabajo y otorga autonomía al empleado para gestionar el tiempo laboral (respetando un horario de disponibilidad obligatorio de 10 a 16 horas) con cómputo anual. También incluye una compensación económica mínima conforme al convenio sectorial, la posibilidad de realizar el trabajo desde el domicilio o una segunda residencia dentro del territorio nacional y una cláusula de reversibilidad.

El representante sindical entrevistado describió el proceso como «fluido» y «cooperativo», especialmente frente a otras materias más conflictivas («porque, como veníamos de la pandemia, ya teníamos bastante demostrado que funcionaba», TU9). Desde un inicio, la prioridad sindical fue alcanzar un acuerdo que diera continuidad al teletrabajo y permitiera mejoras en sucesivas negociaciones.

> Hemos hecho un acuerdo que para nosotros se queda corto, pero era una manera de establecer ya un mínimo. Ahora estamos intentando desarrollarlo. (TU9)

Las principales divergencias se concentraron en tres aspectos: la definición de los puestos elegibles para teletrabajar, el número de días de teletrabajo y la compensación económica. La parte sindical insistió en extender el derecho a colectivos técnicos y de apoyo a la producción, mientras que la empresa mantuvo restricciones para los perfiles más vinculados a la actividad presencial.

> La dificultad principal que hemos tenido ha sido […] establecer qué roles sí, qué roles no. Porque toda la gente quiere hacer teletrabajo. […] Hemos tenido que hacer mucha pedagogía para que entienda un técnico de producción que no puede hacer teletrabajo. […] Pero es que además lo tenemos todavía encima de la mesa. Porque queremos ver de qué manera se amplía a más personas. (TU9)

En materia de días de teletrabajo y compensación económica, la dirección rechazó las demandas de la parte sindical, que buscaban aumentar a 2 y 3 días de teletrabajo y superar el mínimo establecido en el convenio sectorial. Sobre la materia económica, la parte sindical argumentó que «sabíamos que era algo

que tampoco a la gente le importaba mucho, pero queríamos que pagaran más y no lo conseguimos». A cambio, compensaron parcialmente esta resistencia con mejoras en flexibilidad y condiciones de jornada.

> Intentamos reducir en los horarios de 10-14 horas los viernes y de 10-16 horas el resto de días. Y también costó un poco, porque ellos querían a las 9:30 horas […], pero al final lo conseguimos. (TU9)

La segunda empresa analizada se dedica al análisis y a la certificación de productos alimentarios (190 trabajadores), y cuenta con varios centros en Barcelona y Madrid. A finales de 2022 se alcanzó un acuerdo de teletrabajo que dio continuidad a la experiencia iniciada durante la pandemia. El pacto formaliza un modelo «híbrido» limitado a dos días por semana y un máximo de 18 días trimestrales, aplicable al personal con funciones susceptibles de teletrabajo, con organización flexible por equipos y exclusión de los puestos de laboratorio. Cada equipo debe fijar al menos un día de presencialidad conjunta semanal y respetar los acuerdos internos de cobertura del servicio, mientras que las personas en formación o de nueva incorporación deben acudir presencialmente. En caso de fallo de conexión o suministro eléctrico, la empresa asume hasta media hora de interrupción (si el problema no se soluciona, el trabajador debe desplazarse a su empresa, y el traslado se considera tiempo efectivo laboral). El sistema de fichaje diferencia entre modalidad presencial y virtual, y se mantiene el procedimiento de autoevaluación del puesto de trabajo para la prevención de riesgos laborales.

Las negociaciones se iniciaron hacia finales de 2022 por iniciativa de la empresa ante el aviso de sus asesores jurídicos sobre una posible «inseguridad legal» por la continuidad de los arreglos de teletrabajo implementados en la pandemia. Esto llevó a la empresa a amenazar con volver a la presencialidad total si no se alcanzaba un pacto antes de 2023.

En ese contexto, la representación sindical, que había intentado con anterioridad regular la situación de teletrabajo en la empresa, priorizó la continuidad de esta modalidad aceptando un acuerdo de mínimos. Como explicó la delegada entrevistada, «nos acorralaron la última semana del año; era eso o volver todos a la presencialidad». El documento presentado por la empresa limitaba la frecuencia de teletrabajo al 30% de la jornada para evitar la aplicación de la legislación, y el margen de negociación se redujo a matizar aspectos operativos (reparto de días, control de incidencias y procedimiento de revisión anual).

> Nos vemos forzados a llegar a un acuerdo rápidamente, porque, obviamente, de cero a dos días por semana era un avance importante y la plantilla lo que sobre todo nos pedía era que no perdiéramos la opción. (TU10)

El sindicato logró introducir pequeños cambios (el reconocimiento del tiempo de desplazamiento en caso de fallos técnicos y la flexibilidad interna por equipos), pero no pudo incorporar ninguna mejora sustantiva. Propuestas posteriores del comité para autogestionar los 18 días trimestrales, permitir el

teletrabajo desde segunda residencia o introducir «días mixtos» fueron rechazadas por la dirección en la revisión de 2023.

## 5. Conclusiones

El análisis comparado evidencia que, en los tres sectores estudiados, el teletrabajo se ha abordado a partir de una lógica eminentemente distributiva. Esto se infiere tanto con relación a los principales temas objeto de discusión (principalmente vinculados a la compensación económica y los medios de trabajo), como respecto al modelo de negociación, dentro del cual predominan estrategias basadas en la estimación de utilidades, las concesiones graduales o el compromiso de mínimos.

Pese a que en los tres sectores y en distintos niveles analizados (sectorial y empresa) predomine un enfoque distributivo de negociación, se identifican, al mismo tiempo, diferencias en cuanto a los planteamientos sindicales sobre el teletrabajo. En el sector de la consultoría tecnológica, el teletrabajo se presenta bien como un elemento instrumental para negociar otras temáticas (categorías laborales y salarios), bien como una demanda de mínimos orientada a dotar de regulación y reconocimiento a prácticas de teletrabajo informal muy extendidas en el sector y obtener, por parte de las empresas, una compensación económica para los teletrabajadores. En el sector financiero, el teletrabajo es, para los sindicatos, un tema prioritario que abordan a partir de una agenda más amplia que incluye, entre otras cuestiones, el control sindical en torno al acceso al teletrabajo, así como cuestiones vinculadas a la flexibilidad y a la autonomía del tiempo laboral en el contexto del teletrabajo (este último aspecto a nivel de empresa). En el sector químico, el teletrabajo es, a nivel sectorial, un tema bastante residual para los sindicatos. Sin embargo, a nivel de empresa, los representantes sindicales tienen planteamientos más amplios que abordan, entre otros aspectos, la regulación del acceso al teletrabajo. En el lado empresarial, las diferencias son menores. En general, las organizaciones patronales sectoriales y las empresas adoptan un planteamiento defensivo destinado a garantizar el mayor grado de discrecionalidad posible en la gestión del teletrabajo y, a lo sumo, adaptar la negociación colectiva a la nueva legislación para garantizar la seguridad jurídica.

También se observan diferencias en el grado de desarrollo normativo resultante: mucho más amplio en el sector financiero y muy limitado en el sector de consultoría tecnológica y en el sector químico. En estos dos últimos, la única innovación a nivel sectorial con relación a la legislación se circunscribe casi exclusivamente a la compensación económica y a la provisión de medios. En el sector químico existen, empero, diferencias entre el nivel sectorial y de empresa, con un mayor desarrollo normativo en el segundo nivel.

Estas diferencias intersectoriales identificadas no responden por tanto a distintos enfoques procesuales, pues predomina una lógica distributiva. Sí pueden atribuirse, en cambio, a diferentes características sectoriales del teletrabajo y a distintas configuraciones de los recursos de poder. En línea con el concepto de «Estado habilitador» (Bosch y Lehndorff, 2017), la legislación estatal abrió

espacios de negociación y estableció un marco común de derechos que impulsó la regulación del teletrabajo. Sin embargo, el alcance efectivo de ese desarrollo normativo dependió de la capacidad de los actores sindicales para movilizar sus recursos de poder en contextos sectoriales diferentes.

En el sector de la consultoría tecnológica, que cuenta con una elevada capacidad de teletrabajo, algunos empleados, particularmente en aquellas empresas con actividades de consultoría y tecnológicas orientadas al cliente, recurren a él para gestionar las altas cargas laborales. Al mismo tiempo, existen otros empleados con poder de negociación elevado, derivado de su alta cualificación y de la fuerte demanda de mano de obra. Estos empleados utilizan el teletrabajo como una forma de flexibilidad que incrementa su autonomía en la gestión del tiempo. Estas características coexisten con una elevada rotación laboral y una baja afiliación sindical que limitan significativamente el poder asociativo de los sindicatos. La combinación de estos elementos tiene el efecto de limitar y moderar las demandas sindicales y desplazar la regulación del teletrabajo al plano individual, reforzando la lógica empresarial de flexibilidad y dificultando la negociación colectiva.

En el sector financiero, los mayores recursos de poder asociativo de las organizaciones sectoriales sindicales reforzaron su capacidad para impulsar una regulación temprana del teletrabajo a nivel sectorial. Asimismo, el análisis cualitativo puso de manifiesto un elemento que no había sido identificado inicialmente en el marco analítico: el papel del diálogo social europeo sectorial. Los acuerdos y las iniciativas desarrollados en este marco transnacional proporcionaron un referente normativo y una fuente adicional de legitimidad para las demandas sindicales en torno al teletrabajo en el sector financiero español. Este hallazgo puede interpretarse como una manifestación de los recursos de poder institucional y de las dinámicas de coordinación multinivel características del sector, que refuerzan la capacidad de los actores sindicales para trasladar dichos marcos al ámbito de la negociación colectiva nacional. Al mismo tiempo, la fuerte polarización en el acceso al teletrabajo entre los empleados resultó clave para comprender el resultado final de la negociación. En este sector, el teletrabajo se concentra en las oficinas que prestan servicios centrales. Sin embargo, en la red de oficinas, el teletrabajo estaba poco extendido en el momento de la negociación, limitándose a prácticas de teletrabajo informal destinadas a realizar horas de trabajo extra no reconocidas. Esta circunstancia puede explicar la aceptación patronal de las demandas sindicales que, como se vio con posterioridad, no alteraron estas pautas, al afectar básicamente al teletrabajo regulado y reconocido que se daba en las oficinas de servicios centrales. En conjunto, estos factores favorecieron que el XXIV Convenio de Banca (2021) actuara como referente normativo para el planteamiento del teletrabajo en otras negociaciones, como los observados en el sector de la consultoría tecnológica.

El sector químico tiene, en comparación, una capacidad de teletrabajo moderada, concentrada principalmente en las ocupaciones más cualificadas. Aunque la progresiva tecnificación de sus tareas ha aumentado ligeramente su capacidad de teletrabajo, existe aún una elevada polarización entre puestos con

acceso a él (por ejemplo, administrativos e investigadores) y puestos industriales sin acceso a él. Esta segmentación puede explicar la escasa relevancia de la regulación del teletrabajo en el nivel sectorial y, en cambio, su mayor relevancia a nivel de empresa, donde las negociaciones se centraron en delimitar los puestos elegibles y garantizar la continuidad del teletrabajo.

**Financiamiento**

Este artículo se ha elaborado en el marco del proyecto TWING (Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-Covid scenario) financiado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión de la Comisión Europea (acuerdo de subvención n.º 101052332). Asimismo, ha recibido el apoyo del Plan de Doctorados Industriales de la Generalitat de Catalunya, gestionado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación (AGAUR).

## Referencias bibliográficas

Bechter, B.; Brandl, B. y Meardi, G. (2012). «Sectors or countries?: Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations». *European Journal of Industrial Relations*, 18(3), 185-202. <https://doi.org/10.1177/0959680112452691>

Bosch, G. y Lehndorff, S. (2017). «Autonomous bargaining in the shadow of the law: From an enabling towards a disabling state?». En: Grimshaw, D.; Fagan, C.; Hebson, G. y Tavora, I. (eds.). *Making work more equal: A new labour market segmentation approach*. Manchester University Press, 35-51. <https://doi.org/10.7765/9781526125972.00009>

Chung, H. (2008). *Do institutions matter?: Explaining the use of working time flexibility arrangements of companies across 21 European countries using a multi-level model focusing on country level determinants*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-233977>

— (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Bristol: Policy Press.

Dedden, D.; De Spiegelaere, S. y Hick, M. (2023). «Remote work: Ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining». En: Countouris, C.; De Stefano, V.; Piasna, A. y Rainone, S. (eds.). *The Future of Remote Work*. Bruselas: ETUI aisbl, 7-19.

Eurofound (2022a). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

— (2022b). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

— (2025a). *European Working Conditions Survey 2024: First findings*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

— (2025b). *Working conditions and sustainable work: Hybrid workplaces in the EU—Lessons from case studies in the public and private sectors.* Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

Gallie, D. (2007). «Production regimes and the quality of employment in Europe». *Annual Review of Sociology,* 33, 85-104. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131724>

García Calavia, M. Á. y Rigby, M. (2016). «Recursos de poder de los sindicatos en España: Su examen a través de la negociación colectiva». *Sociología del Trabajo*, 87, 7-24. <https://revistas.ucm.es/index.php/STRA/article/view/60369>

Godino, A. y Molina, O. (2022). «The industrial relations chameleon: Collective bargaining in the facility management business». *Employee Relations: The International Journal*, 44(7), 1-18. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2020-0526>

Golden, T. D. (2024). «Remote Work Arrangements: Negotiating the Duality of Managerial and Employee Perspectives». *Management Teaching Review*, 11(1), 38-52. <https://doi.org/10.1177/23792981241256340>

Gómez Gordillo, R.; Muñoz Ruiz, A. B.; Sanguineti Raymond, W. y Aragón Gómez, C. (2022). «Trabajo a distancia y teletrabajo en la negociación colectiva». En: *Observatorio de la negociación colectiva: Políticas de empleo, trabajo a distancia y derechos digitales*. Volumen 31. Madrid: Ediciones Cinca / Fundación Primero de Mayo.

González Muntadas, J. (2013). «La particular significación del convenio general de la industria química». *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 1, 157-166. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.16>

Kelliher, C. y Anderson, D. (2010). «Doing more with less?: Flexible working practices and the intensification of work». *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

Keune, M. y Pedaci, M. (2020). «Trade union strategies against precarious work: Common trends and sectoral divergence in the EU». *European Journal of Industrial Relations*, 26(2), 139-155. <https://doi.org/10.1177/0959680119827182>

Korpi, W. (1983). *The Democratic Class Struggle*. Londres: Routledge and Kegan Paul.

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. *Boletín Oficial del Estado*, 164 (10 de julio de 2021).

Meardi, G. (2018). «Economic Integration and State Responses: Change in European Industrial Relations since Maastricht». *British Journal of Industrial Relations*, 56, 631-655. <https://doi.org/10.1111/bjir.12307>

Molina, O. (2014). «Self-Regulation and the State in Industrial Relations in Southern Europe: Back to the Future». *European Journal of Industrial Relations*, 20(1), 21-36. <https://doi.org/10.1177/0959680135164O4>

Pérez de Guzmán Padrón, S. y Prieto, C. (2022). «Estrategias sindicales, recursos de poder y relaciones de empleo: El caso de Correos». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 40(2), 261-282. <https://doi.org/10.5209/crla.72646>

Ratti, L. y García-Muñoz, A. (2024). «The regulation of remote work: Seeking balance through the articulation of labour law sources: A comparative appraisal». *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 40(3), 303-328. <https://doi.org/10.54648/ijcl2024012>

Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. *Boletín Oficial del Estado*, 253 (23 de septiembre de 2020).

Rigby, M. y García Calavia, M. Á. (2017). «Institutional resources as a source of trade union power in Southern Europe». *European Journal of Industrial Relations*, 24(2), 129-143. <https://doi.org/10.1177/0959680117708369>

Schmalz, L.; Ludwig, C. y Webster, E. (2018). «The power resources approach: Developments and challenges». *Global Labour Journal*, 9(2), 113-134. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i2.3569>

Schmalz, S. (2017). «Los recursos de poder para la transformación sindical». *Nueva Sociedad* (octubre 2017), 20-41.

Sengenberger, W. (1994). «Protection – participation – promotion: The systemic nature and effects of labour standards». En: Sengenberger, W. y Campbell, D. (eds.). *Creating economic opportunities: The role of labour standards in industrial restructuring*. Ginebra: International Labour Organization, 45-60.

Shirmohammadi, M.; Au, W. C. y Beigi, M. (2022). «Remote work and work-life balance: Lessons learned from the COVID-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners». *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>

Sostero, M.; Milasi, S.; Hurley, J.; Fernandez-Macias, E. y Bisello, M. (2023). «Teleworkability and the COVID-19 crisis: Potential and actual prevalence of remote work across Europe». *IZA Journal of Labor Policy*, 13(1). <https://doi.org/10.2478/izajolp-2023-0006>

Visser, J. (2009). «The quality of industrial relations and the Lisbon strategy». En: European Commission (ed.). *Industrial relations in Europe 2008*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 45-72. <https://doi.org/10.2767/54876>

Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. Nueva York: McGraw-Hill.

Wright, E. O. (2000). «Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise». *American Journal of Sociology*, 105(4), 957-1002. <https://doi.org/10.1086/210397>

Yang, D.; Kelly, E. L.; Kubzansky, L. D. y Berkman, L. (2023). «Working from home and worker well-being: New evidence from Germany». *ILR Review*, 76(3), 504-531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>