

Relaciones laborales y diálogo social

# Avanzando con los tiempos: Nuevas prácticas y disposiciones en la negociación colectiva

(Versión traducida por la Secretaría de Políticas Europeas de UGT)





# Avanzando con los tiempos: Nuevas prácticas y disposiciones en la negociación colectiva



**Cuando cite este informe, utilice la siguiente redacción:**

Eurofound (2022), *Avanzando con los tiempos: Nuevas prácticas y disposiciones en la negociación colectiva*, Publicaciones Oficina de la Unión la Unión Europea, Luxemburgo.

---

**Autores:** Ricardo Rodríguez Contreras (Eurofound) and Oscar Molina Romo (Universidad Autónoma de Barcelona)

**Director de investigación:** Ricardo Rodríguez Contreras

**Proyecto de investigación:** Evolución de la negociación colectiva tras la crisis sanitaria, social y económica (210205)

**Colaboradores:** Salvo Leonardi (Fondazione Giuseppe Di Vittorio); Eckhard Voss and Katharina Schöneberg (wmp consult); Amanda Kinnunen (Oxford Research AB); Eveline de Weerd (Panteia); Marta Kahancová and Monika Martišková (CELSI – Central European Labour Studies Institute); Maria Paz Lima and Reinhard Naumann (CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social); Barbara Surdykowska, Jan Czarzasty and Adam Sumichrast (Institute of Public Affairs (ISP) Foundation)

---

**Luxemburgo:** Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2022

**Impresión:** ISBN 978-92-897-2269-8    doi:10.2806/235038    TJ-03-22-015-ES-C

**PDF:** ISBN 978-92-897-2270-4    doi:10.2806/279880    TJ-03-22-015-ES-N

Este informe y todo el material asociado están disponibles en línea en <http://eurofound.link/ef21046>

© Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2022

Se autoriza la reproducción siempre que se cite la fuente.

Para cualquier uso o reproducción de fotos u otro material que no esté bajo los derechos de autor de Eurofound, hay que pedir permiso directamente a los titulares de los derechos.

Imagen de portada: © yurolaitsalbert/Adobe Stock

Cualquier consulta sobre derechos de autor debe dirigirse por escrito a: [copyright@eurofound.europa.eu](mailto:copyright@eurofound.europa.eu)

*Las investigaciones realizadas antes de la retirada del Reino Unido de la Unión Europea el 31 de enero de 2020, y publicadas posteriormente, pueden incluir datos relativos a los 28 Estados miembros de la UE. Después de esa fecha, las investigaciones solo tienen en cuenta a los 27 Estados miembros de la UE (la UE28 menos el Reino Unido), salvo que se especifique lo contrario.*

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea creada en 1975. Su función es proporcionar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales, de empleo y relacionadas con el trabajo según el Reglamento (UE) 2019/127.

**Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound)**

**Teléfono:** (+353 1) 204 31 00

**Email:** [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)

**Web:** [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

# Contenidos

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>3</b>
Papel de la negociación colectiva en las relaciones laborales	3
Agrupación de sistemas por nivel de negociación predominante	4
Evolución de la negociación colectiva	4
Objetivos y enfoque del informe	6
Estructura del informe	8
<b>1. Prácticas y disposiciones emergentes derivadas de la crisis de COVID-19</b>	<b>9</b>
Negociaciones interrumpidas	9
Reaccionar ante las políticas públicas	10
Trasladar las negociaciones a la red	10
Cambios en las agendas de negociación	11
Efectos globales sobre los resultados de la negociación colectiva	14
<b>2. Nuevas prácticas y disposiciones derivadas de los cambios estructurales</b>	<b>17</b>
La transición ecológica abre nuevos ámbitos de cooperación	17
Impacto multidimensional de la transición digital	18
Cualificaciones y formación: Adaptación a los cambios en los mercados de trabajo	19
Hacer frente a la escasez de mano de obra	21
Presión sobre los salarios	21
Envejecimiento de la población activa y cambio demográfico	23
Participación de los trabajadores	23
Grupos vulnerables en el mercado laboral	24
<b>3. La innovación en la negociación colectiva: Una asignatura pendiente</b>	<b>25</b>
Patrones comunes	25
Condiciones para la innovación en la negociación colectiva	25
La normativa legal como catalizador	26
<b>4. Conclusiones</b>	<b>27</b>
La negociación colectiva en el período posterior a COVID-19	27
Insuficiente adaptación a tiempos de profunda transformación	27
Retos a corto y medio plazo	28
Indicadores políticos	28
<b>Referencias</b>	<b>29</b>
<b>Anexos</b>	<b>31</b>
Anexo 1: Mapeo de las prácticas y disposiciones emergentes por parte de los impulsores del cambio	31
Anexo 2: Convenios colectivos seleccionados para el estudio	32



# Resumen ejecutivo

## Introducción

Los sistemas de negociación colectiva difieren en los Estados miembros de la UE, dependiendo de las tradiciones y prácticas de las relaciones laborales y de las condiciones políticas, económicas y del mercado laboral. Varían en cuanto a los papeles respectivos que desempeñan la negociación colectiva y la legislación en la regulación del mercado laboral, en los niveles en los que se lleva a cabo la negociación y en la forma en que se interrelacionan las negociaciones en los distintos niveles. La flexibilidad de la negociación colectiva en comparación con la regulación legal sugiere, en principio, una gran capacidad para ser proactiva a la hora de afrontar los retos derivados de la doble transición (ecológica y digital) y otros cambios estructurales en la UE. Sin embargo, la medida en que es capaz de adaptarse a estos retos está relacionada con las prioridades de la agenda de negociación y con los factores estructurales y contextuales que afectan a la capacidad de innovación. En este contexto, el presente informe examina la medida en que la negociación colectiva ha adoptado en los últimos tiempos prácticas y ha introducido disposiciones en los convenios para hacer frente a los retos planteados por la pandemia del COVID-19 y los cambios estructurales en curso. El informe abarca los sistemas de negociación colectiva en 10 Estados miembros y se basa en casos identificados a través de entrevistas con los principales interesados y las partes negociadoras a nivel nacional.

## Contexto político

Desde el año 2000, la negociación colectiva en la UE ha sufrido una transformación, acelerada por la crisis financiera de 2007-2008, que ha provocado una disminución del número de trabajadores cubiertos. Más recientemente, la pandemia de COVID-19 ralentizó el ritmo de las negociaciones y provocó un cambio temporal a las reuniones en línea.

Se espera que la negociación colectiva desempeñe un papel en la aplicación de los planes nacionales de recuperación y resiliencia (PNR) y en la mitigación del impacto de la guerra en Ucrania. La cartografía de la negociación colectiva ha despertado el interés de las instituciones de la UE en relación con su posible uso en los ciclos del Semestre Europeo y para la evaluación comparativa de los salarios mínimos. Varios Estados miembros han adaptado sus marcos para la negociación colectiva y la participación de los interlocutores sociales en la elaboración de políticas en consonancia con el Principio 8 del Pilar Europeo de Derechos Sociales, que reafirma el papel del diálogo social y de los interlocutores sociales en el desarrollo económico y social.

## Principales resultados

- Las innovaciones en la negociación colectiva son predominantemente incrementales, actualizando temas o procesos existentes en respuesta a las condiciones cambiantes. Por lo tanto, las nuevas prácticas e innovaciones importantes son limitadas, incluso en relación con el cambio tecnológico, ya que la mayoría de los convenios se limitan a actualizar o especificar mejor las prácticas y el contenido establecidos.
- La normativa legal es importante como base para introducir nuevos temas en los convenios colectivos en los Estados miembros con una fuerte regulación de las relaciones laborales o con instituciones de relaciones laborales débiles. Sin embargo, los desarrollos normativos también son importantes en los Estados miembros con sistemas de negociación colectiva más fuertes, ya que ayudan a los actores a enmarcar las negociaciones y a introducir nuevas prácticas.
- Los resultados del estudio no respaldan la expectativa de que la negociación colectiva tenga un papel más importante en la adaptación al cambio en los Estados miembros con relaciones laborales pluralistas que en aquellos en los que el Estado desempeña un papel más central en la regulación de las relaciones laborales.
- La diversidad de prácticas y disposiciones emergentes pone de manifiesto las distintas condiciones que conducen a su inclusión en la negociación colectiva. Se pueden identificar algunas condiciones favorables para la innovación, que están relacionadas con aspectos del sistema de relaciones laborales (el contexto institucional en el que se desarrolla la negociación o las características específicas de los sectores o las empresas) y que funcionan en combinación con determinados
- factores específicos del sector y las características de la empresa.
- Las condiciones favorables en un sector o empresa (como instituciones fuertes y actores cualificados que participan en las negociaciones) y las percepciones compartidas de los retos a los que se enfrentan son esenciales para facilitar la aparición de prácticas y disposiciones innovadoras en la negociación colectiva. Un historial previo de cooperación, reflejado en la capacidad de celebrar convenios colectivos, es especialmente importante.
- El contexto institucional, las iniciativas gubernamentales y la normativa legal, así como las características organizativas de los interlocutores sociales, contribuyen a explicar las diferencias en la capacidad de los sistemas de negociación colectiva para incorporar nuevas prácticas y disposiciones.

- Los factores específicos de cada sector son fundamentales para impulsar los cambios estructurales y crear las condiciones para la aparición de nuevas prácticas y disposiciones. Las innovaciones relacionadas con la transición verde, por ejemplo, se han desarrollado en los sectores directamente afectados por el proceso de descarbonización.
- El papel de la negociación colectiva sectorial en la innovación es discutido en algunos sistemas, especialmente en aquellos que favorecen un enfoque ascendente para lograr acuerdos a nivel de empresa.
- La transición digital es uno de los motores más importantes del cambio en la negociación colectiva. Las disposiciones que regulan el teletrabajo están muy extendidas -aunque ya existían en algunos Estados miembros antes de la pandemia- y las que cubren la implantación de la tecnología en el lugar de trabajo se están convirtiendo en algo habitual.
- Dado que el cambio tecnológico tiene un impacto directo en la composición de las cualificaciones de los puestos de trabajo y en los requisitos de los mismos, la negociación colectiva aborda cada vez con más frecuencia la recualificación mediante políticas de formación. En algunos casos, el objetivo es anticiparse a la futura reorganización y mitigar el impacto de la pérdida de puestos de trabajo. Las disposiciones de la negociación colectiva también abordan la escasez de mano de obra, que es cada vez más frecuente.
- La participación de los trabajadores en las empresas es fundamental para garantizar resultados inclusivos de las medidas de adaptación al cambio, en particular el cambio relacionado con la transición ecológica y la digitalización. Las prácticas emergentes han adoptado la forma de instrumentos para garantizar la participación de los trabajadores en los procesos de cambio y de cláusulas innovadoras, como la introducción de sistemas para vincular las prácticas de "ecologización" y la compensación y la aportación de los trabajadores en el uso de herramientas de inteligencia artificial.
- El cambio demográfico y el envejecimiento de la población activa son tendencias estrechamente relacionadas que están teniendo un fuerte impacto en el mercado laboral, incluso en forma de escasez de mano de obra y de competencias. Los convenios colectivos han empezado a incluir medidas para hacer frente a estos retos.

## Indicadores políticos

- Para contribuir a una transición justa e inclusiva hacia una economía verde y digital y para abordar otros cambios estructurales en la sociedad, deben desarrollarse políticas públicas para reforzar la capacidad de negociación colectiva a todos los niveles. Estas políticas deberían tener como objetivo reforzar la capacidad de la negociación colectiva para alcanzar acuerdos basados en una agenda de negociación renovada -que incluya, por ejemplo, la escasez del mercado laboral, las carencias de competencias y los nuevos riesgos para la salud y la seguridad-, respetando al mismo tiempo la autonomía de los interlocutores sociales.
- Las políticas públicas nacionales y de la UE podrían contribuir a impulsar la negociación colectiva para apoyar la aplicación de las reformas relacionadas con el PNR, especialmente en los sectores sometidos a la presión de la reestructuración. La interacción entre la negociación colectiva y las reformas estructurales podría analizarse específicamente al supervisar la aplicación de los PNR.
- El fomento de la negociación colectiva implica la recopilación periódica de datos fiables. La creación de un
- Se podría estudiar la creación de un observatorio de la UE sobre la negociación colectiva. Esta herramienta de seguimiento ayudaría a aprovechar el potencial de la negociación colectiva para contribuir a la aplicación de
- políticas macroeconómicas y sociales de la UE, apoyando al mismo tiempo el Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales.
- La debilidad o la ausencia de la negociación colectiva en algunos Estados miembros es un argumento de peso para reforzar la capacidad de los interlocutores sociales en esos Estados miembros y para establecer marcos e incentivos que apoyen la negociación colectiva sectorial.



# Introducción

## Papel de la negociación colectiva en las relaciones laborales

El término "negociación colectiva" se refiere a todas las negociaciones entre los sindicatos y los empresarios para determinar las condiciones de trabajo y de empleo, incluidas las cuestiones relacionadas con el salario y el tiempo de trabajo, y para regular las relaciones entre empresarios y trabajadores, tal como se indica en el Convenio nº 154 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Los sistemas de negociación colectiva difieren entre los Estados miembros de la UE en función de las tradiciones y prácticas de relaciones laborales existentes y de las condiciones políticas, económicas y del mercado laboral. Varían en cuanto a las funciones respectivas de la negociación colectiva y la legislación en la regulación del mercado laboral, en los niveles en los que se lleva a cabo la negociación y en la forma en que se interrelacionan las negociaciones a diferentes niveles (lo que se denomina "articulación"). Los grados de centralización y coordinación de la negociación colectiva - y especialmente la negociación salarial - son características importantes de un sistema de negociación colectiva, con implicaciones tanto para el mercado laboral como para los resultados macroeconómicos (Eurofound, 2022).

Desde principios de 2000, los sistemas y procesos de negociación colectiva en la UE han experimentado cambios, un proceso acelerado por la crisis financiera de 2007-2008. Los principales indicadores de estos cambios son la disminución más rápida de las tasas de cobertura y los cambios normativos en una serie de prácticas y procesos de negociación colectiva, especialmente en lo que respecta a la extensión de los convenios colectivos, el cambio de las jerarquías funcionales y la creciente importancia de los procesos de negociación basados en la empresa.

La intervención del Estado y el diálogo social, así como el grado de coordinación existente en la negociación colectiva, han sido claves para configurar el proceso de cambio, que ha consistido principalmente en avanzar hacia la descentralización y flexibilización de los sistemas y prácticas de negociación multinivel. Mientras que estos procesos han tenido lugar de forma gradual y coordinada en algunos países, en otros el cambio ha sido mucho más brusco y desorganizado, a menudo impuesto unilateralmente por los gobiernos (Eurofound, 2015).

El papel y la función principales de la negociación colectiva siguen siendo objeto de debate. Mientras que los empresarios tienden a buscar una mayor

flexibilidad en lo que respecta a la fijación de los salarios y a la desviación de los acuerdos de mayor nivel para responder mejor a los desafíos globales y a la competencia del mercado, los sindicatos y los representantes de los trabajadores pretenden lograr una mejor distribución de los ingresos y la riqueza y una mayor igualdad, mantener los niveles de empleo y mejorar las condiciones de trabajo. Los esfuerzos por lograr un enfoque equilibrado que permita a la negociación colectiva perseguir todos estos objetivos han sido el núcleo de las negociaciones.

A este respecto, la OIT subraya que, como forma de correulación, la negociación colectiva puede contribuir de manera importante a la gobernanza inclusiva y eficaz del trabajo, con efectos positivos en la estabilidad, la igualdad, el cumplimiento y la resistencia de las empresas y los mercados de trabajo (OIT, 2022).

Además, los estudios sugieren que la coordinación en los regímenes de negociación colectiva es importante como medio para combinar los objetivos de toda la economía con los objetivos a nivel de empresa. La negociación a nivel de empresa permite una mejor alineación de los salarios con la productividad, mientras que los acuerdos a nivel sectorial tienden a reducir la dispersión salarial entre los trabajadores, dando lugar a una mayor igualdad (Comisión Europea, 2020).

La negociación colectiva es un instrumento clave para ajustar las relaciones laborales a la evolución estructural y sectorial. Los convenios colectivos tienen varias ventajas sobre las normativas legales. En primer lugar, en la mayoría de los Estados miembros, los convenios colectivos pueden abarcar casi cualquier tema, ya que la normativa tiende a no limitar los temas que pueden incluirse en las negociaciones (excepto los que serían ilegales). En segundo lugar, como los temas y los procesos pueden adaptarse a las condiciones específicas de un sector o empresa en la negociación colectiva, los convenios colectivos pueden ser eficaces para alcanzar los objetivos generales de las normativas nacionales menos específicas. En tercer lugar, dado que los convenios colectivos reflejan el consenso de los interlocutores sociales que participan en la regulación de las relaciones laborales en un determinado sector o empresa, las normas incluidas en los convenios colectivos deberían gozar de un alto grado de aceptación entre los afectados. Por último, la negociación colectiva es una forma flexible de gobernanza. Esto significa que todo o parte de un convenio colectivo puede ser revisado o actualizado en cualquier momento si es necesario. La flexibilidad y la capacidad de adaptación de la negociación colectiva en comparación con la regulación legal sugiere, en principio, que tiene mayor capacidad de ser proactiva para ajustarse a los desafíos en curso y, lo que es más importante, anticiparse a ellos.

## Agrupación de sistemas por nivel de negociación predominante

Aunque cada sistema de negociación colectiva tiene algunas características individuales específicas, se han desarrollado varios esquemas de clasificación que agrupan estos sistemas, basados en características institucionales y geográficas clave. Eurofound ha identificado cuatro grandes grupos de sistemas de negociación colectiva en toda Europa en función de su patrón de acuerdos de negociación, utilizando los resultados de la Encuesta Europea de Empresas (ECE) de 2019:

- los que tienen una negociación descentralizada y predominantemente empresarial
- aquellos en los que coexisten la negociación a nivel de empresa y a nivel de sector, sin que ninguno de los dos predomine
- los que tienen una negociación predominantemente sectorial
- aquellos en los que predomina la negociación articulada (entre los niveles de sector y de empresa) y existe también un alto grado de negociación a nivel de sector

El gráfico 1 ofrece una visión general de los cuatro

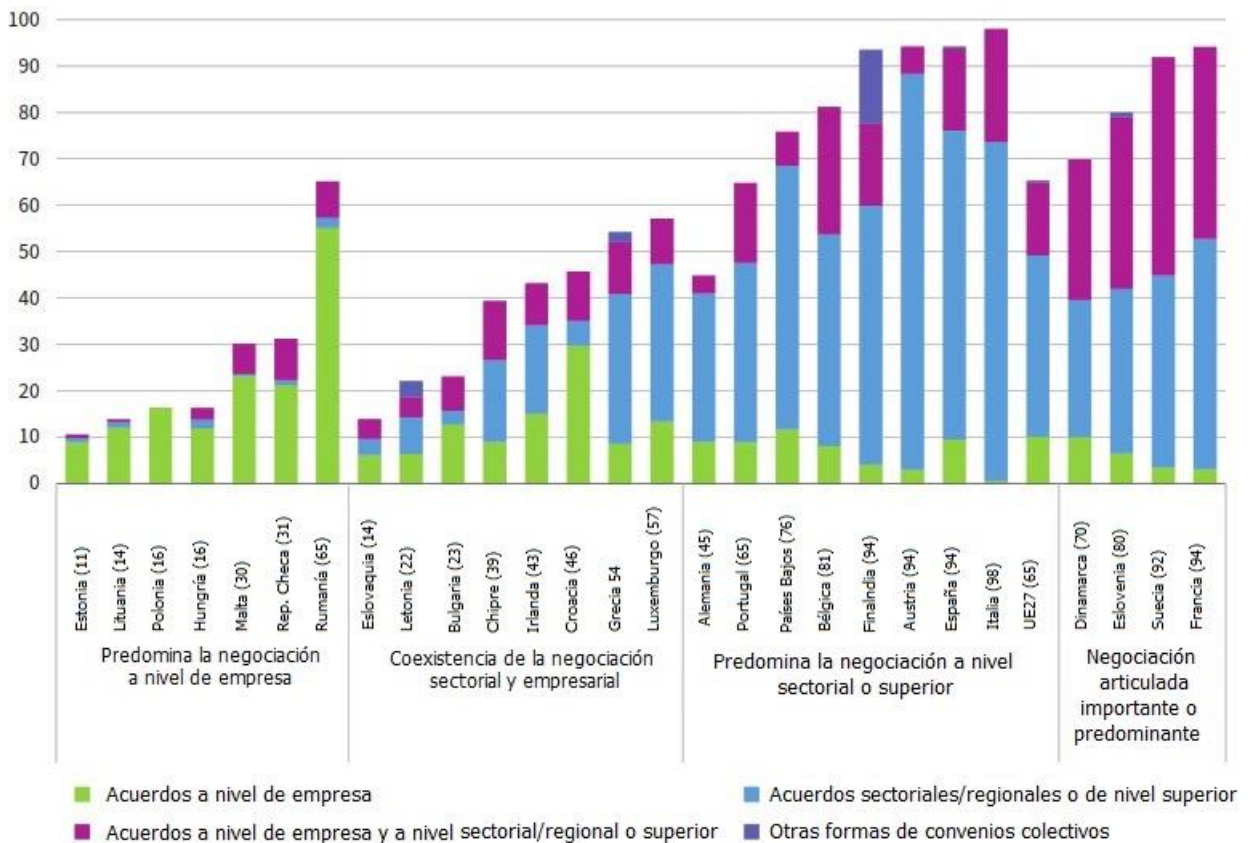
grupos, clasificados por países.

## Evolución de la negociación colectiva

Los mercados de trabajo y las relaciones laborales en la UE están experimentando un cambio de paradigma provocado por la transición digital, la creciente aparición de políticas de neutralidad climática y el envejecimiento de la población y de la mano de obra. A los efectos de estos megaproblemas se suman otros fenómenos que tienen lugar en la economía y el entorno empresarial.

Los sistemas y las prácticas de negociación colectiva suelen reaccionar con lentitud ante estos cambios, a no ser que estén en juego cuestiones legislativas u otros aspectos normativos urgentes y transversales que deban abordarse a nivel de empresa o de sector. Por ejemplo, la pandemia del COVID-19 y la subsiguiente crisis económica y social dieron lugar a que se acordara colectivamente el trabajo a distancia, así como a que se adoptaran medidas para hacer frente a la preocupación por la seguridad y la salud en el trabajo. Además, el cambio afectará a algunos sectores más profundamente que a otros, y el ritmo del cambio será diferente entre sectores y países.

**Gráfico 1: Cobertura estimada de la negociación colectiva (%) y nivel predominante de los convenios, UE27, 2019**



**Notas:** Los números entre paréntesis en las etiquetas de los países indican el porcentaje de cobertura en ese país. Las cifras de cobertura estimada obtenidas a partir de la ECS coinciden en líneas generales con las de otras fuentes, excepto las de Irlanda, Grecia y Rumanía, que son superiores a las registradas en otras bases de datos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la muestra de la ECS se limita a los establecimientos del sector privado con más de 10 empleados y no cubre el conjunto de la economía, incluido el sector público.

**Fuente:** ECS 2019, cálculos de los autores

## Innovación frente a prácticas y disposiciones emergentes

Aunque el cambio puede estudiarse en términos de innovación, la innovación en la negociación colectiva no ha sido objeto de una revisión y un análisis sistemáticos en el ámbito de las relaciones laborales. Por lo tanto, no ha habido intentos de teorizar o desarrollar un marco analítico coherente para comprender cómo y en qué condiciones surgen las innovaciones en los convenios colectivos. El carácter esquivo del concepto de innovación en la negociación colectiva es probablemente una de las razones de esta falta de atención académica. Mientras que el concepto de innovación en la teoría económica se ha vinculado generalmente con las empresas o las organizaciones individuales (por Schumpeter, por ejemplo), la negociación colectiva implica sistemas sociales y organizaciones sociales que se ocupan de cuestiones laborales, y el concepto de innovación no puede entenderse necesariamente en relación con ellos de la misma manera. Además, lo que constituye la innovación en la negociación colectiva no siempre está claro, ya que un enfoque o una medida innovadora puede funcionar en un entorno pero no en otro.

El concepto de innovación social utilizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, sin fecha) y respaldado por el Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2018)<sup>1</sup> podría adaptarse para su aplicación a las relaciones laborales y la negociación colectiva. En ese contexto, la innovación podría entenderse como el diseño y la aplicación de nuevas soluciones en la negociación colectiva que implican cambios de procedimiento, la introducción de nuevas cuestiones en la agenda de la negociación colectiva o cambios en los procesos de negociación colectiva establecidos en los convenios colectivos existentes que, en última instancia, tienen por objeto mejorar tanto la productividad de las empresas como el bienestar de los trabajadores. Una vez llegada a esta definición, podrían añadirse elementos relacionados con cuestiones socioeconómicas y medioambientales, que reflejen el papel que desempeña la innovación en la sostenibilidad.

Sin embargo, las innovaciones en la negociación colectiva son relativas y específicas del contexto, ya que una innovación de este tipo sólo puede identificarse teniendo en cuenta las condiciones en las que se produce. Es decir, lo que podría considerarse una innovación en el convenio colectivo de un determinado sector o empresa no tiene por qué serlo en el de otro sector o empresa diferente.

Ante las dificultades para definir la innovación en la negociación colectiva, en este informe se ha utilizado el concepto menos ambicioso de práctica o disposición emergente para referirse a aquellos aspectos de los convenios colectivos que se apartan de los procesos y cuestiones que tradicionalmente han caracterizado la negociación colectiva en un determinado ámbito y que contribuyen a adaptar dichos convenios colectivos a los retos actuales.

## Teorizar el cambio en la negociación colectiva

La bibliografía sobre las relaciones laborales ha planteado diferentes interpretaciones de las causas, los mecanismos y los efectos de las prácticas y los temas emergentes en la negociación colectiva. Se pueden encontrar dos interpretaciones principales en la literatura. Un enfoque estructural-funcionalista percibe las innovaciones en la negociación colectiva como resultado del funcionamiento normal de los canales institucionalizados de diálogo y negociación (Dunlop, 1958). Desde esta perspectiva, las innovaciones responden a la necesidad del sistema social de relaciones laborales de seguir desempeñando sus funciones (Rogowski, 2000). En otras palabras, las innovaciones surgen casi automáticamente de la necesidad del sistema de reproducirse a sí mismo o de las necesidades de los actores e instituciones del sistema de establecer el conjunto de normas que rigen el lugar de trabajo. Por lo tanto, este enfoque predice respuestas casi automáticas del sistema y sólo concede un papel marginal a la agencia.

Este enfoque sistémico afirma que estas respuestas son el resultado de las negociaciones de los actores, que su establecimiento está influido por el contexto ambiental más amplio en el que operan dichos actores, y que los propios actores comparten el interés por mantener los procesos de negociación y resolución de conflictos (Abbott, 2006). En consecuencia, el cambio es mayoritariamente endógeno y en gran medida incremental, resultante de la interacción entre las normas creadas por los interlocutores sociales y el contexto. Este marco concibe el sistema de relaciones laborales como autoajutable hacia el equilibrio. Si un cambio en un elemento repercute en los demás, pondrá en marcha procesos que invariablemente restablecerán el orden en el sistema. Así pues, los choques exógenos que perturban el funcionamiento del sistema exigen una respuesta de los actores del mismo para restablecer el equilibrio y garantizar que la negociación colectiva y sus resultados sigan satisfaciendo las necesidades de los actores y del sistema socioeconómico.

<sup>1</sup> El Manual de Oslo es la base sobre la que la OCDE y otras organizaciones internacionales recogen y publican estadísticas sobre la innovación empresarial. Distingue entre la innovación como resultado (una innovación) y las actividades por las que se producen las innovaciones (actividades de innovación). La edición de 2018 define una innovación como "un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)". Esta definición general tiene una formulación más precisa para su uso en las empresas, que es el objetivo principal del manual.

El segundo enfoque para analizar las prácticas y disposiciones emergentes en la negociación colectiva se aleja de la perspectiva funcionalista y las conceptualiza como resultado de procesos cuyos resultados dependen en gran medida del contexto institucional y normativo más amplio y de las características de los actores que participan en el sistema de relaciones laborales. En lugar de suponer una respuesta automática de los actores implicados en la negociación colectiva a los retos endógenos o exógenos, este grupo de teorías hace hincapié en las condiciones que facilitan o dificultan la aparición de nuevos temas o procesos en los convenios colectivos. Un enfoque teórico que adopta esta perspectiva hace hincapié en las respuestas estratégicas de los actores a los cambios de contexto o a las decisiones adoptadas en los distintos niveles del sistema de relaciones laborales. Esta teoría de la elección estratégica interpreta las prácticas y disposiciones emergentes en la negociación colectiva como respuestas de los actores de la negociación colectiva a los cambios, las políticas y las decisiones tomadas por los gobiernos, las empresas, etc. (Kochan et al, 1986). Al reconocer los efectos de las decisiones estratégicas en los diferentes actores del sistema, esta perspectiva también postula reacciones casi automáticas de los interlocutores sociales que afectan a los convenios colectivos. Sin embargo, otros enfoques teóricos centrados en los actores complementan las ideas de la teoría de la elección estratégica con el argumento de que el alcance y la dirección de los cambios en la negociación colectiva están condicionados por los recursos de poder movilizados por los actores implicados (Korpi y Shalev, 1979; Lévesque y Murray, 2010, 2013; Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). Este argumento también contribuiría a explicar las diferencias en las respuestas de la negociación colectiva, en función de las características de los sindicatos y, más concretamente, de sus capacidades para utilizar los recursos de poder en la negociación colectiva.

En comparación con la teoría de la elección estratégica, los enfoques institucionalistas hacen más hincapié en la importancia del contexto institucional, más que en los recursos y características de los actores, para explicar la aparición de nuevas prácticas en la negociación colectiva. Las variedades de la teoría del capitalismo relacionarían así las innovaciones en la negociación colectiva con las características del sistema de relaciones laborales (Hall y Soskice, 2001). En consecuencia, en los sistemas de relaciones laborales coordinados, en los que existen formas de cooperación institucionalizada de larga data entre sindicatos fuertes y organizaciones empresariales, es más probable que surjan nuevas prácticas y temas en la negociación colectiva (Addison et al, 2017). Por el contrario, en aquellos países en los que las relaciones laborales se caracterizan por un mayor grado de conflicto entre los interlocutores sociales, y en los que el Estado ha desempeñado una función reguladora y de

coordinación, interviniendo para resolver los problemas de coordinación, las innovaciones en la negociación colectiva serán más difíciles de encontrar y, en la mayoría de los casos, seguirán la evolución legal (Howell, 2006; Molina y Rhodes, 2007).

El análisis realizado en este estudio no se guio por un enfoque concreto. Dado que el objetivo era descubrir patrones de cambio y adaptación en los convenios colectivos, se utilizó el razonamiento inductivo. Por lo tanto, las prácticas y disposiciones emergentes en los convenios colectivos se presentan, analizan y discuten teniendo en cuenta estos diferentes enfoques.

## Objetivos y enfoque del informe

Este informe presenta la evolución de una selección de sistemas de negociación colectiva en la UE. La investigación se centró en la identificación de las prácticas emergentes y los enfoques innovadores para el cambio estructural en la negociación colectiva, examinando en qué medida estaban motivados por los motores de cambio en curso en las relaciones laborales y los mercados de trabajo (principalmente el cambio tecnológico y la digitalización, la transición verde, y el envejecimiento demográfico), sin excluir otras tendencias y desarrollos a largo plazo que puedan afectar a la negociación colectiva. Se aborda el impacto altamente perturbador de la crisis COVID-19 en las relaciones colectivas de trabajo.

Este estudio de investigación ha seguido un enfoque ascendente, identificando las prácticas y temas emergentes que dan lugar a nuevas tendencias tanto en los procesos de negociación (agendas y dinámicas de negociación) como en los resultados (el contenido de los convenios). Por lo tanto, la unidad de análisis es la práctica o disposición emergente identificada en un convenio colectivo y no el sistema de negociación colectiva como tal. La atención se centró principalmente en los convenios colectivos a nivel sectorial y en el sector privado, aunque también se analizaron los convenios colectivos a nivel de empresa debido a las características de algunos sistemas nacionales de negociación.

Cuando este informe se refiere a las prácticas y disposiciones emergentes en la negociación colectiva, se refiere a aquellos procesos y contenidos que, o bien difieren de los ya observados en los convenios colectivos anteriores, o bien constituyen la adaptación de los contenidos y prácticas existentes a un nuevo contexto. Por lo tanto, esta evolución depende del contexto. En algunos países y sectores, algunas de estas prácticas o disposiciones emergentes pueden estar bien establecidas y, por tanto, no constituyen una innovación, mientras que en otros son totalmente nuevas para el sistema de negociación colectiva.

## Metodología

El estudio abarca los sistemas de negociación colectiva de 10 Estados miembros (Cuadro 1). Dado que se centra en la negociación colectiva a nivel sectorial, la mayoría de los países seleccionados tienen sistemas en los que predomina la negociación a nivel sectorial. Mientras el nivel general de cobertura de la negociación sea bastante alto, las pequeñas y medianas empresas tienen más probabilidades de estar cubiertas por convenios colectivos en dichos sistemas, ya que tienden a no estar cubiertas por convenios a nivel de empresa.

**Tabla 1: Sistemas de negociación colectiva incluidos en el estudio, agrupados por nivel predominante**

Nivel de negociación predominante	Sistema de negociación colectiva
Nivel de empresa	República Checa, Polonia
Coexistencia de los niveles de empresa y de sector	Eslovaquia
Nivel sectorial o superior	Alemania, Italia, Países Bajos, Portugal y España
Articulado (niveles de sector y de empresa)	Eslovenia, Suecia

Fuente: Autores, basado en ECS 2019

Una vez seleccionados los sistemas de negociación colectiva, se realizó un ejercicio de mapeo para identificar y seleccionar las prácticas o contenidos emergentes en los convenios colectivos. Este ejercicio se llevó a cabo revisando la evolución de la negociación colectiva en cada país, basándose en fuentes secundarias. En algunos casos, se establecieron contactos exploratorios y se realizaron entrevistas con las partes interesadas pertinentes, principalmente las partes negociadoras y los firmantes de los convenios colectivos, para obtener una comprensión más clara de una posible práctica o disposición emergente.

Mediante este ejercicio, se seleccionaron varias prácticas y disposiciones emergentes, así como convenios colectivos; algunos convenios colectivos incluían más de una práctica o disposición emergente. Los convenios colectivos se seleccionaron predominantemente en el sector privado y a nivel sectorial, aunque también se seleccionaron convenios colectivos a nivel de empresa, para complementar los de nivel sectorial o debido a la débil o inexistente negociación colectiva a nivel sectorial en algunos países. Una vez completado el ejercicio de mapeo, se creó una breve ficha informativa para cada práctica o disposición y convenio colectivo.

Se creó una tipología conceptual de la evolución de los procesos y convenios de negociación colectiva como herramienta de trabajo para agrupar las prácticas y disposiciones emergentes identificadas y para ayudar a

analizar los resultados del trabajo de campo. Esta tipología, representada de forma esquemática en el cuadro 2, se centra en dos dimensiones.

- En primer lugar, el estudio establece una distinción entre las novedades que se refieren a los procesos (prácticas) y las que se refieren al contenido (disposiciones). Aunque el estudio se centró principalmente en detectar las innovaciones de contenido, la pandemia y otros factores que influyen en la economía también pueden haber contribuido a aumentar el uso de herramientas en línea en los procesos de negociación colectiva o a ampliar o reducir la duración de estos procesos. Además, las innovaciones pueden incluir la introducción de temas totalmente nuevos en los convenios colectivos o cambios en la forma en que se tratan los temas existentes en los convenios colectivos. Estas innovaciones surgen de las negociaciones entre los interlocutores sociales y reflejan las interacciones entre los diferentes temas y prácticas, así como las estrategias subyacentes y las prioridades e intereses a medio y largo plazo que determinan los temas específicos que se debaten.
- En segundo lugar, las prácticas y disposiciones emergentes pueden distinguirse según lo que las impulsa y las condiciones en las que surgen. Los cambios impulsados por la COVID-19 han sido notables en los últimos tiempos, pero hay otras tendencias de larga data, como el cambio tecnológico y las políticas de descarbonización, que también han acelerado el cambio en los convenios colectivos. Mientras que los cambios provocados por la pandemia pueden ser temporales, relacionados con su duración (aparte de la expansión del teletrabajo y la introducción de nuevos temas de salud y seguridad), las tendencias de larga duración seguirán influyendo en la evolución sustancial de los ámbitos económico y social y es probable que repercutan en la negociación colectiva a largo plazo. Además, enmarcar estos factores en términos de si son exógenos o endógenos puede ayudar a distinguir entre las diferentes fuerzas en juego. El cambio endógeno surge de las negociaciones entre los interlocutores sociales de un sector o empresa. Puede considerarse como un proceso de aprendizaje, en el que los actores de ese sector o empresa han adquirido conocimientos que han facilitado la inclusión de nuevos temas o procesos en el proceso de negociación. Por el contrario, el cambio impulsado de forma exógena es introducido en la agenda por actores ajenos al sector o la empresa. Esto incluye a los interlocutores sociales que importan prácticas observadas en otros sectores o empresas y el papel de los gobiernos (regionales, nacionales o europeos) en la configuración de la agenda de negociación.

**Tabla 2: Una tipología de prácticas y disposiciones emergentes relacionadas con los motores del cambio en los convenios colectivos**

Tipo	Subtipo	Motor del cambio			
		Cambios desencadenados por la pandemia de COVID-19	Motores estructurales		
			Cambios estructurales (principalmente relacionados con la transición de los gemelos)	Factores endógenos (en su mayoría específicos del sector)	Factores exógenos
Proceso	Prácticas emergentes (aspectos totalmente nuevos de los procesos de negociación colectiva)				
Contenido y resultados	Temas emergentes (acuerdos colectivos de contenidos totalmente nuevos)				
	Cambio de temas (se ha adaptado el contenido existente en los convenios colectivos)				

Fuente: Autores

Aunque los límites entre los tipos de prácticas o disposiciones y los impulsores del cambio no siempre son claros, y los impulsores se combinan o se superponen con frecuencia, estas distinciones sirvieron para orientar el análisis, que tiene en cuenta que una práctica o disposición puede estar vinculada con más de un impulsor.

La investigación se realizó entre octubre de 2021 y febrero de 2022. Dado que la negociación colectiva se detuvo durante el primer semestre de 2020 en muchos Estados miembros como consecuencia de la pandemia del COVID-19, se fijó el segundo semestre de ese año como punto de partida para la identificación de las prácticas y tendencias emergentes en los convenios colectivos. No obstante, se incluyeron algunos convenios colectivos interesantes alcanzados antes del estallido de la pandemia y que seguían siendo válidos durante el periodo de referencia para ilustrar las prácticas emergentes que probablemente se mantengan y amplíen.

### Trabajo de campo e informes

Se realizaron entrevistas con las partes negociadoras o firmantes nacionales de cada convenio colectivo seleccionado. En todos los casos se contactó con ambas partes (representantes de los empresarios y de los trabajadores), pero no se recibieron respuestas de ambas partes en todos los casos. Se llevó a cabo una investigación documental y, si la naturaleza del proceso de negociación colectiva, el sector o la empresa implicada en una práctica emergente lo requerían, se realizaron entrevistas adicionales con otros representantes de los trabajadores o de los empresarios o con expertos a nivel nacional

sobre la negociación colectiva que pudieran aportar información de fondo sobre el contexto sectorial. Se realizaron entrevistas adicionales, por ejemplo, si había un gran número de partes implicadas en cada lado, a veces con puntos de vista muy diferentes. Se prepararon directrices para las entrevistas con el fin de garantizar que el trabajo de campo se realizara de forma coherente. Los colaboradores de la investigación elaboraron informes de síntesis utilizando una estructura común proporcionada por Eurofound y centrándose en las principales conclusiones y limitaciones de la investigación.

### Estructura del informe

Tras esta introducción, el informe consta de cuatro capítulos. El capítulo 1 ofrece un análisis del impacto de la crisis de COVID-19 y de las nuevas prácticas y disposiciones incorporadas a la negociación colectiva durante ese período. En el capítulo 2 se analiza cómo los factores y las tendencias estructurales están influyendo en las nuevas prácticas y disposiciones sobre la base de los casos seleccionados, y se evalúa la capacidad de la negociación colectiva para incluir proactivamente nuevos elementos en los programas y procesos de negociación. El capítulo 3 consiste en un debate sobre los factores que influyen en la introducción de prácticas y disposiciones innovadoras en la negociación colectiva y la medida en que los avances analizados pueden conectarse con otras prácticas o contenidos dentro de los mismos convenios colectivos. En el capítulo 4 se examinan las principales conclusiones del análisis y se presentan sugerencias políticas basadas en ellas.

# 1 Prácticas y disposiciones emergentes derivadas de la crisis de COVID-19

## Negociaciones interrumpidas

Como casi todos los aspectos de la vida, la negociación colectiva se vio perturbada por el estallido del COVID-19 en el primer semestre de 2020. Muchos Estados miembros declararon el estado de emergencia o algo similar durante marzo y abril, y se introdujeron medidas de bloqueo que paralizaron la mayoría de las actividades económicas. Los mercados laborales se vieron afectados negativamente y la negociación colectiva en toda la UE se vio gravemente ralentizada. Durante los primeros meses de la pandemia de COVID-19, de marzo a junio de 2020, muchas partes negociadoras decidieron suspender temporalmente las negociaciones de los convenios colectivos o posponerlas. Por ejemplo, durante los meses más turbulentos de la crisis, los interlocutores sociales **suecos** habían previsto renovar los convenios sectoriales que abarcaban a unos tres millones de empleados. Sin embargo, según la Oficina Nacional de Mediación sueca, acordaron aplazar la negociación siete meses. Lo mismo ocurrió en **República Checa** en los sectores bancario y químico. Asimismo, las negociaciones se pospusieron cinco meses en **Italia**. En **Eslovenia**, muchos interlocutores sociales pusieron fin a prácticamente toda la comunicación a nivel sectorial, con lo que la mayoría de los procesos de negociación colectiva quedaron bloqueados.

Las normativas o prácticas nacionales relacionadas con los mecanismos de prórroga, o su validez y tiempo de caducidad, fueron esenciales para tratar estos convenios colectivos no renovados. Este fue el caso de **España**, donde, según los actores entrevistados, no hubo mayores problemas para prorrogar los convenios colectivos durante la pandemia, ya que todos los actores eran conscientes de las condiciones excepcionales. Cuando un convenio colectivo expiraba sin haber sido renovado o sustituido y cuando las normas de renovación no estaban claras, las partes negociadoras acordaban atenerse a sus condiciones hasta que se negociara un nuevo convenio. Las negociaciones se posponían hasta que se pudieran reanudar las reuniones presenciales. Del mismo modo, hasta que se reanudó la negociación colectiva en los **Países Bajos**, las partes negociadoras tendían a prorrogar los convenios colectivos que expiraban en 2020 utilizando cláusulas de prórroga temporal. Ambas partes tenían la misma prioridad cuando se reanudó la negociación: establecer nuevos convenios colectivos que ofrecieran seguridad a los ciudadanos durante esta época turbulenta. (En el recuadro 1 se describen algunos acuerdos temporales acordados por los interlocutores sociales durante la crisis.)

Las negociaciones se pospusieron no sólo porque las reuniones de negociación no pudieron celebrarse en persona, sino también porque los representantes de la patronal y de los trabajadores no estaban dispuestos a negociar aumentos salariales en un periodo de gran incertidumbre económica.

### Recuadro 1: Régimen temporal especial en los Países Bajos

En los Países Bajos, en 2020, los interlocutores sociales de muchos sectores con convenio colectivo en vigor mantuvieron conversaciones para debatir las consecuencias de la pandemia para su trabajo y su sector (abarcando, por ejemplo, cuestiones de seguridad, trabajo a distancia y derecho a la desconexión). Estas conversaciones especiales dieron lugar a menudo a acuerdos informales temporales que no se incorporaron a los convenios colectivos vigentes.

En unos pocos sectores en los que se habían iniciado nuevas negociaciones cuando se produjo la COVID-19, las partes negociadoras decidieron llegar a un acuerdo temporal de crisis; entre los ejemplos se encuentran el convenio colectivo 2020-2021 para las empresas de vehículos de motor y de dos ruedas y el convenio colectivo para la industria de las tecnologías de la información, las comunicaciones y la oficina.

Los interlocutores sociales también miraron más allá de sus propios sectores para aprender de las protestas en otras industrias (como en la industria del metal) y, para evitar este tipo de protestas, varias partes hicieron concesiones.

## Reaccionar ante las políticas públicas

La crisis sanitaria tuvo un impacto desigual en los distintos sectores de la economía. Algunos sectores se paralizaron, como el de los servicios, como la hostelería, gran parte del sector minorista, todo el sector cultural y algunas industrias creativas. Otros sectores vieron aumentar la demanda y se beneficiaron de ella, como la fabricación de dispositivos médicos, los servicios de seguridad y el comercio minorista en línea y en supermercados. Los sectores industriales se vieron muy afectados al principio de la pandemia, pero ya habían empezado a recuperarse durante el segundo semestre de 2020. En algunos casos, sectores como la industria del automóvil, habían estado experimentando una prolongada transformación estructural mucho antes de la pandemia. Este impacto sectorial desigual se reflejó en la dinámica de la negociación colectiva.

Durante la primera fase de la pandemia, los Estados miembros aplicaron una serie de medidas políticas para reducir el impacto de la crisis, principalmente la jornada reducida o planes similares para proteger el empleo (Eurofound, 2021a). Se calcula que un 20% de la población activa se benefició de estas medidas en algún momento de 2020 (Eurofound, 2021b). Hubo un alto grado de incertidumbre sobre cómo se desarrollarían las medidas políticas del gobierno dirigidas a apoyar a los empleadores y a los empleados, y las partes negociadoras a menudo interrumpieron las negociaciones a la espera de más información. Por ejemplo, en **Suecia** los interlocutores sociales se pusieron de acuerdo sobre los acuerdos de trabajo a tiempo reducido después de que quedara claro que, para los empleadores cubiertos por convenios colectivos, se requeriría la cobertura de un acuerdo de trabajo a tiempo reducido a nivel sectorial o de empresa para que recibieran un subsidio de trabajo a tiempo reducido del Gobierno en virtud del régimen de trabajo temporal a tiempo reducido.

En **Italia** y **España**, el estado de emergencia nacional desencadenó un diálogo social tripartito que dio lugar a estrategias negociadas para apoyar los puestos de trabajo y garantizar la continuidad de las empresas, así como a un acuerdo sobre medidas urgentes para abordar los problemas de salud y seguridad en los lugares de trabajo. Por ejemplo, en **Italia**, el 24 de marzo de 2020, un gran número de sindicatos y asociaciones empresariales - incluidas las más importantes a nivel nacional- firmaron, bajo los auspicios del Gobierno, un protocolo conjunto en el que se especificaban medidas para evitar la propagación del COVID-19 en los lugares de trabajo. El acuerdo tenía como objetivo proteger la salud de los trabajadores y garantizar unas condiciones seguras en todos los lugares de trabajo, en cumplimiento de las directrices formuladas por el Ministerio de Sanidad sobre la gestión del riesgo del COVID-19 en el lugar de trabajo. El protocolo se renegóció y revisó el 24 de abril de 2020 y se adjuntó al Decreto del Primer Ministro de 26 de abril de 2020 (Eurofound, 2020a).

## Trasladar las negociaciones a la red

Tras la interrupción inicial de los procesos de negociación colectiva, algunas partes negociadoras pasaron a iniciar o reanudar las negociaciones, principalmente mediante comunicaciones en línea, ya que era muy difícil o desaconsejable reunirse en persona. Los gobiernos ayudaron a facilitar la negociación colectiva a distancia. La ley **alemana** destinada a mitigar las consecuencias de la pandemia del COVID-19 especificaba que las organizaciones empresariales y los sindicatos podían celebrar reuniones de sus miembros de forma virtual. En **Francia**, el gobierno adoptó medidas legislativas para facilitar la negociación y la firma de convenios colectivos a distancia.

Dos casos de éxito en la negociación en línea de un convenio colectivo demuestran los retos asociados a la negociación en un entorno virtual y los mecanismos utilizados para superarlos. En el caso del convenio colectivo de la cadena de supermercados de ámbito nacional Covirán en **España**, los interlocutores sociales decidieron optar por la negociación en línea por dos razones. En primer lugar, había una necesidad urgente de renovar el convenio colectivo en el contexto de las demandas de los trabajadores para que se les reconociera el esfuerzo adicional que habían realizado durante la pandemia. En segundo lugar, persistían algunas restricciones a los viajes dentro de España, lo que hacía imposible reunirse en persona con los representantes de los trabajadores de determinadas regiones. Conscientes de las dificultades de la negociación en línea, los sindicatos y la empresa buscaron la ayuda y el apoyo del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, una institución regional encargada de seguir la evolución de las relaciones laborales y de ayudar a resolver los conflictos laborales. Un equipo de tres personas del Consejo participó en todo el proceso de negociación, proporcionando apoyo técnico y asesoramiento a los agentes implicados.

El segundo caso, procedente de **Suecia**, es el del convenio colectivo de la Iglesia de Suecia, en el que la decisión de pasar a la negociación en línea estuvo motivada por el endurecimiento de las restricciones de desplazamiento y los requisitos de distanciamiento social. Los actores implicados en este caso no buscaron la ayuda de un tercero. Pretendían superar las dificultades de la negociación en línea simplificando las negociaciones mediante la reducción del número de temas del orden del día.

Cuando quedó claro que la pandemia iba a durar mucho tiempo, la mayoría de los interlocutores sociales decidieron retomar las negociaciones. En **Italia** se reanudaron las negociaciones, generalmente a distancia y en particular entre los funcionarios nacionales y los delegados sindicales. Los convenios colectivos que las partes acordaron se firmaron por vía electrónica. En cambio, en los **Países Bajos**, todas las partes negociadoras prefirieron las reuniones físicas a las negociaciones en línea. En algunos casos, las partes iniciaron las negociaciones digitalmente, pero decidieron continuarlas o terminarlas en persona.

En **Eslovenia**, mientras que a algunos actores les resultaba fácil moverse en línea, a otros les resultaba



más difícil, lo que se reflejaba en acuerdos no concluidos. Estas dificultades no eran específicas de ningún sector en particular ni de ninguna de las partes en las negociaciones, sino que estaban relacionadas con la edad. Algunos participantes de edad avanzada de ambas partes que no estaban familiarizados con las herramientas digitales tuvieron dificultades para adaptarse a la comunicación en línea. Otro factor que dificulta la comunicación es la complejidad de los temas que se debaten. Por ejemplo, las negociaciones sobre el modelo salarial eran difíciles de llevar a cabo en línea, ya que se necesitaba material de apoyo (diagramas y texto), en lugar de simples discusiones.

Sin embargo, a pesar de las dificultades, la situación inédita tuvo algunos beneficios. Por ejemplo, algunos actores informaron de que las reuniones en línea eran más breves y, en algunos casos, podían ser más eficientes que las presenciales; en lugar de las larguísimas discusiones habituales, las partes negociadoras se centraban en los contenidos esenciales o más controvertidos y llegaban a un acuerdo con mayor rapidez de lo que solían hacer en la época anterior al COVID-19.

Aunque la situación cambió a medida que las restricciones iban y venían con las olas de la pandemia en 2020 y 2021, los procedimientos de negociación colectiva implicaban cada vez más negociaciones híbridas. Al igual que en otros ámbitos de la sociedad, en la negociación colectiva se utilizan mucho más las reuniones en línea que antes de la pandemia. Sin embargo, las partes negociadoras consideran que las negociaciones en línea son menos personales, más incómodas y tienen menos probabilidades de generar la confianza necesaria entre los actores implicados, especialmente cuando los asistentes son numerosos y las reuniones son largas. Por lo tanto las reuniones en línea suelen utilizarse como herramienta de apoyo a las negociaciones presenciales.

Tras los difíciles meses de la primera fase de la pandemia, la prioridad pasó a ser la vuelta gradual a la normalidad, manteniendo todas las precauciones necesarias para limitar el contagio en el lugar de trabajo.

## Cambios en las agendas de negociación

En relación con el contenido de las agendas de negociación, el impacto de la crisis del COVID-19 también fue significativo, lo que llevó a una ampliación de los temas discutidos, principalmente los relacionados con la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Dado que el impacto de la pandemia fue diferente en los distintos sectores y Estados miembros, las agendas de negociación colectiva y las prioridades de las partes negociadoras también difirieron. Aparte de hacer frente a las consecuencias inmediatas de la pandemia mediante acuerdos centrados en asegurar y

salvaguardar el empleo, las discusiones sobre los salarios siguieron dominando la agenda de negociación una vez que ésta se reanudó.<sup>2</sup> La novedad a este respecto es que el papel desempeñado por el Estado, a través de la puesta en marcha de diversos tipos de intervenciones políticas, fue clave para mantener los salarios en el sector privado y también para los empleados del sector público.

## Salud y seguridad

Además de la fijación de los salarios, la negociación colectiva abordó principalmente los efectos de la pandemia, lo que se reflejó en la celebración de acuerdos sobre cuestiones de salud y seguridad. Estos se centraron especialmente en los sectores en los que los empleados tenían más probabilidades de estar expuestos a la propagación del COVID-19, y las negociaciones abordaron la organización del tiempo de trabajo y los patrones de los turnos para que los trabajadores pudieran respetar los requisitos de distanciamiento.

En **Italia** se aplicó el protocolo 2020 para garantizar la seguridad de las condiciones laborales en el lugar de trabajo y se incorporó a los actos legislativos y administrativos. Los protocolos intersectoriales bipartitos firmados por las federaciones de interlocutores sociales más representativas esbozaron directrices generales destinadas a garantizar el máximo grado posible de seguridad en todos los lugares de trabajo. Se aplicaron diversas medidas, como la modificación de la jornada laboral y, sobre todo, el uso del llamado "trabajo inteligente" o "trabajo ágil". La negociación colectiva a nivel de la industria, y la negociación a nivel local y de empresa, especificaron y adaptaron aún más esas medidas preventivas. (Para más detalles, véase el recuadro 2).

En **España**, se crearon o revitalizaron los comités bipartitos de seguridad y salud en el trabajo para abordar los retos relacionados con la COVID-19 en los centros de trabajo, al tiempo que se actualizaron y ampliaron los contenidos de los convenios colectivos en este ámbito.

## Disposiciones relacionadas con la crisis

La crisis de la COVID-19 también dio lugar a la aparición de "cláusulas relacionadas con la crisis", que han adoptado muchas formas y han ofrecido oportunidades para experimentar con cláusulas y mecanismos innovadores. En el caso de **Suecia**, el acuerdo de crisis alcanzado en el sector sanitario se basa en un acuerdo similar firmado en el contexto de los incendios forestales de 2018. El objetivo de este acuerdo es prevenir situaciones en las que la falta de trabajadores disponibles (debido a acontecimientos específicos como una catástrofe natural o una crisis económica) pueda poner en peligro la prestación de servicios esenciales. El acuerdo permite un aumento temporal del salario acompañado de un incremento de la jornada laboral, cambios en la organización del trabajo y mecanismos que permitan la reubicación de los trabajadores. Este acuerdo demuestra el potencial de la negociación colectiva para desempeñar un papel proactivo en el desarrollo de respuestas innovadoras a las situaciones de crisis, y hacerlo logrando un equilibrio entre las necesidades de los empresarios y

<sup>2</sup> En general, los salarios reales medios en la mayoría de los Estados miembros aumentaron en 2020, aunque a un ritmo menor que en 2019 (Eurofound, 2021c).

## Recuadro 2: El protocolo italiano 2020 sobre salud y seguridad

En Italia, el 14 de marzo de 2020 se firmó un protocolo conjunto interprofesional para regular las medidas destinadas a combatir y contener la propagación del COVID-19 en los lugares de trabajo. Posteriormente, durante la primavera de 2020, los interlocutores sociales sectoriales de la mayoría de los sectores firmaron protocolos nacionales, transponiendo y adaptando el protocolo. Estos textos se negociaron y firmaron en su mayoría en línea, estableciendo, entre otras medidas, equipos de protección personal para todos los trabajadores; distanciamiento físico, con rutas de entrada y salida separadas; tiempos de trabajo y descansos desincronizados; reducción al mínimo de los movimientos dentro del lugar de trabajo; y reuniones a distancia. Estos acuerdos reafirmaron la responsabilidad de los representantes sindicales en materia de salud y seguridad en el trabajo y reforzaron la importancia de su papel en el control del cumplimiento de los procedimientos acordados. Casi todos los protocolos preveían la creación de "comités de empresa para la reanudación" que se ocuparan de la reanudación total de las actividades de producción y de navegar por el sistema participativo de los derechos de información y consulta.

El 6 de abril de 2021 se firmó un nuevo protocolo nacional de lucha contra el COVID-19 en el lugar de trabajo, que actualizaba el anterior. Incluía la creación de puntos de vacunación contra el COVID-19 en los centros de trabajo. Esta medida extraordinaria tenía como objetivo acelerar la aplicación del plan nacional de vacunación.

las de los empleados. La legislación sueca no permite la posibilidad de declarar el estado de emergencia, y este caso es un ejemplo del papel clave que ha desempeñado la negociación colectiva a la hora de liderar las respuestas políticas a la crisis COVID-19 en países con una intervención estatal limitada en las relaciones laborales.

Aunque la crisis de COVID-19 provocó el establecimiento de mecanismos temporales para amortiguar los efectos de la crisis, también obligó a algunas empresas a realizar despidos. El caso de la sucursal de US Steel en Košice (**Eslovaquia**) ofrece un ejemplo de innovación en relación con los mecanismos que regulan los despidos masivos. Las disposiciones incorporadas al convenio colectivo de US Steel Košice regulan los despidos masivos derivados de los cambios estructurales del mercado de trabajo; establecen el orden de los despidos y fijan los compromisos con el núcleo de la plantilla (incluidos los relativos a la recualificación y la formación). El convenio estipula que, en caso de que los despidos sean necesarios, el trabajador debe tener la oportunidad de rescindir voluntariamente el contrato por acuerdo con el empresario a cambio de una indemnización por despido y de acuerdo con el sindicato. Sólo como último recurso puede el empresario proceder de acuerdo con el Código Laboral y sus disposiciones sobre despidos colectivos.

En la industria metalúrgica y eléctrica **alemana** de Renania del Norte-Westfalia se negoció un acuerdo de crisis diferente en 2021.<sup>3</sup> El sindicato IG Metall y la organización patronal Metall NRW firmaron un acuerdo piloto para hacer frente a los graves problemas derivados de la pandemia de COVID-19, así como a los retos estructurales que plantea la transformación de diversas industrias. La pandemia supuso una enorme carga adicional para muchas empresas de la industria del automóvil y de los proveedores, ya que tienen, por ejemplo para asumir los elevados costes de inversión asociados al gran reto de la transformación y los altos costes de la transición energética.

El innovador acuerdo piloto -resultado de una nueva estrategia para garantizar los puestos de trabajo, gestionar las transiciones y reaccionar ante situaciones de crisis como COVID-19 - tiene tres resultados. En primer lugar, asegura el empleo, ya que prevé una compensación salarial parcial cuando se reduzca la jornada laboral y la introducción en las empresas de una semana laboral de cuatro días. En segundo lugar, estipula que los futuros convenios colectivos promoverán una acción proactiva en caso de cambios estructurales en una empresa. En tercer lugar, estabiliza el poder adquisitivo de los trabajadores, proporcionando una prima COVID-19 en 2021 y una asignación de transformación ("dinero T") a partir de 2022 (véase IG Metall, 2021a).

En **Eslovenia**, las prestaciones por "carga especial" (o prestaciones COVID-19) se introdujeron en la negociación colectiva, reconociendo que el estrés añadido que supone trabajar durante una crisis sanitaria (por ejemplo, trabajar con máscaras y otros equipos de seguridad), especialmente en trabajos físicamente exigentes, debe reconocerse mediante pagos adicionales. El convenio colectivo multiempresarial de los servicios de utilidad pública exige a los empresarios el pago de esta prestación cuando los empleados están expuestos a riesgos sanitarios (como una mayor probabilidad de infección), pero sólo cuando se declara formalmente una epidemia. En otras circunstancias, los interlocutores sociales de la empresa deben acordar las prestaciones (por ejemplo, cuando se produce un elevado número de infecciones sin que se declare una epidemia).

### Ampliación del teletrabajo

Tras el estallido de la pandemia, el trabajo a distancia se incorporó rápidamente a la agenda de los interlocutores sociales a todos los niveles, aunque hubo grandes diferencias en el alcance de los empleos teletrabajables entre los Estados miembros, los sectores y las profesiones.

<sup>3</sup> En muchas otras regiones, el IG Metall y los empresarios han adoptado el mismo enfoque en la negociación colectiva, con disposiciones ligeramente diferentes pero equivalentes en algunos casos. En Baden-Württemberg, por ejemplo, existen normas especiales sobre la seguridad del empleo y los estudiantes duales (IG Metall, 2021b).

El papel crucial desempeñado por el teletrabajo durante la crisis sanitaria ha sido ampliamente reconocido e investigado (Joint Research Centre, 2020). Las nuevas disposiciones sobre el teletrabajo en los convenios colectivos sectoriales y de empresa son una consecuencia directa de los cierres por pandemia y del consiguiente aumento del trabajo desde casa.

En los **Países Bajos**, las nuevas prioridades de la agenda de negociación en varios sectores incluían el derecho a trabajar a distancia, el derecho a la desconexión, los subsidios relacionados con el trabajo desde casa y los acuerdos de movilidad ecológica. Estos temas reflejan tendencias, aceleradas por la pandemia, que ya habían sido puestas en marcha por impulsores a más largo plazo como el cambio tecnológico y las políticas de descarbonización y neutralidad climática.

En **Italia**, la legislación vigente de 2017 que permitía a las empresas y a los empleados beneficiarse del "trabajo ágil" se actualizó mediante la negociación colectiva. Los convenios colectivos a nivel de sector y de empresa establecen algunas normas fundamentales relacionadas, en particular, con el trabajo híbrido, las empresas que suministran las tecnologías necesarias, la disponibilidad del tiempo de trabajo, el derecho a la desconexión y el respeto a la privacidad de los trabajadores. Durante el año 2020 se produjo un gran cambio hacia el trabajo a distancia, que se ha ido invirtiendo paulatinamente, sobre todo en el sector público (incluidas las escuelas y universidades).

El 7 de diciembre de 2021, en el Ministerio de Trabajo, todas las principales organizaciones que representan a los interlocutores sociales firmaron un protocolo nacional sobre el trabajo ágil en el sector privado. El protocolo reconoce el papel primordial de la negociación colectiva de los sindicatos más representativos a nivel nacional y de empresa, a diferencia de la ley de 2017, que no asignaba ningún papel a la negociación colectiva. El trabajo ágil no cambia el sistema de derechos y libertades sindicales, y el protocolo especificaba que los interlocutores sociales debían identificar formas específicas para que los trabajadores a distancia ejercieran estos derechos a través de la negociación.

En **Portugal**, la pandemia funcionó como un acelerador de la digitalización, especialmente en forma de una expansión masiva del trabajo a distancia. Los sindicatos vieron esto como un importante motor para una nueva regulación del teletrabajo. Sin embargo, las negociaciones sobre este tema fracasaron porque los empresarios argumentaron que en ese momento había un proceso legislativo en curso. Sin embargo, un convenio colectivo firmado por varios bancos y por el Sindicato de Banca, Seguros y Tecnología (Mais Sindicato) y el Sindicato de Empleados de Banca del Centro de Portugal (SBC) introdujo la obligación de respetar el derecho de desconexión de los empleados, así como la protección de los trabajadores contra los abusos de los empresarios y en casos de violencia doméstica.

En diciembre de 2021, el parlamento aprobó un conjunto de enmiendas al Código de Trabajo (Ley 83/2021) que establece una nueva legislación sobre el teletrabajo y los derechos de los trabajadores en relación con el teletrabajo -que abarca el derecho a solicitar el teletrabajo, el deber del empresario de no

ponerse en contacto con los trabajadores durante los períodos de descanso, la gestión de la carga de trabajo, la prevención de los riesgos psicosociales y los gastos y la compensación de los costes, entre otras cuestiones-, así como el papel de la negociación colectiva en la regulación del teletrabajo.

En **España**, las negociaciones sobre las disposiciones relativas al teletrabajo en los convenios colectivos aumentaron inicialmente como consecuencia del primer cierre. Desde entonces, se ha legislado sobre el trabajo a distancia, dejando en manos de los interlocutores sociales la negociación de las condiciones que deben establecerse en los convenios colectivos, lo que ha llevado a la ampliación de estas cláusulas en muchos convenios colectivos.

En **Eslovenia**, los interlocutores sociales nacionales acordaron cambios legislativos en relación con la fiscalidad de la compensación pagada a los trabajadores por utilizar sus propios recursos mientras trabajan en casa. La propuesta se debatió también en el Consejo Económico y Social nacional. Sin embargo, la propuesta legislativa no se promulgó, lo que supuso una presión adicional para que los interlocutores sociales alcanzaran acuerdos a nivel sectorial. Como resultado, el teletrabajo se reguló por primera vez a través de convenios colectivos. Este fue el caso del sector del diseño gráfico, en el que el convenio colectivo estableció un marco para esta forma de trabajo, cubriendo las condiciones en las que un empleado puede trabajar a distancia, el derecho a la desconexión y las cuestiones de salud y seguridad.

### Temas específicos a nivel nacional

Durante el período 2020-2021, surgieron otros temas de negociación, en parte por la pandemia, pero también relacionados con las características nacionales específicas del empleo y las condiciones de trabajo.

En este sentido, la renovación o actualización -o incluso el primer acuerdo- de la normativa de convenio colectivo sobre el trabajo a tiempo reducido ocupó un lugar destacado en el en el orden del día de las negociaciones en la **República Checa**. (En el recuadro 3 se describen los esfuerzos de los sindicatos en República Checa para reducir el tiempo de trabajo en general). Del mismo modo, las partes negociadoras en **Eslovenia** debatieron sobre las disposiciones relativas al tiempo de trabajo, alentadas principalmente por las intervenciones del gobierno sobre el trabajo a tiempo parcial subvencionado y los trabajadores despedidos temporalmente. En este país, otro tema de la agenda de negociación colectiva asociado a la crisis de COVID-19 fue el de las primas salariales por trabajar en situaciones de alto riesgo. Este debate se inició en el sector público poco después del estallido de la pandemia: según el convenio colectivo del sector público, los funcionarios tienen derecho a una prima del 65% del salario base por hora de un funcionario por trabajar en situaciones de alto riesgo, entre las que se incluyen las epidemias. La introducción de estos pagos adicionales desencadenó la presión en el sector privado, ya que muchos empleados del sector privado se encuentran en situaciones similares o de mayor riesgo. Algunos sectores y empresas introdujeron disposiciones similares en los convenios colectivos, pero no todos.

### Recuadro 3: Reducción del tiempo de trabajo en Chequia

Los sindicatos de todos los sectores en Chequia han intentado introducir el tema de la reducción de la jornada laboral en la negociación colectiva, pero no han tenido éxito. La jornada laboral de los empleados checos es larga en comparación con la de los trabajadores de otros Estados miembros. Recientemente, los debates sobre los futuros cambios estructurales en el mercado laboral han reforzado esta agenda, y la Confederación Checo-Morava de Sindicatos (ČMKOS) ha exigido la introducción de cinco semanas de vacaciones anuales para los empleados y la reducción de la jornada laboral semanal.

En el sector público, los trabajadores ya tienen derecho a cinco semanas de vacaciones anuales, pero en el sector privado la situación varía porque el importe de las vacaciones anuales se fija en los convenios de empresa. Según las estadísticas sobre las disposiciones de los convenios colectivos, la media de la semana laboral máxima establecida en estos convenios es de 39,7 horas, mientras que el máximo establecido en la legislación nacional es de 40 horas. Las horas semanales más cortas se dan en la logística y el transporte (37,5 horas). En la industria química se puede trabajar un máximo de 37,8 horas en una sola semana; a lo largo de tres semanas, la media de horas semanales no debe superar las 37,5 horas (Encuesta de Información Checa sobre las Condiciones de Trabajo, 2021).

La mayoría de las prácticas innovadoras en **Italia** están relacionadas con la organización del trabajo y, en particular, con el bienestar de los trabajadores y los derechos individuales. Entre estos últimos se encuentran los derechos en relación con el trabajo ágil, con especificaciones precisas en los convenios colectivos sobre la formación, el suministro de equipos y herramientas para el trabajo a distancia, la privacidad de los trabajadores, el tiempo de trabajo y el derecho a la desconexión. Otras iniciativas se refieren a la lucha contra el acoso y la discriminación, la conciliación de la vida laboral y familiar, la protección de los trabajadores vulnerables y de categorías específicas de trabajadores, y la cuestión de la igualdad de oportunidades, en la que trabajan comisiones mixtas ad hoc. Otras prácticas emergentes son las disposiciones de los convenios colectivos que cubren la innovación y la digitalización y las cláusulas relacionadas con el tiempo de trabajo que favorecen la flexibilidad.

### Efectos globales sobre los resultados de la negociación colectiva

Los resultados más extendidos de la negociación colectiva derivada de la pandemia han sido, con mucho, las modificaciones de los convenios colectivos para garantizar y actualizar la gestión de las cuestiones de salud y seguridad en el contexto del COVID-19 y el aumento del trabajo a distancia. Además, ha aumentado el uso de la comunicación en línea en las negociaciones entre los representantes de los trabajadores y los sindicatos y organizaciones empresariales.

Aunque no se dispone de datos sobre la finalización de las rondas de negociación colectiva y la firma de convenios colectivos nuevos o renovados para la mayoría de los Estados miembros, está claro que los aplazamientos causados por la pandemia provocaron un descenso general del número de convenios colectivos firmados durante 2020.

También se observó una reducción de los conflictos laborales, aunque hubo sectores en los que se produjeron enfrentamientos y protestas durante la pandemia, por ejemplo la industria metalúrgica en los **Países Bajos**. En la mayoría de estos casos, las relaciones entre las partes negociadoras habían sido difíciles mucho antes de que comenzara la pandemia y se tensaron aún más durante la misma. En algunos Estados miembros se registraron huelgas; por ejemplo, la congelación de los salarios para 2021 dio lugar a huelgas en Estonia, y las condiciones de trabajo provocaron huelgas en Hungría, Irlanda y Letonia (Eurofound, 2021d). En muchos sectores afectados por la crisis en **Alemania**, el aplazamiento de las negociaciones provocó la congelación de los niveles salariales (WSI, 2021).

Los datos disponibles sobre los convenios colectivos firmados durante 2020 muestran una variación significativa entre los Estados miembros. En **Portugal**, la pandemia redujo el número de convenios colectivos firmados, pero parece que no tuvo un impacto importante en los temas y prioridades de la agenda de negociación. En 2020, hubo una reducción significativa en el número de convenios colectivos negociados 4 publicados por el Ministerio de Trabajo (-22% en comparación con 2019) y en el número de trabajadores cubiertos por los acuerdos (-45% en comparación con 2019). En 2021, el número de convenios aumentó un 9%, mientras que el número de trabajadores cubiertos creció un 30%. **España** registró un notable descenso en el número de convenios colectivos firmados, pasando de 6.880 en 2019 a 2.677 en 2020, lo que supone una reducción del 61%.

En general, en los países nórdicos, la pandemia de COVID-19 y la subsiguiente crisis social y económica tuvieron poco impacto en los convenios colectivos sectoriales. Los convenios fueron lo suficientemente flexibles como para aplicarse al teletrabajo o a otras nuevas circunstancias derivadas de la situación excepcional. Por ejemplo, en **Suecia**, la aplicabilidad de los convenios colectivos a nuevas situaciones como el teletrabajo no se puso en duda.

4 Estos acuerdos negociados excluyen las órdenes de prórroga y las órdenes de regulación laboral emitidas por el Ministerio de Trabajo.

En lugar de negociar acuerdos nuevos o específicos, los interlocutores de ambas partes insistieron en la necesidad de diálogo entre empresarios y trabajadores. La única excepción significativa fue la aplicación del régimen de jornada reducida temporal mediante convenios colectivos a nivel sectorial y local en el sector privado (Eurofound, 2020b).

En **Italia**, las prácticas y disposiciones emergentes se registraron principalmente en el ámbito de la negociación descentralizada. Sin embargo, esta ha sido siempre la situación en Italia, ya que la negociación colectiva sectorial que aplica contenidos innovadores se introdujo por primera vez en empresas individuales, especialmente en las más grandes, que se inclinan por la innovación socio-organizativa y están muy sindicalizadas.

En los Estados miembros de Europa central y oriental examinados (**República Checa, Eslovaquia y Eslovenia**), el impacto de la pandemia del COVID-19 no fue claramente visible

en las agendas de negociación, salvo en lo que respecta a la regulación de aspectos relacionados con el teletrabajo (como los costes asociados al trabajo desde casa). Esto puede explicarse por el hecho de que la negociación colectiva en estos países rara vez es un escenario para introducir nuevos temas, ya que la intervención del Estado a través de la regulación es habitual, y la negociación colectiva a nivel sectorial es débil. Por lo general, los nuevos retos del mercado laboral no se abordan inicialmente a través de la negociación colectiva; más bien, la legislación nacional aborda estas cuestiones, y los interlocutores sociales aplican la legislación en los convenios colectivos. Por ejemplo, en **Eslovenia**, la falta de innovación en la negociación colectiva en relación con el aumento del teletrabajo durante la pandemia puede atribuirse en parte a la legislación existente: el trabajo desde casa ya estaba regulado por ley y, por tanto, no había necesidad real de negociar la cuestión.



## 2 Nuevas prácticas y disposiciones derivadas de los cambios estructurales

Como mecanismo que rige las relaciones laborales y el mercado de trabajo, la negociación colectiva está sometida a una presión constante para cambiar, en términos de contenido y procesos. Los motores de este cambio son similares a los que afectan al mercado laboral. Algunos de ellos son estructurales y reflejan desarrollos a largo plazo, como la transformación digital del trabajo y los cambios asociados en la estructura ocupacional, la transición a una economía baja en carbono y el cambio demográfico. Otros tienen un carácter más coyuntural o temporal, resultado de los ciclos económicos o de acontecimientos perturbadores como la crisis de COVID-19. Ninguno de estos impulsores actúa sobre la negociación colectiva de forma aislada. Interactúan entre sí de diferentes maneras. Así, la crisis COVID-19 ha acelerado las tendencias estructurales en el mercado laboral y el empleo, incluida la transición digital, pero también, quizá de forma menos evidente, la transición verde. Del mismo modo, el envejecimiento de la población también tiene importantes consecuencias para las nuevas demandas de competencias en el mercado laboral y las necesidades de formación.

La medida en que estos factores afectan al contenido de los convenios colectivos o dan lugar a cambios en los procesos de negociación viene determinada por diversos factores, como el marco institucional, el sector y el tipo de empresa o las características de los interlocutores sociales. Este capítulo resume los principales casos de prácticas y disposiciones emergentes en la negociación colectiva impulsadas por el cambio estructural que se identificaron en la investigación. El debate se estructura en torno a los principales motores estructurales del cambio, como la transición ecológica, la transición digital y el cambio demográfico y el envejecimiento de la mano de obra.

### La transición ecológica abre nuevos ámbitos de cooperación

La transición verde constituye una de las principales fuentes de innovación en la negociación colectiva. Las cuestiones relacionadas con la descarbonización y la transición verde en general -a diferencia de las relacionadas con la digitalización o el cambio demográfico- han permanecido tradicionalmente fuera del ámbito de la negociación colectiva. Sólo recientemente los sindicatos y los empresarios han comenzado a negociar algunas cuestiones

en este ámbito. Sin embargo, esta ampliación del ámbito de la negociación colectiva se ha producido hasta ahora en gran medida en las empresas que realizan actividades en las que la transición verde es especialmente relevante, como los servicios públicos.

Se han observado prácticas emergentes en dos ámbitos. El primero es la creación de instrumentos específicos para la participación de los trabajadores en la toma de decisiones sobre temas relacionados con la transición verde. Un ejemplo de ello es el convenio colectivo sectorial sobre la gestión del ciclo integral del agua en **España**, que prevé la creación de una comisión paritaria con representantes de los trabajadores para ser consultados y ofrecer asesoramiento sobre asuntos relacionados con la transición verde en el sector del agua.

Asimismo, se ha celebrado un importante convenio colectivo para el sector de la energía en **Italia**, donde los interlocutores sociales y la empresa energética Eni firmaron el Protocolo Insieme (Juntos) sobre un modelo de relaciones industriales para apoyar la transición verde. Este protocolo, firmado en diciembre de 2020, prevé un sistema de información y consulta articulado en cierta medida. Según el protocolo, cualquier cambio previsto debe ser revelado a los representantes de los trabajadores en el momento oportuno, para permitir un debate sobre las posibles soluciones para mitigar los posibles efectos negativos del cambio.

Además de estos nuevos procesos y organismos que surgen de los cambios en los convenios colectivos, las cláusulas innovadoras relacionadas con la transición verde se están abriendo paso gradualmente en los convenios colectivos. En algunos casos, están estrechamente relacionadas con otros avances, como la digitalización y el cambio tecnológico. Este es el caso del convenio colectivo del Royal Dutch Touring Club (ANWB) en los **Países Bajos**. Este convenio demuestra cómo la digitalización y la transición ecológica interactúan y se refuerzan mutuamente. Con el fin de permitir a la empresa alcanzar su objetivo de cero emisiones, el convenio colectivo de ANWB estipula que los empleados recibirán una compensación no solo cuando se desplacen por trabajo, sino también cuando trabajen desde casa. De hecho, el esquema híbrido de ANWB ha sido diseñado para recompensar a los trabajadores por las decisiones ecológicas de viajar (o no viajar) por trabajo a través de una mayor compensación. El 1 de enero de 2021, el régimen existente, según el cual los empleados recibían una asignación mensual fija por desplazarse al trabajo, fue sustituido por una asignación por kilómetro realmente recorrido.

## Recuadro 4: Diálogo social sobre la economía climáticamente neutra

En general, los ejemplos de iniciativas de los interlocutores sociales, incluidos los convenios colectivos, que abordan las posibles consecuencias indeseables de la transición a una economía climáticamente neutra son todavía relativamente escasos en toda la UE. Sin embargo, hay algunos casos que ilustran cómo los interlocutores sociales, a veces en entornos bipartitos o tripartitos (por ejemplo, en el sector minero polaco y en el sector eléctrico español) y a todos los niveles (desde el nivel de la UE hasta el de la empresa), están trabajando juntos en el contexto de la transición.

Entre los ejemplos sectoriales se encuentra un acuerdo tripartito de transición justa firmado en abril de 2020 por la organización empresarial del sector eléctrico **español**, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Transición Ecológica, la Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CC.OO) y la Unión General de Trabajadores (UGT). Establece un marco para la celebración de acuerdos regionales destinados a amortiguar el impacto de los cierres de centrales eléctricas de carbón.

En **Polonia**, el Acuerdo Social sobre la Transformación del Sector de la Minería del Carbón y Procesos de Transformación Seleccionados de la Provincia de Silesia, de 28 de mayo de 2021, involucró al gobierno, los sindicatos, las empresas mineras (principalmente estatales) y las autoridades locales. Se derivó de un acuerdo bilateral entre el Gobierno y los sindicatos el 24 de septiembre de 2020 sobre soluciones sistemáticas para el cese de la actividad minera en la región.

Además de abordar los mecanismos de financiación para las empresas y las inversiones específicas en infraestructuras, el acuerdo establecía plazos para la finalización de la explotación de la hulla en minas individuales (hasta 2049), la creación del Fondo de Transformación de Silesia y las garantías de empleo para los trabajadores contratados el 25 de septiembre de 2020. A corto plazo, prevé la reasignación de los empleados entre las minas a medida que se vayan cerrando, así como el derecho a determinadas prestaciones para quienes se queden sin trabajo (como permisos de minería, indemnizaciones únicas por despido y programas de formación para adquirir nuevas cualificaciones). La normativa detallada se incluirá en la futura ley. El acuerdo también aborda la cuestión de la transformación de toda la región con la creación del Fondo de Transformación de Silesia, aunque el acuerdo también abarca la mina de Bogdanka, la más rentable, en el este del país.

Otro ejemplo de acuerdo sectorial lo encontramos en el sector eléctrico **italiano**. El renovado acuerdo sectorial firmado el 9 de octubre de 2019 creó un marco único que abarca a todos los trabajadores del sector, incluidos los de las energías renovables y los de las actividades comerciales y de venta. Entre otros objetivos, el acuerdo incluye una disposición especial sobre la formación para garantizar la empleabilidad y el apoyo durante la transición energética (Eurofound, 2021e).

## Impacto multidimensional de la transición digital

El cambio tecnológico y la digitalización constituyen uno de los motores más importantes del cambio en las relaciones laborales hoy en día. Las múltiples facetas de la transición digital se manifiestan de diversas maneras en los distintos sectores y empresas, lo que da lugar a una gran variedad de impactos y desarrollos.

El teletrabajo o el trabajo móvil es uno de los avances más destacados relacionados con la digitalización; la inclusión de disposiciones sobre el teletrabajo en los convenios colectivos cobró impulso en el contexto de la crisis COVID-19, aunque en algunos países la regulación del teletrabajo a través de los convenios colectivos no era una novedad. Por ejemplo, en 2018 se firmó un convenio colectivo sobre el trabajo móvil en la industria metalúrgica y eléctrica **alemana**. Con el acuerdo, los interlocutores sociales de la industria metalúrgica respondieron a la evolución del sector y, en particular, de las empresas más grandes, ofreciendo a los empleados de cuello blanco oportunidades para trabajar a distancia. El acuerdo complementa el Reglamento sobre el teletrabajo y la Ordenanza sobre los lugares de

trabajo que aplica el acuerdo marco europeo sobre el teletrabajo de 2002. La ordenanza define el teletrabajo como el trabajo realizado en un puesto de trabajo establecido de forma permanente por el empresario en el ámbito privado del empleado; el empresario debe haber acordado el horario de trabajo semanal con el empleado y haber especificado la duración de la instalación. El empresario y el trabajador deben colaborar para garantizar la instalación de un puesto de trabajo permanente con el equipo de trabajo, el mobiliario y las herramientas de telecomunicación adecuados en el lugar donde el trabajador va a trabajar a distancia. En cambio, el trabajo ocasional desde casa o en otro lugar (denominado en el debate alemán "trabajo móvil" o "trabajo desde casa") utilizando un ordenador portátil privado u otro dispositivo móvil no está cubierto por la legislación alemana.

Se identificaron disposiciones emergentes similares sobre el teletrabajo en **República Checa**, donde el convenio colectivo del sector bancario especifica los derechos y las obligaciones de los empresarios y los empleados que trabajan a distancia, incluido el derecho a la desconexión. Además, durante 2021 también se incorporaron cláusulas de este tipo en los convenios de empresa del sector del metal.



Hay casos de convenios colectivos del sector público en los que se han incluido cláusulas de digitalización. En **Alemania**, el convenio colectivo sobre digitalización en el gobierno federal firmado en 2021 incluye un marco para gestionar la transición digital. El convenio colectivo incluye una serie de disposiciones que se aplicarán si se cumplen determinadas condiciones. En concreto, el convenio establece que estas disposiciones se aplicarán si la digitalización da lugar a un cambio significativo en los procesos de trabajo (tecnología del trabajo, organización del trabajo o ambos) en un departamento, lo que conlleva un cambio significativo en los requisitos o las condiciones de trabajo (que tiene efectos significativos en el personal como, en particular, un cambio en el lugar de trabajo, la necesidad de diferentes cualificaciones o un cambio en el grado salarial). Hay disposiciones sobre la seguridad en el empleo, que establecen mecanismos para garantizar puestos de trabajo equivalentes y compensaciones si, como consecuencia de la digitalización, se pierden puestos de trabajo o se rebaja su categoría. Pero también hay disposiciones sobre competencias y cualificaciones destinadas a garantizar que los trabajadores reciban la formación necesaria para adaptarse a los nuevos puestos y funciones que se les asignen, disposiciones sobre las indemnizaciones por traslado para los trabajadores que tengan que cambiar permanentemente de lugar de trabajo y disposiciones que establecen las condiciones en las que se permiten las formas de trabajo móviles.

En un contexto bastante diferente, pero compartiendo el objetivo de proporcionar un marco para gestionar el impacto de la digitalización, el convenio colectivo que cubre a las grandes empresas de distribución en **España** contiene un paquete de medidas diseñadas para permitir al sector experimentar una transición digital justa y afrontar los retos derivados del aumento del comercio online. Regula el trabajo del comercio electrónico en domingo, haciéndolo voluntario, premiándolo con un aumento del 30% del salario por hora y un día más de vacaciones, y limitando a cinco el número de domingos consecutivos que se pueden trabajar. Además, el acuerdo también prevé la creación de un observatorio sectorial que funcionará como foro de diálogo social y negociación colectiva sobre asuntos de interés común. Las partes firmantes del convenio colectivo han acordado utilizar el observatorio para analizar la evolución del sector, con especial atención a los cambios provocados por la digitalización y el impacto en las tendencias de consumo.

Otro tema emergente en las relaciones laborales en el contexto de la digitalización es la introducción de mecanismos y algoritmos de inteligencia artificial por parte de las empresas. Estos instrumentos plantean varios retos para la negociación colectiva, como la falta de transparencia sobre los datos utilizados y la forma en que se diseñan los algoritmos, el acceso limitado de los representantes de los trabajadores a estos instrumentos y las cuestiones relacionadas con la privacidad y la protección de datos. El sector bancario en **España** ha sido uno de los primeros en regular el uso de la inteligencia artificial. El convenio en cuestión aborda una serie de cuestiones, como el teletrabajo, los aumentos salariales y las garantías salariales en un contexto de

inflación creciente. Pero lo más novedoso de este convenio colectivo es que, por primera vez, establece que las empresas tienen el deber de informar a los representantes de los trabajadores sobre los algoritmos utilizados por los sistemas de analítica de datos o inteligencia artificial en el ámbito de los recursos humanos y las relaciones laborales en el ámbito del centro de trabajo, explicar la lógica de funcionamiento de los mismos y dar cuenta de cómo se evalúan los resultados.

## Cualificaciones y formación: Adaptación a los cambios en los mercados de trabajo

Los cambios en el mercado laboral tienen un impacto directo en la composición de las competencias y los requisitos de los trabajadores, lo que exige una adaptación continua por parte de las empresas y sus plantillas. Con la digitalización, estos requisitos cambiantes han cobrado impulso, presionando a los sistemas de negociación colectiva para facilitar la transición digital de las empresas y mantener la empleabilidad de los trabajadores. Por ello, varios de los convenios colectivos analizados han incluido cláusulas innovadoras relativas a las políticas de cualificación y formación.

La escasez de competencias está detrás de un plan para atraer y retener a los trabajadores jóvenes en el sector de las empresas de vehículos de motor y de dos ruedas en los **Países Bajos**. Las transformaciones tecnológicas, como el desarrollo de los vehículos eléctricos, exigen nuevos conocimientos y habilidades en el sector, donde ya hay escasez de trabajadores. Dado que los aprendices suelen trabajar con contratos de corta duración, también son los primeros empleados en perder su empleo en tiempos de crisis. Una nueva disposición incluida en el convenio colectivo correspondiente establece que los empresarios recibirán una compensación económica de un fondo de formación para los aprendices de primer año que se incorporen al sector.

Un caso interesante es el de **Italia**, donde el convenio colectivo del sector metalúrgico confirma las políticas de formación acordadas en años anteriores, incluido el derecho a la formación y la gobernanza compartida del sistema de formación. Sin embargo, añade dos elementos innovadores relacionados con las competencias. En primer lugar, el proyecto DigitalMEC ("Alfabetización digital de los trabajadores de la industria metalúrgica y la instalación de plantas") tiene como objetivo ayudar a los trabajadores de todos los niveles a adquirir competencias digitales. En segundo lugar, el acuerdo revisa el sistema de clasificación de puestos de trabajo, eliminando la antigua división entre trabajadores manuales y los empleados de cuello blanco.

Un caso similar se dio en **Alemania** en relación con el convenio colectivo de la industria química y farmacéutica. La llamada "ofensiva de cualificación" establecida en el convenio está destinada a formar a los empleados para que cumplan los nuevos requisitos derivados de la digitalización e incluye el desarrollo de una herramienta para analizar los requisitos de cualificación y la creación de un servicio de asesoramiento sobre aprendizaje permanente en cooperación con la Agencia Federal de Empleo.

La cuestión de la recualificación y la empleabilidad también ha dado lugar a prácticas emergentes en los países de Europa del Este. En **República Checa**, un documento bipartito firmado por la confederación sindical ČMKOS y la principal organización patronal, la Confederación de la Industria de la República Checa (SP ČR), contiene una propuesta de política de aprendizaje permanente relacionada con la digitalización y la automatización. Aunque no se trata de un convenio colectivo, se espera que tenga un impacto significativo en la negociación colectiva a nivel de sector y de empresa. El acuerdo de nivel máximo pretende proporcionar un marco para las políticas de cualificación y formación acordadas a través de la negociación colectiva descentralizada, en la que las cualificaciones no suelen ser objeto de negociación, y el reciclaje de los empleados se regula principalmente mediante normas internas de la empresa.

También se han introducido cláusulas similares en los convenios colectivos de la industria siderúrgica, metalúrgica y minera de **Eslovaquia**. En este caso, han surgido dos tipos de políticas.

En primer lugar, se ha intentado abordar la empleabilidad de los trabajadores y la adaptación al cambio estructural introduciendo un derecho a la formación y a la recualificación. La idea de los sindicatos era establecer una garantía sectorial de cinco días de formación para cada trabajador como derecho mínimo. Las negociaciones a nivel de empresa darían lugar a disposiciones en los convenios colectivos que aplicaran este derecho de reciclaje o incluso establecieran un número mayor de días. La segunda política consiste en el establecimiento de un marco general para evitar los despidos derivados de la implantación de las nuevas tecnologías digitales mediante el reciclaje o la recualificación de los trabajadores y su reasignación a otro puesto de trabajo en la misma empresa. Una práctica similar se introdujo en el convenio colectivo de la empresa tecnológica Dell en Eslovaquia en el contexto de la creciente automatización y el cambio tecnológico. El objetivo era ofrecer protección contra la pérdida repentina de empleo y crear oportunidades para que los empleados pasaran sin problemas de un trabajo a otro.

### Recuadro 5: Factores exógenos de cambio en el mercado de trabajo, la seguridad laboral y la protección del empleo en Suecia

En la última década, Suecia ha emprendido un profundo proceso de reforma de la normativa sobre seguridad en el empleo y ayudas a la recolocación. Este proceso consta de dos vías paralelas: el acuerdo de principio que constituye la base de un conjunto de modificaciones legislativas (*principalsöverenskommelse*); y el principal acuerdo sobre seguridad, ajuste y protección del empleo (*Huvudavtal om trygghet, omställning och anställningsskydd*) firmado por los sindicatos y las organizaciones empresariales.

El acuerdo de principio es esencialmente la propuesta de los interlocutores sociales al Gobierno para introducir cambios legislativos. Estos cambios se refieren, entre otros, a la seguridad en el empleo y, en particular, al orden de las normas de prioridad relacionadas con la reestructuración, la regulación del empleo de duración determinada, el trabajo de las agencias y los motivos de despido de los trabajadores por motivos personales. Además, la propuesta incluye un nuevo sistema de apoyo a la formación continua de las personas que participan activamente en el trabajo. El Estado también creará un apoyo a la recolocación que proporcione orientación, asesoramiento y apoyo a los empleados que hayan sido despedidos (Gobierno de Suecia, 2022). Este acuerdo es ahora uno de los tres principales que enmarcan los convenios colectivos en Suecia.<sup>5</sup>

El acuerdo principal sobre seguridad, ajuste y protección del empleo es un convenio colectivo que se aplicará en paralelo a los cambios legislativos. Mientras que los cambios legales se aplican a todos los empleadores y empleados de Suecia, este acuerdo sólo abarcará a los sindicatos y organizaciones empresariales que decidan aplicarlo.

Los procesos de negociación en torno a ambos acuerdos se han entrelazado y no han estado exentos de tensiones desde que la Confederación Sindical Sueca (LO) inició las negociaciones con la Confederación de Empresas Suecas (SN) en 2017. Las principales preocupaciones de la LO eran el aumento del uso de los contratos de duración determinada, el trabajo de agencia y los contratos a tiempo parcial, y cómo mejorar el apoyo a la reconversión profesional y la redistribución (Kjellberg, 2021). Mientras tanto, SN quería negociar cambios en la norma "el último en entrar, el primero en salir", que significa que, salvo algunas excepciones, los empleados más recientes son los primeros en perder su empleo cuando se realizan recortes de plantilla por motivos económicos. Esto puede crear una situación en la que el personal recién contratado con habilidades relevantes debe abandonar la empresa, mientras que los trabajadores con mayor antigüedad pero con habilidades menos cruciales permanecen.

Tras largas y complejas rondas de negociación y acuerdos y desacuerdos parciales, en noviembre de 2021 la LO se convirtió en firmante del convenio principal, lo que siguió provocando fricciones entre los sindicatos afiliados a la LO (Arbetet, 2021).

<sup>5</sup> Los otros dos son el Acuerdo de Saltsjöbaden de 1938 y el Acuerdo Industrial de 1997.

Dado que el marco legislativo sueco en materia de seguridad laboral se remonta a 1970, podría argumentarse que los cambios estructurales exógenos (como la digitalización y la competitividad en los mercados y productos globalizados) y la necesidad de que los trabajadores dispongan de los conjuntos de cualificaciones para el entorno cambiante, incluido el aprendizaje permanente, son los principales impulsores del acuerdo. Al aumentar el número de personas que pueden quedar exentas de las normas de orden de prioridad<sup>6</sup>, la reforma añade cierto grado de flexibilidad, aunque el foco de atención sigue estando en los conjuntos de capacidades y también puede disminuir indirectamente la brecha entre los trabajadores de más edad y los más jóvenes. Además, la reforma aumentará la regulación de los contratos de duración determinada y de las agencias de trabajo, y los contratos a tiempo completo seguirán siendo la norma (Gobierno de Suecia, 2022).

Una de las características del modelo de mercado laboral sueco es la limitada influencia del Estado. En Suecia, los convenios colectivos constituyen el núcleo de la regulación del mercado de trabajo, aunque los representantes de los interlocutores sociales entrevistados para este estudio sostienen que el Estado se ha implicado cada vez más en cuestiones relacionadas con la seguridad del empleo en las últimas décadas.

El Estado se ha implicado mucho en las últimas reformas, lo que confirma la constante influencia de los gobiernos en la regulación del mercado laboral en Suecia (como en otros Estados miembros de la UE). No obstante, y a pesar del complejo proceso bipartito, los interlocutores sociales han podido mantener la "propiedad", desempeñando un papel central en el diseño y la aplicación de la reforma, junto con el Estado (financiando parte de la formación y la redistribución). La próxima ronda de negociación colectiva a gran escala tendrá lugar en 2023, cuando se renueven muchos de los convenios colectivos celebrados en 2020. También entrará en vigor la amplia reforma de la seguridad laboral (tanto el convenio como los cambios legislativos).

## Hacer frente a la escasez de mano de obra

La escasez de mano de obra es cada vez más frecuente en toda la UE, especialmente en las ocupaciones de alta cualificación. Aunque las razones de esta escasez son estructurales, la crisis de COVID-19 ha contribuido a intensificarla. La necesidad de abordar la escasez de mano de obra se ha reflejado en la negociación colectiva, y los interlocutores sociales han desarrollado enfoques innovadores para atraer y retener a los trabajadores en sus sectores. Se pueden detectar dos enfoques principales. El primero se centra en atraer a nuevos trabajadores mejorando las condiciones de empleo en el sector. El convenio colectivo de la industria papelera en **Eslovenia**, por ejemplo, ha introducido nuevas cláusulas que fijan un salario básico más alto, haciendo más atractivo el empleo en el sector. Más allá del aumento real de los salarios, lo que resulta especialmente innovador en el contexto esloveno es la decisión compartida por sindicatos y empresarios de trabajar para mejorar la imagen del sector. El segundo enfoque pretende retener a los trabajadores permitiéndoles adquirir nuevas competencias, como en el sector de la fabricación de vehículos de motor en los **Países Bajos**.

## Presión sobre los salarios

Los salarios se vieron presionados durante la crisis de la COVID-19 y siguen estándolo con el aumento de la inflación en toda la UE como consecuencia de la subida de los precios de la energía tras la guerra de Ucrania.

Durante la pandemia, los interlocutores sociales decidieron en muchos casos no aplicar los aumentos salariales incluidos en los convenios colectivos (aprovechando las cláusulas de penuria) y posponer las renovaciones. El convenio colectivo de la industria de las tecnologías de la información, las comunicaciones y la oficina en los **Países Bajos** adoptó un enfoque innovador para tratar esta cuestión. El convenio establece un interesante equilibrio entre la inversión en los empleados y la flexibilidad de los empresarios. Establece un mayor presupuesto para la formación de los empleados, además de prever un aumento salarial superior a la inflación y una normativa marco sobre el trabajo a distancia. Sin embargo, si un empresario tiene pérdidas o participa en un programa financiado por el Estado para mantener el empleo, no se aplica el aumento salarial del 2%.

En **Portugal**, se negociaron acuerdos temporales de emergencia entre TAP Air Portugal y los sindicatos que representan a sus trabajadores. Estos acuerdos suspendieron algunas disposiciones de los convenios colectivos de la empresa y modificaron otras por un periodo de cuatro años (2021-2024). El impacto de la crisis de COVID-19 fue grave en el sector de la aviación comercial y obligó al Gobierno a intervenir en la empresa para garantizar la continuidad del negocio. En julio de 2020, el Gobierno se convirtió en el principal accionista, con una participación del 72,5% de la empresa (ampliada al 100% el 30 de diciembre de 2021). Ante la obligación de presentar un plan de reestructuración impuesto por la Comisión Europea como condición para salvar a TAP, el Gobierno y la administración de TAP debían asegurar medidas de reestructuración "creíbles" para conseguir la aprobación del plan por parte de las autoridades de Bruselas.

<sup>6</sup> Mientras que la modificación legal sobre el orden de las normas de prioridad permite a los empresarios hacer tres excepciones (tres empleados) a la norma "el primero que entra es el primero que sale", el acuerdo principal permite tres excepciones por convenio colectivo y establecimiento. En cuanto al asesoramiento y apoyo a los empleados que han perdido su empleo por motivos económicos, los cambios legislativos prevén una forma limitada de apoyo, cubierta por el Estado. En cambio, los cubiertos por el convenio principal tendrán acceso a un paquete de ayudas más amplio, que incluye formación y validación de la experiencia laboral (Arbetet, 2021).

## Recuadro 6: El reto de la escasez de mano de obra

La escasez de mano de obra es una cuestión transversal que se ve afectada tanto por las prioridades políticas generales relacionadas con la digitalización y el futuro neutral de la UE desde el punto de vista climático como por la evolución demográfica general. Además, las políticas de la UE relativas a la movilidad y la migración, así como al mercado laboral, la educación y la formación, influyen en la dinámica de la escasez de mano de obra.

La demanda insatisfecha de mano de obra aumentó en general en la UE entre 2013 y 2019, con algunas diferencias significativas entre los Estados miembros. Medido en términos de tasas de vacantes, la escasez más significativa se da en Chequia, seguida de Bélgica, Países Bajos y Austria, mientras que la escasez es limitada en Grecia, Portugal, Polonia y Eslovaquia.

La pandemia de COVID-19 agravó la escasez que existía desde hace tiempo en los sectores de la sanidad y las TIC. Antes de su aparición, el sector de la construcción había experimentado el mayor aumento de la escasez tras su recuperación del impacto de la crisis económica y financiera de 2007-2008; la industria manufacturera y los servicios también experimentaban escasez, con notables diferencias entre los subsectores (Eurofound, 2021f).

Este es el contexto en el que los acuerdos temporales congelaron la progresión de la carrera profesional e introdujeron recortes en los salarios nominales y en los complementos salariales. Aunque los acuerdos fueron negociados, los interlocutores sociales, y en particular los sindicatos, recibieron fuertes presiones del Estado para que los firmaran. De lo contrario, el Gobierno habría aplicado unilateralmente el llamado

"régimen sustitutivo", que básicamente habría sustituido temporalmente las disposiciones de los convenios colectivos por las del Código de Trabajo. Los sindicatos firmantes reconocieron la gravedad de la crisis y aceptaron la alteración temporal de las condiciones de trabajo "para hacer frente exclusivamente a las limitaciones causadas por el COVID-19" (Boletim do Trabalho e Emprego, 2021).

## Recuadro 7: Motor endógeno sectorial que cubre el mecanismo de fijación de salarios en Portugal

Los sindicatos de las dos grandes confederaciones portuguesas, la Confederación General de Trabajadores Portugueses (CGTP-IN) y la Unión General de Trabajadores (UGT), no suelen firmar convenios colectivos conjuntos; las relaciones pueden ser incluso abiertamente conflictivas en ocasiones. Sin embargo, dos sindicatos afiliados a las distintas confederaciones lo hicieron en 2020. El Sindicato de Conserjes, Personal de Seguridad, Personal de Limpieza, Empleados de Hogar y Otras Actividades (STAD)<sup>7</sup> y la Federación de Sindicatos de la Industria y los Servicios (Fetese)<sup>8</sup> afiliada a UGT, habían firmado en 2015 convenios colectivos separados con la organización patronal Asociación Portuguesa de Servicios de Instalaciones (APFS) en el sector de la limpieza industrial. APFS solicitó la anulación del acuerdo con STAD, que se consideraba un obstáculo importante para la aplicación general de las estipulaciones del acuerdo de Fetese. Esta petición hizo que STAD/CGTP se dirigiera a Fetese/UGT proponiendo la creación de una plataforma de negociación común. Tras un intenso proceso de creación de confianza entre ambas organizaciones sindicales, iniciaron negociaciones comunes con APFS, con el objetivo de fusionar los dos convenios separados existentes en un nuevo convenio común. Este raro caso de cooperación entre sindicatos pertenecientes a diferentes confederaciones fue precedido por una experiencia exitosa similar en el sector de la seguridad privada en 2017, aunque en este caso ambos sindicatos habían firmado acuerdos separados pero idénticos con la principal organización patronal, la Asociación de Empresas de Seguridad (AES).

El nuevo convenio colectivo entró en vigor el 1 de enero de 2020 y abarcó a unas 50 empresas de Portugal. En marzo de 2020, las condiciones de trabajo establecidas en el convenio colectivo se extendieron por orden ministerial a la totalidad de los sectores cubiertos, concretamente a los empresarios que no están afiliados a la asociación patronal firmante y a sus empleados que no están afiliados a las asociaciones sindicales firmantes.

El acuerdo contiene dos disposiciones innovadoras. La primera obliga a ambas partes a iniciar procedimientos de mediación y arbitraje, con el fin de evitar la anulación unilateral del acuerdo. Esta posibilidad está prevista en el

<sup>7</sup> STAD es el mayor sindicato de la NACE 812 (actividades de limpieza) y de la NACE 801 (actividades de seguridad privada).

<sup>8</sup> Fetese representa a un grupo de sindicatos: el Sindicato de Trabajadores y Técnicos de Servicios, Comercio, Restauración y Turismo (Sitese; nacional y transversal), el Sindicato Democrático de Trabajadores de Comunicaciones y Medios de Comunicación (Sindetelco; nacional y sectorial) y el Sindicato de Comercio, Oficinas y Servicios (Sindces; regional y transversal).

Código Laboral portugués, pero ha fracasado en gran medida. La inclusión de esta disposición en el acuerdo protege a todos los firmantes contra la retirada unilateral de las otras partes, creando así una confianza en el proceso de negociación que permite a las partes invertir en nuevas regulaciones y, eventualmente, en otras soluciones innovadoras.

La segunda innovación (única en los convenios colectivos de la época) fue la inclusión de un mecanismo de fijación de salarios que garantizaba que el salario de la categoría más baja (nivel 9) fuera al menos un 0,5% superior al salario mínimo legal y que los valores de las categorías superiores se incrementaran en una cantidad igual al valor absoluto del incremento aplicado al nivel más bajo. Se crea así un mecanismo automático de incremento salarial que sigue los aumentos del salario mínimo obligatorio fijados por el gobierno tras consultar a los interlocutores sociales, un tipo diferente de escala móvil basada en decisiones políticas y no en la inflación. Esta disposición tiene su origen en el hecho de que, en los últimos 15 años, el salario mínimo legal se ha incrementado a un ritmo mucho más rápido que la media de los salarios acordados colectivamente y de los salarios pagados, con el resultado de que la proporción de trabajadores que ganan el salario mínimo legal ha crecido fuertemente.<sup>9</sup>

Esta normativa se acordó porque la limpieza es un sector de bajos salarios, y una gran parte de la mano de obra cobra un salario cercano al salario mínimo nacional. En 2021, los firmantes se acogieron a la opción de renegociar el convenio tras 20 meses de vigencia y firmaron una revisión parcial el 29 de diciembre de 2021 que entró en vigor el 1 de enero de 2022. El Ministerio de Trabajo anunció su intención de prorrogar el convenio revisado.

## Envejecimiento de la población activa y cambio demográfico

El cambio demográfico y el envejecimiento de la población activa son dos tendencias estrechamente relacionadas que ya están afectando al mercado de trabajo de forma significativa, incluso en forma de escasez de mano de obra y de competencias. Los convenios colectivos han empezado a incluir cláusulas y políticas que abordan los retos que plantean estos cambios estructurales. Una práctica emergente en la industria química y farmacéutica **alemana** en relación con el envejecimiento de la mano de obra es la introducción de un seguro complementario de cuidados de larga duración, que comenzó en julio de 2021. Es la primera medida de este tipo que se acuerda en un convenio colectivo. Se concede sin necesidad de un examen de salud. En caso de necesitar cuidados de enfermería, el asegurado recibe 300 euros al mes para cuidados ambulatorios y 1.000 euros al mes para cuidados hospitalarios. El coste de 33,65 euros al mes por trabajador corre a cargo del empresario.

Las innovaciones interesantes a nivel nacional que se espera que se extiendan en los próximos meses a los convenios colectivos en los **Países Bajos** son el plan de jubilación anticipada y el Pacto de Generación, impulsado por el cambio demográfico y acelerado por la crisis de COVID-19. El acuerdo nacional sobre pensiones alcanzado en 2019 estableció que a los empleados con una profesión físicamente exigente se les podía ofrecer la oportunidad de jubilarse anticipadamente. La Confederación de Sindicatos de los Países Bajos (FNV) fue la primera en sugerir esta disposición y la incorporó a su estrategia de negociación para múltiples sectores, uno de los cuales es el de la atención a la discapacidad. El Pacto de Generación consiste en medidas destinadas a permitir

que los empleados de más edad (de 57 años o más) sigan trabajando durante más tiempo, salvaguardando su salud y bienestar; también tiene el objetivo de crear más puestos de trabajo permanentes para los empleados más jóvenes (de 35 años o menos). A los empleados de más edad se les ofrece la posibilidad de trabajar menos horas, lo que hace que su trabajo sea menos exigente. Las horas que no trabajan dejan disponible un puesto permanente, que puede ofrecerse a un empleado más joven.

## Participación de los trabajadores

La participación de los trabajadores en las empresas es fundamental para garantizar que las medidas de adaptación al cambio estructural tengan resultados integradores. Por ejemplo, el creciente uso por parte de las empresas de técnicas de uso intensivo de datos y su aplicación en muchas áreas de gestión puede socavar el papel de las estructuras de representación de los trabajadores. Las medidas para garantizar la participación en relación con el uso y la aplicación de las herramientas de inteligencia artificial ya se han implementado en el convenio colectivo de las grandes empresas minoristas en **España**. Además, en algunos sectores y empresas han surgido nuevas estructuras de participación e implicación de los trabajadores en relación con la transición verde.

El convenio integrador de Electrolux en **Italia** tiene un capítulo entero dedicado a la participación e implicación de los trabajadores, tanto indirecta como directa, y se incluyeron aspectos innovadores en el último convenio colectivo firmado en 2021. En el panorama italiano de las relaciones laborales, la multinacional sueca Electrolux, que cuenta con casi 5.000 empleados y cinco grandes fábricas en Italia, es reconocida por su fuerte orientación participativa.

<sup>9</sup> Alrededor del 25% de la mano de obra del sector privado ganaba el salario mínimo legal en 2021; al principio de la pandemia de COVID-19 esta proporción se acercaba al 30%.

Esto se remonta a mediados de los años 90, cuando la dirección italiana del grupo y los tres principales sindicatos del sector (la Federación Italiana de Trabajadores del Metal (FIOM-CGIL), la Federación Italiana de Mecánicos del Metal (FIM-CISL) y la Unión Italiana de Trabajadores del Metal (UILM-UIL)) firmaron un texto consolidado sobre la participación. Se trata de un texto muy denso, que abarca los derechos de información y consulta, los comités mixtos (incluido uno sobre la organización del trabajo) y una comisión de garantía, presidida por un experto académico imparcial. La participación directa tiene una importancia primordial en el sistema de fabricación de Electrolux (EMS). El "EMS way" se refiere a los principios que rigen el enfoque del grupo, e incluye un enfoque en "la plena participación de los empleados" y "compartir los objetivos y su consecución en todos los niveles". La implantación del SGA en cada planta permite alcanzar el plan de innovación, implantado anualmente a través del plan de desarrollo del negocio, que establece los objetivos generales de mejora y las acciones participativas dirigidas a mejorar diversos indicadores de productividad, seguridad, calidad, costes y personas.

## Grupos vulnerables en el mercado laboral

Las transformaciones de los mercados laborales y las empresas están creando nuevos grupos de trabajadores vulnerables. La extensión de las prácticas de externalización ha contribuido a aumentar la dependencia de las empresas y los trabajadores subcontratados. Entre ellos se encuentran los trabajadores autónomos, que gozan de menos protección que los asalariados. El convenio colectivo firmado en Suecia en agosto de 2021 por el sindicato Säljarnas y Frilans Finans (la mayor empresa sueca que agrupa a los trabajadores autónomos) tenía como objetivo precisamente ofrecer protección a los autónomos que trabajan para Frilans Finans

El acuerdo surgió después de que Frilans Finans iniciara contactos con varios sindicatos de Suecia con vistas a firmar un convenio colectivo que cubriera a este grupo de trabajadores. El acuerdo establece claramente que las personas cubiertas por el mismo son empleadas con contrato de duración determinada por Frilans Finans, que es responsable del entorno de trabajo, el tiempo de trabajo y cualquier otro aspecto del que sería responsable un empleador tradicional. Sin embargo, aún no está claro si esto tiene implicaciones desde el punto de vista de las autoridades suecas en cuanto a cómo ven el estatus de los autónomos que trabajan para Frilans Finans. El convenio colectivo es similar a otros convenios colectivos más tradicionales en el sentido de que regula el salario mínimo (125 coronas suecas (unos 12,50 euros) por hora (el salario de los menores de 20 años puede ser inferior)), la jornada laboral, las vacaciones, el subsidio de enfermedad, las pensiones y los seguros.

El convenio colectivo del sector de la limpieza y los multiservicios en **Italia** es uno de los primeros en incluir garantías mejoradas para otro grupo de trabajadores vulnerables, en este caso las mujeres que han sufrido acoso o violencia en el lugar de trabajo. El acuerdo refleja la creciente atención que los interlocutores sociales prestan a los problemas de las mujeres y a la plena igualdad de género, ampliando y actualizando las disposiciones contenidas en el Plan Estratégico Nacional para Combatir la Violencia Machista contra las Mujeres 2021-2023. Las cláusulas del convenio colectivo amplían la duración de la baja en caso de acoso o violencia, especifican el salario a pagar mientras la empleada está de baja (hasta el 70% de su salario íntegro) y prevén la posibilidad de ser trasladada a otro lugar de trabajo.

# 3 La innovación en la negociación colectiva: Una asignatura pendiente

## Patrones comunes

El análisis de los convenios colectivos revela un amplio espectro de prácticas y disposiciones emergentes. En los capítulos 1 y 2 se han analizado estos avances en función de los principales factores que los impulsan. El objetivo de este capítulo es esbozar las tendencias y pautas comunes a todos ellos.

Una primera conclusión es el escaso número de prácticas y disposiciones totalmente nuevas o de innovaciones significativas. Los casos analizados en este informe demuestran que las innovaciones en la negociación colectiva son predominantemente incrementales, con procesos o temas existentes actualizados o reformulados para ajustarse a condiciones cambiantes o a un nuevo contexto. Incluso en el caso de los cambios tecnológicos, la mayoría de los convenios simplemente han revisado o especificado mejor las prácticas y los contenidos establecidos. Al igual que la propia noción de innovación es siempre relativa al contexto en el que se analiza, el carácter radical o incremental de la innovación también es específico del contexto. En algunos de los Estados miembros y sectores analizados, el trabajo a distancia ya estaba regulado en los convenios colectivos. Sin embargo, la crisis de COVID-19 llevó a los interlocutores sociales a perfeccionar los marcos existentes para garantizar que el aumento del trabajo a distancia no tuviera un efecto perjudicial en el bienestar de los trabajadores; para ello, se añadieron nuevos elementos, como el derecho a la desconexión. En cambio, en otros Estados miembros y sectores, el trabajo a distancia nunca se había regulado en los convenios colectivos anteriores, por lo que la inclusión de disposiciones que lo abordan constituyó una importante innovación.

En segundo lugar, los factores exógenos parecen desempeñar un papel importante a la hora de dar lugar a nuevas disposiciones o de impulsar la adaptación de las antiguas en los convenios colectivos. Un ejemplo claro es la normativa estatal: en muchos de los Estados miembros analizados, los interlocutores sociales han tendido a incluir nuevos elementos en los convenios colectivos sólo una vez que el gobierno ha aprobado la legislación sobre el tema en cuestión. La regulación del teletrabajo y el derecho a la desconexión son los mejores ejemplos de ello. La normativa legal sigue siendo importante como motor de la introducción de nuevos temas en los convenios colectivos, especialmente en aquellos Estados miembros con una fuerte regulación de las relaciones laborales (España) o con instituciones de relaciones laborales débiles (Eslovaquia). Pero, incluso en países con una negociación colectiva fuerte y activa, la evolución

de la normativa sigue siendo importante para ayudar a los actores a enmarcar las negociaciones y para animarles a incluir nuevos contenidos en los convenios colectivos, como muestra el caso del Pacto de Generación en los Países Bajos.

## Condiciones para la innovación en la negociación colectiva

La diversidad de prácticas innovadoras y nuevas disposiciones examinadas en este informe pone de manifiesto la existencia de contextos y condiciones muy diferentes que conducen a la adaptación de los procesos y los convenios colectivos. A pesar de ello, se pueden identificar varias condiciones favorables. Éstas nunca funcionan de forma aislada: en todos los casos se observan combinaciones de dos o más condiciones favorables. Además, las condiciones se refieren a diferentes aspectos del sistema de relaciones laborales. Algunas están relacionadas con el contexto institucional de la negociación colectiva, otras con las características organizativas y las capacidades de los actores implicados, y otras con las condiciones específicas del sector o de la empresa en la que se firma el convenio colectivo.

Las buenas condiciones de un sector o de una empresa, como la solidez de las instituciones, la capacidad técnica suficiente de los interlocutores sociales, las aptitudes de los actores en las negociaciones y una trayectoria previa de cooperación, son circunstancias favorables encontradas en los casos relatados. También lo son las percepciones compartidas de los retos que plantean los cambios estructurales y otros factores del sector. De todos estos factores, un historial previo de cooperación reflejado en la capacidad de concluir convenios colectivos desempeña un papel especialmente importante. En consonancia con el carácter incremental de la mayoría de las innovaciones analizadas, las nuevas disposiciones de los convenios colectivos surgen muy a menudo de problemas relacionados con el funcionamiento de cláusulas incluidas anteriormente que, o bien han dado malos resultados, o bien ya no son apropiadas en un nuevo contexto y requieren una reformulación.

El papel de las percepciones compartidas entre los interlocutores sociales sobre los retos que plantean los motores del cambio en las relaciones laborales es otro elemento importante. En ausencia de tales percepciones compartidas, el cambio estructural no da lugar automáticamente a la innovación. El diálogo social y las negociaciones entre los interlocutores sociales son importantes para construir estos puntos de vista compartidos sobre el impacto de los motores estructurales y sus implicaciones sectoriales.

Los factores específicos de cada sector son fundamentales para impulsar a los interlocutores sociales a abordar los cambios estructurales y crear las condiciones para la aparición de nuevas prácticas y disposiciones. Así, los desarrollos relacionados con la transición verde han surgido en aquellos sectores directamente afectados por los aspectos centrales del proceso de descarbonización, incluyendo el suministro de energía y agua. En estos sectores una mayor conciencia por parte de los interlocutores sociales de las implicaciones de la transición verde les ha llevado a incluir disposiciones relacionadas en los convenios colectivos. Del mismo modo, en los sectores y actividades con una mano de obra predominantemente femenina, han surgido disposiciones destinadas a prevenir el acoso y a permitir a los trabajadores conciliar la vida laboral y familiar.

Aunque este estudio se centra en las prácticas y disposiciones emergentes en la negociación multiempresarial, los datos recogidos muestran que las innovaciones no se producen necesariamente en este nivel de la estructura de la negociación colectiva. El papel de la negociación colectiva sectorial como fuente de innovación es discutido en algunos países (como República Checa e Italia), y las partes interesadas nacionales sostienen que la verdadera innovación se encuentra sobre todo en los convenios de empresa. En algunos casos, en lugar de que la innovación sea un proceso descendente que se extiende desde el nivel sectorial hasta el nivel empresarial, la situación es la contraria.

## La normativa legal como catalizador

En la introducción se señalaba que la negociación colectiva debería ser, en principio, más ágil que la normativa legal a la hora de responder a la evolución de las economías y los mercados laborales y de anticiparse a dichos cambios. Sin embargo, los datos examinados en el estudio no confirman plenamente esta expectativa. Por un lado, es cierto que los convenios colectivos están incorporando nuevos temas relacionados con los motores del cambio en los mercados laborales. Sin embargo, en algunos de los casos señalados, esto sólo ocurrió después de la introducción de normas legales u otras iniciativas gubernamentales. El contexto institucional desempeña un papel fundamental a la hora de explicar algunas diferencias en este sentido. En principio, cabría esperar que la negociación colectiva tuviera un papel más proactivo en los Estados miembros con relaciones laborales pluralistas que en los Estados miembros en los que el Estado desempeña un papel importante en la regulación de las relaciones laborales. La variedad de prácticas que han surgido en Italia y Suecia apoya esta opinión. Sin embargo, el caso de España -que tiene una regulación legal muy fuerte de las relaciones laborales, pero donde la negociación colectiva parece adaptarse rápidamente a los motores del cambio- no se ajusta plenamente a esta expectativa. Otros aspectos, como las características organizativas de los interlocutores sociales, pueden explicar algunas otras anomalías; por ejemplo, los Estados miembros en los que los interlocutores sociales son débiles desde el punto de vista organizativo o carecen de la capacidad técnica necesaria tendrían dificultades para innovar incluso en un contexto de intervención estatal limitada.



# 4 Conclusiones

## La negociación colectiva en el período posterior a COVID-19

- En los últimos tres años, la negociación colectiva en toda la UE se ha visto afectada en muchos aspectos por la pandemia del COVID-19. Por ejemplo, los requisitos de distanciamiento social perturbaron los procesos de negociación, y la situación cambiante hizo necesario adaptar las cláusulas salariales y hacer frente a la escasez de mano de obra y competencias.
- La pandemia tuvo un impacto en muchos aspectos de la negociación colectiva. En cuanto a los procesos, la principal novedad fue el aumento de la negociación en línea. En las primeras fases de la pandemia, los cierres y las medidas de distanciamiento social provocaron el aplazamiento de la mayoría de las negociaciones de los convenios colectivos. Los interlocutores sociales prefirieron esperar a que se reanudara la negociación presencial, especialmente en un contexto de gran incertidumbre y de crecientes desafíos en la mayoría de los sectores. Los procesos híbridos, que combinan reuniones en línea y presenciales, se generalizaron cuando las medidas de distanciamiento social empezaron a suavizarse.
- Aunque es demasiado pronto para evaluar el impacto a largo plazo de la crisis COVID-19 en la negociación colectiva, los indicadores y los análisis apuntan a su resistencia frente a los profundos efectos en la economía y el empleo. La respuesta madura de los interlocutores sociales se vio sin duda respaldada por un activo diálogo social bipartito y tripartito y por políticas públicas destinadas a evitar un mayor deterioro de la economía y la cohesión social.
- Algunas innovaciones derivadas directamente de la pandemia tendrán un impacto permanente en la negociación y los convenios colectivos, como los nuevos instrumentos para ajustar la jornada laboral y los salarios en períodos de crisis. Otras parecen no perdurar, en particular la negociación en línea, que se adoptó en el contexto del distanciamiento social pero que nunca sustituyó del todo a la negociación presencial y que no parece haberse convertido en un método popular para llevar a cabo las negociaciones.
- El impacto de los planes nacionales de recuperación y resiliencia (PNR) en algunos sectores específicos queda por analizar a su debido tiempo; las enormes inversiones en digitalización y la transición ecológica pueden influir en la evolución o acelerar el cambio.
- En general, la información y los datos disponibles sobre la negociación colectiva en la UE están

fragmentados y son insuficientes para proporcionar una visión significativa de la dinámica de la negociación colectiva, especialmente a nivel sectorial, pero también a nivel nacional. Los enfoques, la metodología, los métodos de recogida y el tratamiento de los datos distan mucho de ser homogéneos en las distintas fuentes. Los períodos de actualización de los datos y la información también son dispares. Estas deficiencias dificultan el análisis de la evolución y las innovaciones de la negociación colectiva y los convenios colectivos en la UE.

## Insuficiente adaptación a tiempos de profunda transformación

- La innovación en la negociación colectiva requiere una mayor exploración, ya que los enfoques conceptuales y las definiciones están en su mayoría ausentes o poco desarrollados en la literatura y en la práctica. Las teorías pueden agruparse según dos posturas: las que adoptan un enfoque basado en las respuestas de los actores implicados en la negociación colectiva a los retos endógenos o exógenos y las que adoptan una perspectiva más bien funcionalista que hace hincapié en las condiciones que facilitan o dificultan la aparición de nuevos temas o procesos en los convenios colectivos.
- Los casos analizados muestran el papel clave del apoyo público y del diálogo social para ayudar a la negociación colectiva a adaptarse a los motores estructurales del cambio y a identificar nuevas medidas y procesos para hacer frente a los desafíos que estos plantean.

La capacidad de la negociación colectiva para incluir proactivamente nuevos elementos en las agendas de negociación y en los procesos de negociación varía significativamente entre los Estados miembros. En algunos, los casos analizados muestran que los interlocutores sociales han sido capaces de reaccionar rápidamente a la evolución e incluir nuevos elementos anticipando el cambio, mientras que en otros, los interlocutores sociales han incluido nuevos elementos sólo después de que la normativa legal o la acción estatal los haya introducido. Una postura proactiva o anticipatoria puede estar vinculada a factores tan diversos como el sector, el régimen de relaciones laborales y las capacidades de los actores. El análisis muestra, por tanto, que no se puede dar por sentado que la negociación colectiva responda automáticamente, sin necesidad de impulso, a los cambios estructurales del mercado de trabajo.

- Tres factores parecen aumentar la probabilidad de que surja una nueva práctica o disposición en la negociación colectiva para responder a los

cambios estructurales: cierta autonomía de los interlocutores sociales en la regulación de las relaciones laborales, que los interlocutores sociales dispongan de las capacidades y habilidades necesarias, y una percepción compartida por los sindicatos y las organizaciones empresariales de los retos asociados a estos cambios

- Los motores estructurales del cambio en las relaciones laborales desempeñan un papel importante a la hora de explicar los nuevos programas y procesos de los convenios colectivos. A menudo, estos factores interactúan entre sí (por ejemplo, el envejecimiento de la población activa y el cambio tecnológico se combinan para impulsar determinadas prácticas emergentes).
- En el caso de la escasez de mano de obra se observa una interacción similar entre los motores del cambio: la falta de cualificación derivada del envejecimiento de la mano de obra, combinada con los efectos de la pandemia, ha llevado a los interlocutores sociales a explorar nuevos enfoques.
- Sin embargo, la transición verde parece funcionar como un motor aislado y, según las pruebas recogidas en la investigación, no parece que se hayan adoptado de forma generalizada cláusulas relacionadas con este tema, excepto en aquellos sectores o empresas directamente afectados por la descarbonización.
- Cuando se trata de las formas en que la negociación colectiva ha respondido a los motores del cambio, aparecen diferencias en relación con el alcance de la normativa introducida. El caso del teletrabajo es un buen ejemplo. En algunos casos, los convenios colectivos han tratado de proporcionar un marco global que considere todas las implicaciones de esta modalidad de trabajo, incluidas las cuestiones de salud y seguridad, el tiempo de trabajo, los aspectos de control y privacidad, e incluso la descarbonización. En otros casos, se han limitado a establecer las condiciones en las que puede tener lugar el teletrabajo, sin considerar las implicaciones más amplias para el trabajador o la organización.

## Retos a corto y medio plazo

- Al principio de la pandemia, los sindicatos y los representantes de los trabajadores se inclinaban por el compromiso. Sin embargo, a medida que la crisis continúe en 2022 con el aumento de las tasas de inflación, se espera que las negociaciones entre los empresarios y los representantes de los trabajadores se centren más en los salarios, con un riesgo creciente de conflictos laborales colectivos.
- Un reto a medio plazo para la negociación colectiva consiste en determinar la mejor manera de contribuir a la recuperación en el periodo posterior a COVID-19 y en reforzar su capacidad para adaptar el contenido y los procesos a las nuevas necesidades derivadas de las tendencias estructurales de la economía.
- Los efectos de la pandemia aún perduran, y todavía no se sabe cuáles serán los efectos de la guerra en Ucrania sobre la negociación colectiva en la UE; las implicaciones del aumento de los precios de la energía y otros productos básicos influirán en las negociaciones.

## Indicadores políticos

- Para contribuir a una aplicación justa e inclusiva de la doble transición (verde y digital) y de otras reformas estructurales a las que se enfrenta la UE, deben desarrollarse políticas públicas que refuercen la capacidad de negociación colectiva a todos los niveles para que pueda contribuir a afrontar estos retos en los próximos años y décadas.
- Las políticas e iniciativas públicas deben tener como objetivo reforzar la capacidad de la negociación colectiva para alcanzar acuerdos basados en una agenda de negociación renovada, que incluya, por ejemplo, los retos derivados de la escasez de mano de obra, las deficiencias en materia de educación y cualificación, la reorganización del trabajo, los nuevos riesgos de salud y seguridad no abordados y otros retos identificados a nivel de empresa y de sector. No obstante, cualquier medida de este tipo por parte del Estado debe respetar la autonomía de los interlocutores sociales.
- La UE y las políticas públicas nacionales bien orientadas podrían desempeñar un papel activo en el impulso de la negociación colectiva para apoyar la aplicación de los PNR y las reformas previstas en ellos, en particular en los sectores sometidos a la presión de la reestructuración. La interacción entre la negociación colectiva y las reformas estructurales en determinados sectores podría analizarse específicamente al supervisar la aplicación de los PNR.
- El fomento de la negociación colectiva implica la recopilación periódica de información detallada y fiable sobre sus procesos y resultados. Podría estudiarse la creación de un observatorio de la UE sobre la negociación colectiva destinado a supervisar la evolución en todos los sectores y Estados miembros. Esta herramienta ayudaría a aprovechar todo el potencial de la negociación colectiva para contribuir a la aplicación de las políticas macroeconómicas y sociales de la UE, apoyando al mismo tiempo el Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales.
- Los resultados de algunos sistemas de negociación colectiva, especialmente a nivel sectorial en los países de Europa Central y Oriental, son bastante débiles o inexistentes, lo que indica que la capacidad de la negociación colectiva para dar forma a la dinámica del empleo y a las pautas que acompañan a los cambios estructurales es muy limitada. Estas lagunas justifican en gran medida el desarrollo de capacidades en estos Estados miembros concretos y el establecimiento de marcos jurídicos y otros marcos públicos e incentivos para apoyar la negociación colectiva sectorial.

# Referencias

Todas las publicaciones de Eurofound están disponibles en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

Abbott, K. (2006), 'A review of employment relations theories and their application', *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 187–199.

Addison, J. T., Teixeira, P., Evers, K. and Bellmann, L. (2017), 'Collective bargaining and innovation in Germany: A case of cooperative industrial relations?' *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 56, No. 1, pp. 73–121.

Arbetet (2021), 'LO vill ansluta till nya las – överens med Svenskt Näringsliv', 10 November.

Boletim do Trabalho e Emprego (2021), *Acordo de empresa entre a Transportes Aéreos Portugueses, SA e o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e Afins - SIMA e outros - Acordo temporário de emergência*, No. 7, 22 February.

Dunlop, J. T. (1958), *Industrial relations systems*, Holt, New York.

Eurofound (2015), *Collective bargaining in Europe in the 21st century*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2020a), *Government and social partners protocol to ensure safe working conditions at the workplace, case IT-2020-11/457 (measures in Italy)*, COVID-19 EU PolicyWatch, Dublin.

Eurofound (2020b), *Short-time work allowance, case SE-2020-12/564 (measures in Sweden)*, COVID-19 EU PolicyWatch, Dublin.

Eurofound (2020c), *Collective agreements and bargaining coverage in the EU: A mapping of types, regulations and first findings from the European Company Survey 2019*, Eurofound working paper, Dublin.

Eurofound (2021a), *Policy responses from governments and social partners to the COVID-19 pandemic*, Dublin.

Eurofound (2021b), *COVID-19: Implications for employment and working life*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2021c), *Impact of the COVID-19 crisis on wages and wage setting*, Dublin.

Eurofound (2021d), *Relative calm on the industrial action front in 2020*, Dublin.

Eurofound (2021e), *Distributional impacts of climate policies in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2021f), *Tackling labour shortages in EU Member States*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2022), *Collective bargaining*, web page, Dublin.

European Commission (2020), *Employment and social developments in Europe 2020*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Government of Sweden (2022), *En reformerad arbetsrätt – för flexibilitet, omställningsförmåga och trygghet på arbetsmarknaden*, Stockholm.

Gumbrell-McCormick, R. and Hyman, R. (2013), *Trade unions in Western Europe: Hard times, hard choices*, Oxford University Press, Oxford.

Hall, P. and Soskice, D. (eds) (2001), *Varieties of capitalism: The institutional basis of collective advantage*, Oxford University Press, Oxford.

Howell, C. (2006), 'The state and the reconstruction of industrial relations institutions after Fordism: Britain and France compared', in Levy, J. (ed.), *The state after statism: New state activities in the age of liberalization*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, pp. 139–84.

IG Metall (2021a), *Collective bargaining campaign 2021 in the German metal and electrical industry*, presentation.

IG Metall (2021b), *Mehr Geld, Arbeitsplätze und Zukunft gesichert*, web page, accessed 2 August.

ILO (International Labour Organization) (2022), *Social dialogue report 2022: Collective bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery*, Geneva.

Joint Research Centre (2020), *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, Science for Policy Briefs, European Commission, Brussels.

Kjellberg, A. (2021), *Den svenska modellen 2020: Pandemi och ett nytt huvudavtal*, Arena Idé, Stockholm.

Kochan, T. A., Katz, H. C. and McKersie, R. B. (1986), *The transformation of American industrial relations*, Basic Books, New York.

Korpi, W. and Shalev, M. (1979), 'Strikes, industrial relations and class conflict in capitalist societies', *The British Journal of Sociology*, Vol. 30, No. 2, pp. 164–187.

Lévesque, C. and Murray, G. (2010), 'Understanding union power: Resources and capabilities for renewing union capacity', *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol. 16, No. 3, pp. 333–350.

Lévesque, C. and Murray, G. (2013), 'Renewing union narrative resources: How union capabilities make a difference', *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 51, No. 4, pp. 777–796.

Molina, O. and Rhodes, M. (2007), 'The political economy of adjustment in mixed market economies: A study of Spain and Italy', in Hancke, B., Rhodes, M. and Thatcher, M. (eds.), *Beyond varieties of capitalism: Conflict, contradictions and complementarities in the European economy*, Oxford University Press, Oxford, pp. 223–252.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (undated), *Social innovation*, web page, accessed 12 June 2022.

OECD and Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th edition*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

Rogowski, R. (2000), 'Industrial relations as a social system', *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, Vol. 7, No. 1, pp. 97–126.

WSI (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut) (2021), *Tarifpolitischer Jahresbericht 2020*, Hans- Böckler- Stiftung, Düsseldorf, Germany.

# Anexos

## Anexo 1: Mapa de las prácticas y disposiciones emergentes según los motores del cambio

Tipo	Subtipo	Motor del cambio			
		Desencadenado por la pandemia de COVID-19	Cambios estructurales	Factores endógenos (en su mayoría específicos del sector)	Factores exógenos
<b>Proceso</b>	<b>Prácticas emergentes (aspectos totalmente nuevos de los procesos de negociación colectiva)</b>	Suecia: negociación colectiva basada en las TIC (Iglesia de Suecia) España: Negociación asistida en línea (Covirán)	España: Gestión del ciclo integral del agua Italia: Protocolo Insieme (Juntos) (Grupo Eni)	Italia: Participación indirecta y directa de los empleados (Electrolux) Portugal: Cooperación sindical en el sector de la limpieza industrial	
<b>Contenido y resultados</b>	<b>Temas emergentes (contenidos totalmente nuevos en los convenios colectivos)</b>	Suecia: Acuerdo de crisis en el sector sanitario Eslovenia: Teletrabajo en el sector del diseño gráfico	Países Bajos: Acuerdos de movilidad ecológica (Royal Dutch Touring Club) España: La inteligencia artificial en el sector bancario República Checa: El trabajo a distancia en el sector bancario España: El comercio electrónico en las grandes empresas minoristas	Alemania: Paquete de mejora de las cualificaciones en el convenio colectivo de la industria química y farmacéutica Países Bajos: Atraer y retener a los jóvenes empleados en el sector de la fabricación de vehículos de motor  Suecia: Protección de los trabajadores autónomos (freelance) Eslovaquia: Derecho a la recualificación en las industrias siderúrgica, metalúrgica y minera Eslovaquia: Protección contra la pérdida repentina del empleo (Dell)	Países Bajos: Pacto de Generación y plan de jubilación anticipada en el sector de la atención a la discapacidad
	<b>Cambio de temas (se ha adaptado el contenido existente en los convenios colectivos)</b>	Eslovaquia: Despidos masivos (US Steel Košice) Eslovenia: Prestaciones especiales en el sector de los servicios públicos Alemania: Trabajo móvil en la industria metalúrgica y eléctrica 2021 Portugal: Trabajo a distancia en el sector bancario Portugal: Acuerdos temporales de emergencia (TAP Air Portugal)	Alemania: La digitalización en el gobierno federal 2021 Alemania: El trabajo móvil en la industria metalúrgica y eléctrica 2018 Italia: Derecho a la formación y alfabetización digital en el sector metalúrgico República Checa: Política de aprendizaje permanente relacionada con la digitalización y la automatización	Italia: Lucha contra el acoso en el sector de la limpieza y los multiservicios Países Bajos: Aumento salarial estructural en el sector de las tecnologías de la información, la comunicación y la oficina Eslovenia: Nuevo modelo salarial para la industria del papel	Suecia: Acuerdo sobre la protección del empleo

**Nota:** Sobre la base de la tipología desarrollada en la sección metodológica del informe.  
**Fuente:** Autores

## Anexo 2: Convenios colectivos seleccionados

Convenio Colectivo	Partes firmantes	Sector	Número de empresas cubiertas	Número de empleados cubiertos	Período cubierto
<b>República Checa</b>					
<b>Convenio colectivo de alto nivel para el sector de la banca y los seguros</b>	Unión de Bancos y Compañías de Seguros (SBP) Sindicato de Empleados de Banca y Seguros (OS PPP)	Banca y seguros	15 (sólo cubre a las partes firmantes - no se amplía)	30,000	Firmado en septiembre de 2021 Duración: 2022-2025
<b>Convenio colectivo de alto nivel para el sector electrotécnico</b>	Asociación Eléctrica y Electrónica de la República Checa (EIA) Federación de Trabajadores Metalúrgicos de la República Checa (OS KOVO)	Electrónica	2 (sólo cubre a las partes firmantes - no se amplía)	3,200	2021-2022
<b>Convenio colectivo de la industria química</b>	Asociación de la Industria Química de la República Checa (SCHP ČR) Sindicato ECHO	Productos químicos	31	10,000	2022-2025
<b>Alemania</b>					
<b>Convenio colectivo sobre el trabajo móvil</b>	Metal del Suroeste IG Metall	Industria metalúrgica y eléctrica	3.400 (adoptado en todas las demás regiones de Alemania)	1,9 millones de euros	Firmado en febrero de 2018 (con carácter retroactivo al 1 de enero de 2018) Duración: al menos 27 meses (puede rescindirse al final de un trimestre natural con un preaviso de tres meses como mínimo el 31 de marzo de 2020)
<b>Paquete de convenios colectivos para la industria química y farmacéutica</b>	Federación Alemana de Asociaciones de Empresarios Químicos (BAVC) Sindicato de Minería, Química y Energía (IG BCE)	Industria química y farmacéutica	1,900	580,000	Concluido el 22 de noviembre de 2019 Duración: 29 meses (hasta el final de marzo de 2022)
<b>Acuerdo piloto para los trabajadores de Renania del Norte-Westfalia (NRW)</b>	Metall NRW IG Metall	Industria metalúrgica y eléctrica	1,100 (in NRW)	450.000 (en NRW)	Firmado en marzo de 2021 (retroactivo a enero de 2021) Duración: 21 meses (hasta septiembre de 2022)
<b>Convenio colectivo sobre la digitalización en la administración federal</b>	Ministerio Federal del Interior, Construcción y Asuntos Internos Sindicato de Servicios Unidos (ver.di) y Federación Alemana de Funcionarios (dbb)	Administración pública/servicios públicos	No se aplica	126,000	Firmado en junio de 2021 (entrada en vigor a partir del 1 de enero de 2022) Duración: al menos 4 años
<b>Italia</b>					
<b>Convenio colectivo nacional de la industria metalúrgica</b>	Federmeccanica-Assital y Confindustria FIOM-CGIL, FIM-CISL, UILM-UIL	Industria del metal	17,200	1,5 millones de euros	5 de febrero de 2021-30 de junio de 2024
<b>Protocolo Eni Insieme (Juntos)</b>	Grupo Eni Principales sindicatos del sector energético: FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL	Petróleo y energía	1	21,000	3 de diciembre de 2020-2 de diciembre de 2023
<b>Convenio colectivo de grupo</b>	Grupo Electrolux Italia FIOM-CGIL, FIM-CISL, UILM-UIL y la coordinadora nacional de representantes sindicales de fábrica	Metal y electrodomésticos	1	4,600	23 de abril de 2021-31 de diciembre de 2024

Convenio Colectivo	Partes firmantes	Sector	Número de empresas cubiertas	Número de empleados cubiertos	Período cubierto
<b>Italia</b>					
<b>Acuerdo nacional del sector de la limpieza y los multiservicios</b>	ANIP (Confindustria), Confcooperative, Legacoop, AGCI, Unionservizi Secretarios nacionales de las federaciones sectoriales FILCAMS- CGIL, FISASCAT-CISL y UILTrasporti	Limpieza y multiservicios	Aproximadamente 8,500	Aproximadamente 350,000	9 de julio de 2021-31 de diciembre de 2024
<b>Países Bajos</b>					
<b>Convenio colectivo para el sector de la atención a la discapacidad</b>	VGN (organización sectorial de instituciones del sector de la atención a la discapacidad) MEE NL (asociación cooperativa de organizaciones regionales dedicadas a las personas con discapacidad y sus redes)	Atención a la discapacidad	–	17,000	1 de abril de 2019-30 de septiembre de 2021
<b>Convenio colectivo para Forbo Flooring</b>	Forbo Flooring B.V. FNV y Federación Nacional de Sindicatos Cristianos (CNV) Vakmensen	Flooring	–	500	1 de enero de 2021-31 de diciembre de 2021
<b>Convenio colectivo de la industria del neumático y la rueda</b>	Asociación VACO (asociación comercial de la industria de neumáticos y ruedas) FNV, De Unie y CNV Vakmensen	Industria de neumáticos y ruedas	–	–	1 de septiembre de 2020-1 de enero de 2023
<b>Convenio colectivo de la industria de las tecnologías de la información, la comunicación y la oficina</b>	Asociación patronal NLdigital FNV, CNV Vakmensen y De Unie	Tecnologías de la información, las comunicaciones y la oficina	–	–	1 de enero de 2021-31 de diciembre de 2021
<b>Convenio colectivo para la industria del mueble y las empresas de equipamiento</b>	CBM (asociación comercial de la industria de la construcción y el mobiliario de interiores) CNV y FNV	Industria del mueble y empresas de decoración	–	–	1 de enero de 2020-31 de diciembre de 2021
<b>Convenio colectivo para empresas de arquitectura</b>	Real Instituto de Arquitectos Holandeses (BNA) FNV, CNV y De Unie	Arquitectura	–	–	1 de marzo de 2021-28 de febrero de 2023
<b>Convenio colectivo de ANWB</b>	ANWB FNV y CNV Vakmensen	Viajes	1	3,500	1 de abril de 2020-1 de abril de 2022
<b>Convenio colectivo de la organización cooperativa de administración de pensiones PGGM N.V.</b>	PGGM N.V. CNV Vakmensen, De Unie y FNV	Administración	1	1,500	1 de enero de 2021-31 de diciembre de 2021
<b>Acuerdo de crisis para las empresas de vehículos de motor y de dos ruedas, 2020-2021</b>	Bovag (organización patronal de las empresas de vehículos de motor y de dos ruedas) FNV, CNV Vakmensen, De Unie	Empresas de vehículos de motor y de dos ruedas	–	–	Firmado el 1 de noviembre de 2020 Duración: 2020-2021

Convenio Colectivo	Partes firmantes	Sector	Número de empresas cubiertas	Número de empleados cubiertos	Período cubierto
<b>Polonia</b>					
<b>Acuerdo social sobre la transformación del sector de la minería de la hulla y algunos procesos de transformación de la provincia de Silesia</b>	Gobierno, sindicatos, empresas mineras principalmente estatales y autoridades locales	La minería de la hulla (aunque afectará a muchas empresas que trabajan para la industria minera en otros sectores)	4 consorcios, 18 minas	55,000 (cobertura indirecta de unos 150,000 en empresas asociadas a la minería)	Firmado el 28 de mayo de 2021; se aplicará hasta 2049
<b>Portugal</b>					
<b>Convenio multiempresarial en el sector de la limpieza industrial</b>	APFS STAD y Fetese	Limpieza industrial	50	71,404	En vigor desde el 1 de enero de 2020; renovado en diciembre de 2021
<b>Convenio colectivo de varios bancos (Mais/SBC)</b>	Varios bancos Mais Sindicato y SBC	Banca	20	7,159	En vigor desde el 8 de marzo de 2021
<b>Convenio colectivo de varios bancos (SBN)</b>	Varios bancos Sindicato de Trabajadores de los Bancos del Norte (SBN))	Banca	18	1,180	En vigor desde el 8 de marzo de 2021
<b>Dos acuerdos temporales de emergencia a nivel de empresa</b>	TAP Air Portugal Siete sindicatos de personal de tierra: Sitava, Sintac, SQAC, STHA, STTAMP, STAMA y SIMA	Aviación civil	1	Alrededor de 1,850 (cubiertos por los dos acuerdos)	En vigor desde el 22 de febrero de 2021 Duración: tres años
<b>Eslovaquia</b>					
<b>Convenio colectivo de US Steel Košice</b>	US Steel Košice OZ Kovo US Steel Košice (sindicato a nivel de empresa)	Industrias siderúrgica, metalúrgica y minera	1	11,000	27 de septiembre de 2021-31 de marzo de 2024
<b>Convenio multiempresarial en la industria electrotécnica</b>	Federación de la Industria Electrotécnica de la República Eslovaca OZ Kovo (sindicato de trabajadores del metal))	Industria electrotécnica	6 (ampliado a otros 34)	2,073 (ampliado a cubrir 7,578)	2018–2022
<b>Convenio multiempresarial en la industria siderúrgica</b>	Federación de Industrias Siderúrgicas, Extractivas y Geológicas de la República Eslovaca OZ Kovo	Industrias siderúrgica, metalúrgica y minera	10 (ampliado a 261)	7,110 (ampliado a cubrir 31,320)	1 de julio de 2021-31 de marzo de 2023
<b>Convenio colectivo de Dell (aún no firmado, pero sujeto a negociación colectiva en curso)</b>	Dell Technologies Unions Slovakia	ICT	1	2,000–2,999	Todavía no se ha firmado
<b>Eslovenia</b>					
<b>Convenio colectivo de la industria papelera</b>	Cámara de Comercio e Industria de Eslovenia (CCIS) y Asociación de Empresarios de Eslovenia (ZDS)) Confederación de Sindicatos de Pergam, sindicato del sector del papel	Industria papelera	120	4,250	Entró en vigor el 1 de enero de 2021; duración indefinida



Convenio Colectivo	Partes firmantes	Sector	Número de empresas cubiertas	Número de empleados cubiertos	Período cubierto
<b>Eslovenia</b>					
<b>Convenio colectivo para el sector del diseño gráfico</b>	CCIS Confederación de Sindicatos de Pergam	Diseño gráfico	580	3,209	Entró en vigor el 1 de enero de 2021; duración indefinida
<b>Convenio colectivo para el sector de la prensa, la edición y la venta de libros</b>	CCIS Confederación de Sindicatos de Pergam	Periódicos, edición y venta de libros	450	2,359	Entró en vigor el 1 de enero de 2021; duración indefinida
<b>Convenio colectivo de servicios de utilidad pública</b>	CCIS and ZDS Sindicato de Trabajadores de Servicios Públicos, Seguridad e Inmobiliaria (SKVNS) y Confederación Sindical Neodvisnost	Servicios públicos	76	10,000	Concluido en junio de 2021 Duración: cinco años
<b>España</b>					
<b>Convenio colectivo en el sector bancario</b>	Asociación Española de Banca (AEB) CC.OO, UGT y la federación bancaria FINE	Banca	73	91,539	Firmado en marzo de 2021 Duración: cinco años (2019-2023)
<b>Convenio colectivo de Covirán</b>	Dirección de Covirán Sindicatos representados en el comité de empresa (CC.OO, UGT y GTI)	Supermercados	1	1,200	Firmado en mayo de 2021; en vigor hasta el 31 de diciembre de 2023
<b>Convenio colectivo de las grandes empresas de distribución</b>	Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (Anged) Confederación de Sindicatos Independientes (Fetico), Federación Española de Asociaciones Sindicales (Fasga), CC.OO y UGT	Venta al público	20	230,000	Firmado en abril de 2021; en vigor hasta el 31 de diciembre de 2022
<b>Convenio colectivo sectorial sobre la gestión del ciclo integral del agua</b>	AGA (Asociación Española de Empresas Gestoras de Servicios de Aguas Urbanas) Federación de Industria, Construcción y Agricultura (FICA-UGT) y la Federación de Servicios a la Ciudadanía de CC.OO (FSC-CCOO)	Suministro de agua	800	9,000	Publicado en el Boletín Oficial en junio de 2020; en vigor hasta el 31 de diciembre de 2022
<b>Suecia</b>					
<b>Convenio colectivo para los trabajadores autónomos</b>	Frilans Finans (sociedad paraguas de los trabajadores autónomos) Sindicato Säljarnas	Actividades de las empresas de trabajo temporal (los trabajadores autónomos cubiertos por el convenio trabajan en una amplia gama de sectores)	1	Aproximadamente 25.000 (autónomos que trabajan para Frilans Finans)	Entró en vigor el 1 de marzo de 2022 Duración: un año (se renueva automáticamente una vez al año, salvo que los firmantes decidan lo contrario)
<b>Acuerdo de principio (negociación en curso)</b>	–	Transversal (acuerdo a nivel nacional)	Dependerá del número de sindicatos y organizaciones empresariales que decidan aplicar el acuerdo	Los cambios legislativos afectarán a todas las empresas y a todos los trabajadores	Las negociaciones comenzaron en 2012; se espera que entre en vigor en 2023

Convenio Colectivo	Partes firmantes	Sector	Número de empresas cubiertas	Número de empleados cubiertos	Período cubierto
<b>Suecia</b>					
<b>Convenios colectivos de la Iglesia de Suecia y sus empleados</b>	Organización patronal de la Iglesia de Suecia Varios sindicatos/organizaciones negociadoras que representan a sacerdotes y obispos, empleados de mantenimiento y administrativos, y el Consejo de Negociación de Empleados Públicos (OFR) (que representa a los músicos que trabajan para la Iglesia sueca)	Iglesia sueca	1	Aproximadamente 20,000	En vigor entre noviembre de 2020 y abril de 2022
<b>Acuerdo de crisis (Krislägesavtal)</b>	Asociación de Autoridades Locales y Regiones (SKR) y Sobona Kommunal, OFR, AkademikerAlliansen y Brandmännens Riksförbund (en representación de los bomberos)	Transversal (abarca todos los municipios, regiones y empresas de propiedad municipal)	21 regiones y 290 municipios	Aproximadamente 1,2 millones de euros	La primera versión concluyó en 2019; la versión actualizada entró en vigor en el verano de 2021

## Cómo ponerse en contacto con la UE

### En persona

En toda la Unión Europea hay cientos de centros de información Europe Direct. Puede encontrar la dirección del centro más cercano a usted en: [https://european-union.europa.eu/contact-eu\\_en](https://european-union.europa.eu/contact-eu_en)

### Por teléfono o por correo electrónico

Europe Direct es un servicio que responde a sus preguntas sobre la Unión Europea. Puede contactar con este servicio:

- por teléfono gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algunos operadores pueden cobrar por estas llamadas)
- en el siguiente número estándar: +32 22999696
- por correo electrónico a través de: [https://european-union.europa.eu/contact-eu\\_en](https://european-union.europa.eu/contact-eu_en)

## Encontrar información sobre la UE

### Online

La información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la UE está disponible en el sitio web Europa: <https://europa.eu>

### Publicaciones de la UE

Puede descargar o pedir publicaciones de la UE, gratuitas o a precio fijo, en: <https://op.europa.eu/publications>  
Pueden obtenerse varios ejemplares de las publicaciones gratuitas dirigiéndose a Europe Direct o a su centro de información local (véase [https://european-union.europa.eu/contact-eu\\_en](https://european-union.europa.eu/contact-eu_en)).

### Legislación de la UE y documentos relacionados

Para acceder a la información jurídica de la UE, incluida toda la legislación de la UE desde 1952 en todas las versiones lingüísticas oficiales, vaya a EUR-Lex en: <http://eur-lex.europa.eu>

### Datos abiertos de la UE

El portal de datos abiertos de la UE (<http://data.europa.eu/euodp>) proporciona acceso a conjuntos de datos de la UE. Los datos pueden descargarse y reutilizarse gratuitamente, tanto para fines comerciales como no comerciales.

Este informe analiza la evolución reciente y las prácticas emergentes en los procesos y resultados de la negociación colectiva, principalmente en el sector privado. El informe abarca los sistemas de negociación colectiva de 10 Estados miembros de la UE y se basa en casos identificados mediante entrevistas con las principales partes interesadas y negociadoras a nivel nacional. Analiza los efectos de la pandemia de COVID-19 y la posterior crisis económica y social en la dinámica de la negociación colectiva y los convenios colectivos. También investiga las prácticas e innovaciones que han surgido en respuesta a factores estructurales como el cambio tecnológico, la descarbonización y las políticas de neutralidad climática, y el envejecimiento de la mano de obra. Evalúa la capacidad de los sistemas de negociación colectiva para adaptarse a los cambios estructurales del trabajo, la producción y el mercado laboral, así como las tendencias a medio plazo.

---

**La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea creada en 1975. Su función es proporcionar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales, de empleo y relacionadas con el trabajo según el Reglamento (UE) 2019/127.**