

SARA MORENO COLOM, ALEJANDRO GODINO PONS,  
ALBERT RECIO ANDREU\*

## SERVICIOS EXTERNALIZADOS Y CONDICIONES LABORALES: De la competencia de precios a la presión de los tiempos de trabajo

### *Introducción*

La externalización de servicios provistos en entidades públicas se ha convertido en una práctica creciente de ajuste presupuestario en el contexto europeo de crisis económica. Distintos autores han apuntado que este tipo de gestión de los servicios representa una reorganización del trabajo que influye sobre los salarios y la autonomía de las personas empleadas (Harrison, 1997; Standing, 1999; Castillo, 2005; Grimshaw y Rubery, 2005; Harvey, 2007; Antón *et al.*, 2012; Warshurst *et al.*, 2012). La contratación privada en la prestación de servicios por parte del sector público ha aumentado en toda Europa. En 2009 el gasto público en bienes y servicios producidos por las entidades no gubernamentales ascendió a un promedio del 10,1% del PIB en la OCDE (OCDE, 2011). La OCDE tiene un promedio del 42% de los gastos gubernamentales en bienes y servicios externalizados a terceros. Los datos concretos relativos al mapa europeo dibujan un escenario distinto en función de aspectos históricos y políticos. Así, por ejemplo, los gobiernos de Países Bajos, Reino Unido y Alemania tienen subcontratado cerca del 60% de la producción; mientras que el porcentaje de los gobiernos de Grecia, Noruega, Dinamarca y Hungría se encuentra por debajo del 40%. La propiedad y las estructuras de gobierno en los servicios de salud, educación y servicios sociales dan cuenta de las diferencias dentro de Europa. Por ejemplo, en los Países Bajos, la alta proporción de la contratación externa en los gastos del gobierno se debe, en parte, a la importancia histórica de la educación privada (Jaehrling y Lehdorff, 2012). El marco legal europeo deja a discreción de los Es-

---

Recibido 26-XI-2013.

Versión aceptada 5-III-2014.

\* Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT), Institut d'Estudis Treball, Departament de Economia, Universitat Autònoma de Barcelona, Campus Universitari-Edifici B, 08193 Cerdanyola del Vallès, Barcelona. Correos electrònics sara.moreno@uab.cat; alejandro.godino@uab.cat; albert.recio@uab.cat

*Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 81, primavera de 2014, pp. 50-67.

tados Miembros legislar sobre mercado de trabajo, tan solo a expensas de ciertas recomendaciones. En este sentido, el debate actual acerca de la externalización en el ámbito europeo se centra en dos cuestiones. La primera se refiere a las consecuencias de la externalización para la regulación de las condiciones de trabajo. La segunda se relaciona con el papel de las instituciones públicas y su regulación como una «tercera mano» en la configuración de las condiciones de empleo de actividades auxiliares externalizadas.

A partir del contexto español, el artículo analiza el impacto que la externalización de servicios auxiliares pueden tener sobre las condiciones laborales en dos sectores de baja cualificación: servicio de colectividades y limpieza de edificios. En primer lugar, se revisa la literatura especializada que apunta como la externalización de servicios auxiliares tiene un impacto negativo sobre las condiciones de trabajo. En este sentido, se introduce el modelo de triangulación de las relaciones laborales como referente analítico: la tradicional relación entre empleadores y personas empleadas se transforma en un triángulo donde el ente contratante se convierte en cliente y la empresa contratada en empleadora, quedando la persona empleada en una doble relación de desventaja. En segundo lugar, se describen las características metodológicas del trabajo de campo basado en cinco estudios de caso. A continuación, se presentan los principales resultados relativos al servicio de colectividades y al servicio de limpieza de edificios. El artículo concluye con unas conclusiones que retoman parte del debate teórico al tiempo que plantean algunos interrogantes de futuro.

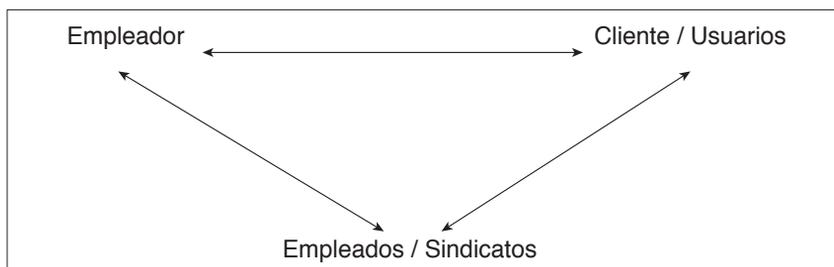
### *1. Externalización de servicios y triangulación de las relaciones laborales*

Gran parte de la literatura y la investigación empírica realizada muestra que la externalización está frecuentemente acompañada de un deterioro en la calidad del empleo en su sentido más amplio (Dube y Kaplan, 2010; Antón *et al.*, 2012; Warhurst *et al.*, 2012; Holman, 2013). Hebson *et al.* (2003) sugieren que esta externalización implica la reducción de costes y, consecuentemente, la intensificación del ritmo de trabajo. Petersen (2011) argumenta que la subcontratación suele ir acompañada de salarios más bajos, un ritmo más rápido en las tareas, menor satisfacción laboral, menos seguridad en el empleo y más estrés y agotamiento. Munro (2012) analiza el impacto de las empresas públicas y privadas en las condiciones de trabajo en Inglaterra. Korczyński (2004) analiza sus consecuencias para la gestión de recursos humanos en términos de la burocratización. Además, varios estudios han examinado el impacto de la subcontratación en la prestación de servicios. En el sector de la limpieza británica, existe un debate sobre la relación entre el aumento de las infecciones hospitalarias y la contratación en muchos hospitales de los servicios de limpieza a proveedores privados (Munro, 2012). Lethbridge (2012) muestra que la experiencia de los servicios de limpieza subcontratados tiene un impacto negativo en la atención al paciente. Munro (2012) sostiene que el proceso de licitación competitivo conduce a la reducción de jornada, menos flexibilidad para las personas empleadas, intensificación de los tiempos, mayor inseguridad y sala-

rios más bajos. En este sentido, se afirma que la externalización representa uno de los factores explicativos de la expansión de los bajos salarios en determinados sectores de servicios, entre los cuales se encuentra la limpieza y el catering.

En este contexto, el cambio gradual de servicios públicos a gestión privada implica que la Administración Pública pasa del papel de «empleador» a cumplir el papel de «cliente». Mediante la transferencia de funciones públicas a contratistas privados, la Administración también concede la responsabilidad de definir y negociar jornadas, turnos, salarios y otras tantas condiciones de trabajo. Es cierto que las instituciones públicas pueden seguir ejerciendo una considerable influencia sobre la realidad laboral de la plantilla de servicios externalizados a través de las políticas públicas y las condiciones de contratación (Jaehrling y Lehndorff, 2012). Pero distintos estudios muestran como el proceso de externalización supone una transformación de la tradicional relación entre el sector público como empleador y las propias personas empleadas (Hebson *et al.*, 2003; Petersen *et al.*, 2011). Se pasa de una relación bilateral a un triángulo que refleja el patrón de relaciones laborales entre los empleadores, las personas trabajadoras y los clientes (Grimshaw y Miozzo, 2006; Doellgast, 2012). Havard *et al.* (2009) proponen una clasificación de estas triangulaciones basada en las relaciones recíprocas de poder y subordinación. El presente artículo considera que el patrón (gráfico 1) donde el empleador y el cliente comparten el mismo nivel de influencia sobre las personas empleadas es la situación que mejor permite analizar la complejidad de la externalización de servicios auxiliares.

Gráfico 1. El patrón triangular de relaciones laborales



Fuente: Elaboración propia.

Dos cuestiones a considerar con relación al patrón triangular de relaciones laborales son la influencia que esta triangulación puede tener sobre la calidad del empleo, así como la capacidad de influencia de los clientes sobre el resto de actores. Los resultados que presenta este artículo van en la línea de mostrar como las relaciones de negocio prevalecen sobre las relaciones laborales y, como consecuencia, como la competencia de precios fruto de las relaciones entre cliente y empleador suponen una intensificación de los tiempos de trabajo para las personas empleadas.

Analizar el impacto que la externalización de servicios auxiliares tiene sobre la calidad del empleo a partir del caso español es interesante por varias razones. Desde 1995, España ha experimentado un aumento en los costes de

producción en el sector público, junto con una disminución en la participación de los bienes y servicios producidos por los servidores públicos. El auge de la externalización se inició en el sector privado, a mediados de 1980, pero rápidamente se expandió al sector público. El crecimiento de la subcontratación se llevó a cabo en un momento de gran expansión de los servicios públicos españoles en el nuevo régimen democrático. Así, el desarrollo del sector público coincidió con el auge de aquellas políticas liberales que apuestan por la reducción del Estado y, por ende, el uso de la externalización como herramienta de disminución del gasto público. Un escenario más que actual considerando el paquete de recortes en servicios públicos, especialmente salud y educación.

El artículo se centra en el servicio de limpieza y el servicio de colectividades ya que son considerados sectores paradigmáticos en la expansión de los empleos de baja remuneración en los servicios externalizados del cuidado de la salud y la educación en entidades públicas, concertadas y privadas. Por un lado, estos dos sectores presentan muchas características comunes ligadas a empleos de baja calidad: salarios bajos, organización de tareas altamente racionalizada con poco espacio para la autonomía individual, intensificación del ritmo de trabajo bajo estricta supervisión, horarios asociales, falta de oportunidades de promoción y escaso reciclaje formativo.

Por otra parte, ambos sectores comparten peculiaridades relativas al contenido y significado social del trabajo. En primer lugar, son actividades muy intensivas en mano de obra y tienen una alta proporción de empleo femenino. En segundo lugar, por lo general se consideran actividades complementarias a la función principal que se realiza en el centro de trabajo en las que se llevan a cabo (por ejemplo, escuelas y hospitales). En tercer lugar, se trata de actividades en las que el sector público desempeña un papel significativo como cliente mayoritario. En cuarto lugar, son sectores en los que los servicios son preminentemente subcontratados a empresas especializadas. En quinto lugar, en ambas actividades los tiempos de trabajo siguen patrones particulares como, por ejemplo, la extensión del tiempo parcial. El conjunto de estas características permite plantear que una de las razones para la baja calidad laboral de estas actividades es el hecho de que sean consideradas actividades auxiliares.

Con el fin de analizar la influencia que la externalización puede tener sobre las condiciones laborales en los servicios de catering y limpieza se parte de la perspectiva analítica de la triangulación. Este modelo se utiliza para analizar las prácticas de contratación externa en el ámbito público, concertado y privado. En concreto, se considera que los empleadores y los clientes ejercen su capacidad de presión sobre la situación de las personas empleadas (ya sea en términos individuales o colectivos). Esta triangulación de las relaciones laborales posiciona al trabajador bajo dos puntas jerárquicas diferentes: empresa empleadora y cliente (Havard *et al.*, 2009; Korczynski, 2002). Finalmente, también resulta importante valorar el papel que los usuarios cumplen en esta triangulación al lado de los clientes. Pese a todo, los y las trabajadores encuentran un punto de apoyo sustantivo en las herramientas que le otorga la negociación colectiva. La persona empleada no siempre es un actor individual que mantiene una relación de subordinación con el cliente y el empresario. En este sentido, los sindicatos se integran en el vértice correspondiente a los empleados (Doellgast, 2012).

## 2. Metodología

El análisis presentado se basa en algunos de los datos obtenidos con el proyecto WALQING orientado a analizar la calidad del empleo en sectores generadores de empleo<sup>1</sup>. Dicha investigación planteaba el estudio de las condiciones de trabajo en tres niveles de análisis: el nivel sectorial con un enfoque cuantitativo y entrevistas exploratorias, el nivel de la empresa con los estudios de caso y el nivel individual con una aproximación cualitativa focalizando la atención en las trayectorias laborales de las personas trabajadoras. Para el caso español, se realizaron estudios de caso a cinco empresas seleccionadas según los criterios establecidos (dos empresas multinacionales y tres compañías nacionales) por los distintos equipos integrantes del proyecto con el fin de facilitar la comparación y 72 entrevistas con las representantes de los actores sociales, el personal directivo y las personas trabajadoras de las empresas analizadas. La tabla 1 sintetiza la información básica de los cinco estudios de caso. El acceso a las empresas fue más fácil para el ámbito nacional que multinacional, si bien al final fue posible realizar todo el trabajo de campo previsto. Para la explotación de las entrevistas se combinó el análisis del discurso con el análisis de contenido con el soporte del software *Atlas.ti*. El presente artículo solo presenta los principales resultados de los estudios relativos al impacto de la externalización en las condiciones laborales. Dada la gran cantidad de material acumulado con los cinco estudios de caso, se ha considerado indicado hacer una descripción genérica para cada sector analizado.

Tabla 1. Descripción de los estudios de caso

<i>Compañía</i>	<i>Sector/caso de estudio</i>	<i>N.º personas empleadas</i>	<i>Comidas diarias</i>	<i>Facturación</i>
A. Nacional	Servicio de colectividades (Hospital)	850	15.000	40 M€
B. Multinacional	Servicio de colectividades (Colegios)	4.000	425.000	200 M€
C. Nacional	Servicio de colectividades (Complejo empresarial)	14.500	314.000	332,5 M€
D. Nacional	Limpieza (Campus universitario)	26.489	–	565 M€
E. Multinacional	Limpieza (Oficinas bancarias)	28.474	–	609 M€

Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup> WALQING (Work and Life Quality in New and Growing Jobs), Proyecto Europeo realizado durante el periodo 2009-2012 y financiado por la Comisión Europea (7 PM) (Ref. FP7-SSH-2009-A).

### 3. Resultados

Para comprender la idiosincrasia de los subsectores de la limpieza de edificios y el servicio de colectividades es necesario comprender su contexto como actividades auxiliares dentro de otros sectores productivos. Estos servicios de limpieza y de catering son contratados a través de licitaciones públicas ofertando contratos de gestión plurianuales. Las empresas que compiten por ellos deben cumplir con las especificaciones establecidas por cada entidad, lo que se traduce generalmente una competencia basada en ofrecer el paquete más eficiente en términos de mayor número de unidades productivas a través de menor coste. Es decir, la licitación es obtenida generalmente por quién ofrece precios más bajos. Sumado a esto, la inadecuada y compleja gestión de tesorería en la Administración Pública española puede conducir a la morosidad, lo que obliga a las empresas que operan en el sector público a actuar en muchos casos como bancos de crédito de la Administración. Por ambas razones, la prestación de estos servicios se concentra cada vez más en un pequeño grupo de grandes empresas que, a menudo, forman parte de grupos empresariales aún más grandes que son capaces de funcionar con éxito a pesar de los problemas financieros de este modelo (Alós y Corominas, 2004; Albacarrí, 2005).

En los últimos años, esta competencia a la baja se ha visto reforzada por la coyuntura económica, que ha llevado a una fuerte caída de los ingresos en el sector público, debido al efecto combinado de la caída de la actividad económica, las políticas fiscales adoptadas para reactivar al sector privado y los posteriores paquetes de recorte presupuestario. El impacto de estas reducciones de presupuesto ha sido doble: en primer lugar, han aumentado la presión a la baja sobre los precios de los nuevos contratos y, en segundo lugar, han influido negativamente sobre la cantidad y calidad de los servicios.

Sin embargo, la negociación colectiva ofrece dos garantías fundamentales. En primer lugar, la cláusula de subrogación<sup>2</sup> garantiza la estabilidad laboral, a pesar de que solo se aplica a las personas empleadas con contratos estables. En segundo lugar, los acuerdos provinciales garantizan un suelo salarial común, evitando así que las empresas practiquen una competencia de precios excesiva, ya que todos habrían de pagar los mismos salarios. Ambos subsectores son un ejemplo de la importancia de los salarios mínimos legales vigentes en materia de negociación colectiva en sectores de bajos salarios (Recio, 2006; Antón *et al.*, 2012).

#### 3.1. La limpieza de edificios y locales

El empleo en el sector de la limpieza española ha crecido durante los últimos diez años. De acuerdo con las cifras oficiales del Instituto Nacional de

<sup>2</sup> La subrogación contempla el derecho de los trabajadores de una empresa para mantener sus puestos de trabajo cuando una nueva empresa es contratada para prestar ese servicio. El referente europeo de dicha cláusula es: *Transfers of Undertakings Directive* (2001/23/EC).

Estadística<sup>3</sup>, experimentó un crecimiento de 485,5 mil puestos de trabajo en el 2000 a 774,9 mil puestos de trabajo en el 2008. Como consecuencia de la destrucción de empleo que acarrea la crisis económica, el número de empleos a finales de 2012 fue de 730,1. Por lo tanto, la expansión del sector se asocia con el período de expansión económica en general. En la medida que todas las instalaciones deben ser limpiadas, el aumento en el número de equipamientos públicos y privados en el período 2000-2007 supuso un aumento del empleo en el sector.

La limpieza de edificios y locales se realiza principalmente por el sector privado. Esta situación se debe al desarrollo tardío de los servicios públicos en España, que se produjo simultáneamente con la crisis del modelo de gestión pública. Estos dos factores llevaron a las administraciones públicas a externalizar los servicios hacia el sector privado desde el principio, fortificando así un sector muy especializado en la limpieza de edificios y locales. Solo en la limpieza viaria de calles existen todavía algunas empresas públicas de propiedad municipal. Por el contrario, los contratos de servicios de limpieza de edificios públicos se adjudican mediante licitación pública, en la que el coste del servicio juega un papel esencial en la determinación de la empresa que se adjudique el contrato.

El modelo de la triangulación en el sector de la limpieza dibuja de forma particular las relaciones entre los tres actores, siendo la invisibilidad social de la actividad el fenómeno más ilustrativo para comprender la influencia del cliente y el empleador sobre las personas empleadas. Como se ha comentado anteriormente, muchas de las actividades auxiliares subcontratadas tienen aspectos comunes, como los bajos salarios, el tiempo parcial o el volumen de trabajo. Pero en el caso de la limpieza, la falta de reconocimiento y la invisibilidad social es un factor que refuerza su marginalidad en el mercado de trabajo. Respecto a esta característica, Munro (2012) sostiene que para mejorar la calidad de los trabajos de limpieza en hospitales, es necesario visualizar la importancia de la limpieza, que ya no puede ser considerada como periférica a las actividades básicas del centro hospitalario. Mientras que otras aproximaciones recuerdan que la invisibilidad se refuerza con el imaginario social que considera la limpieza como una prolongación de la vida cotidiana de las mujeres (Phillips y Phillips, 1993; Crompton, 1997; Bechter *et al.*, 2012). En este sentido, los actores entrevistados destacaron que, a pesar de su importancia, es una actividad fundamentalmente invisible.

Esta invisibilidad aparece como resultado de varios factores convergentes. En primer lugar, la feminización y carácter doméstico que se atribuye a los trabajos de limpieza lleva a percibir que la actividad requiera poca o ninguna habilidad. La falta de valor social en la esfera reproductiva explica la falta de valor económico en la esfera productiva facilitando la presión de los precios a la baja. En segundo lugar, la limpieza es una actividad auxiliar necesaria para el buen funcionamiento de las instalaciones, pero que no forma parte del núcleo principal, por lo tanto, tiende a jugar un papel inicial

<sup>3</sup> Las cifras presentadas no incluyen la limpieza de viviendas particulares, esta actividad es realizada por servidores privados o trabajadores informales a tiempo parcial.

en las políticas de reducción de costes. Por último, la limpieza es una actividad que interfiere con el funcionamiento normal de las empresas y servicios. Por esta razón, a menudo se realiza fuera del horario de las actividades normales de trabajo resultando absolutamente invisible para los otros miembros de estas instituciones. Por ejemplo, el caso de la limpieza en la universidad que, mayoritariamente, se realiza de 5 a 9 de la mañana.

El carácter invisible de la limpieza dificulta las relaciones laborales en el sector. De acuerdo con el modelo de la triangulación, en el vértice correspondiente a la plantilla es necesario considerar el papel de los sindicatos en términos de negociación. En el caso de la limpieza, la posibilidad de organizar a las personas trabajadoras por parte de los sindicatos es limitada debido a su habitual dispersión en el espacio, además de la propia fragmentación territorial de muchas empresas. El sector de la limpieza registra una baja adhesión sindical que dificulta la organización de la plantilla. Existe la posibilidad de que en aquellos centros de trabajo donde las personas empleadas suelen coincidir en el mismo espacio, los representantes sindicales puedan reunirse con ellos, tales como los y las trabajadoras de la limpieza en un hospital. Pero es mucho más difícil de organizar a las personas dedicadas a la limpieza de oficinas aisladas donde muchas mujeres trabajan solas, sin un lugar de encuentro con otras empleadas. En la mayoría de estos casos se individualiza la relación entre el empleador y la empleada.

La invisibilidad también tiene muchas implicaciones para las condiciones de trabajo. Por ejemplo, tanto clientes privados como públicos perciben la limpieza como una actividad con un margen amplio para reducir costes, más aún considerando que las competencias laborales no son ni reconocidas ni desarrolladas (Messing, 1998; Munro, 2012). En cuanto a la reducción de costes, existen dos tipos de presión relacionados con las estrategias de licitación que influyen en las empresas. Por un lado, la presión de los clientes para reducir los costes de limpieza. Por el otro, la fuerte competencia en el sector entre las empresas grandes (los federados en la Asociación Profesional de Empresas de Limpieza) y otras más pequeñas, lo que lleva directamente a una reducción gradual de los precios. Estas presiones competitivas son tratadas por las empresas de limpieza de dos maneras. La primera estrategia es el incumplimiento de las partes de los contratos de limpieza que normalmente estipulan el tipo y la frecuencia de las tareas que las empresas acuerdan llevar a cabo. Esto solo es posible gracias a la invisibilidad y la limitación espacial de la limpieza: el cliente es a menudo incapaz de evaluar el grado en que se cumple el servicio contratado. Por supuesto, algunas partes del proceso de limpieza se prestan a control más fácilmente que otras, por lo que la reducción del servicio se concentra en las actividades menos visibles, aspecto que puede conducir a una voluntad de invisibilizar aún más la actividad. La otra estrategia afecta a las condiciones de trabajo del personal ocupado en el sector.

Los costes laborales en el sector de la limpieza representan en torno al 80-85% del coste total, por lo que resulta habitual que la primera medida para reducir costes sea presionar a la fuerza de trabajo. Una reducción de costes que, debido a la competencia entre las empresas para obtener un contrato determinado, forma parte de las estrategias de negocio y tiene con-

secuencias directas para las personas empleadas. En cuanto a las condiciones de trabajo, se observa que la norma es: trabajo a tiempo parcial, horarios atípicos, alta rotación y bajos salarios. Estas características ofrecen flexibilidad a las empresas para gestionar la fuerza de trabajo a cambio de precarizar las condiciones laborales. Como consecuencia, con la reorganización constante del trabajo se intensifican los ritmos y los tiempos del mismo.

Frente a la presión de los tiempos de trabajo, el principal factor que caracteriza la calidad del empleo en el sector es la estabilidad laboral que garantiza la cláusula de subrogación. El derecho de subrogación o cesión de garantías del personal implica que si cambia la empresa responsable del servicio las personas empleadas con contrato fijo se mantendrán en sus puestos de trabajo. Este principio obligatorio reduce al mínimo el impacto de los cambios en el contrato sobre la estabilidad de las personas trabajadoras. En este sentido, los sindicatos perciben la subrogación como una conquista pero son cautelosos acerca de sus consecuencias sobre las condiciones de trabajo porque la garantía de estabilidad contractual puede motivar, a su vez, más presión a la baja de los salarios e intensificación de los ritmos y tiempos de trabajo.

Los sindicatos señalan que existe, en cierta manera, un precio a pagar por la estabilidad que garantiza la subrogación, siendo una de las principales consecuencias la evolución a la baja de los salarios, con la presión sobre los precios del servicio como telón de fondo. Los salarios varían considerablemente según el convenio provincial<sup>4</sup>, pero el salario básico en el sector de la limpieza está alrededor de la misma cantidad que el salario mínimo interprofesional (633,30 € en 2010, 641,40 € en 2011 y 2012) en las categorías más bajas y 916 € en algunas de las más altas. Estas cifras se corresponden a lo que representaría el salario mensual contando semanas de 38 a 48 horas de trabajo. Con la excepción de los puestos de gestión y algunas categorías más masculinizadas en el sector, tales como la limpieza de cristales y el encerado de suelos, la mayoría de los puestos de trabajo están en la categoría básica de «limpiador/a» y casi todos ellos están ocupados por mujeres. En este sentido, se observa que existe discriminación salarial encubierta entre hombres y mujeres producto de una segregación ocupacional que atribuye salarios diferentes a trabajos de valor equivalente. Los empleos masculinos, en particular los de los pulidores de suelo, no son particularmente difíciles, pero se colocan en una categoría diferente para justificar la diferencia salarial. Este sesgo de género hace mella en los bajos salarios que, a su vez, contribuyen a reforzar la invisibilidad social de la limpieza.

Un problema asociado con los bajos salarios es la proliferación de trabajos a tiempo parcial y días cortos de trabajo. Un alto porcentaje de la plantilla en el sector realiza menos de un día de trabajo completo. Contratos de 4, 5 o 6 horas por día son comunes e implican una reducción proporcional de salario. Este factor puede reforzar la feminización del sector ya que tales

---

<sup>4</sup> Con la excepción de la provincia de Guipúzcoa que se encuentra en la región de España con la mayor media salarial.

contratos no son atractivos para el sostén principal de la familia<sup>5</sup>. En este sentido, existe una gran diferencia entre los sectores de la limpieza de edificios y limpieza viaria. Este último es mucho más organizado, con una paga más alta (1.200 € en la categoría básica) y un predominio de los contratos a tiempo completo. La limpieza viaria, así, resulta atractiva para muchas personas y cuenta con un predominio de trabajadores de sexo masculino. Aquellos que no encuentran hueco en ese subsector, terminan trabajando en la limpieza de edificios y locales como última opción.

La reducción involuntaria de la jornada laboral se agrava por dos factores: la crisis y la invisibilidad. La crisis financiera y económica ha supuesto una reducción de la actividad empresarial. En lugar de despedir a los una parte de la plantilla, las empresas suelen reducir sus horas de trabajo, a veces sin consultar con las personas implicadas. Los trabajadores suelen aceptar estos cambios porque quieren mantener sus puestos de trabajo, pero la paga es tan baja que ofrece un ingreso insuficiente. El segundo factor es la reducción impuesta por las exigencias de los clientes que prefieren que las actividades de limpieza no coincidan con los horarios habituales de trabajo. Este factor también conduce a una reducción de la jornada de trabajo al concentrar la jornada o muy temprano o muy tarde. Esto es común en instituciones como universidades u oficinas bancarias, donde el personal de la institución pide no coincidir con el personal de limpieza. En el caso del hospital analizado funciona distinto, también por las condiciones del espacio a limpiar. En este sentido, algunas personas trabajadoras reciben bonificaciones para la limpieza de equipos especializados. Sin embargo, también hay una proliferación excesiva de empleos de corta duración.

Debido a que las estrategias de crecimiento de las empresas se basan en la reducción de los costes de personal y la intensificación del ritmo de trabajo, la crisis ha acentuado una política de recursos humanos que tiene como objetivo aumentar la productividad mediante la reducción de las horas necesarias para limpiar cada oficina o lugar de trabajo. Ya que la limpieza es una actividad de mano de obra intensiva, el aumento de la productividad significa trabajar más rápido. En el caso de las oficinas bancarias, la empresa puede reducir el número de sucursales, el número de horas establecidas para la limpieza de cada área o la frecuencia de limpieza. La reducción de horas de trabajo reduce al unísono los ingresos de las limpiadoras y aumenta la intensidad del trabajo, por lo que la jornada termina siendo más dura y exigente. En esta situación, muchas mujeres trabajan para más de una empresa con el fin de completar una jornada laboral de ocho horas, por lo que su situación laboral resulta más precaria en términos de contribuciones y condiciones de trabajo en general, como la no cobertura de los desplazamientos.

En el caso de la limpieza en instalaciones públicas, los contratos a tiempo parcial son la norma. La política es reducir el tiempo requerido para limpiar cada espacio. El contexto de crisis justifica la reducción, que implica

---

<sup>5</sup> Subyacente estaría el imaginario social del modelo *male breadwinner/female housekeeper* que considera el salario como la principal responsabilidad masculina y el cuidado de la casa y la familia como la principal responsabilidad femenina (Rubery, 1998).

la sustitución de personas que trabajan a jornada completa que se jubilan con personal a tiempo parcial con jornadas de cuatro horas. En el caso de empresas privadas como clientes, asumen que el coste de la limpieza siempre se puede reducir. Además, las empresas argumentan que las personas que trabajan a tiempo parcial son más productivos, ya que trabajan con mayor intensidad, por lo que tienen que hacer la misma cantidad de trabajo en menos tiempo. En conclusión, las estrategias empresariales en el sector de la limpieza varían según el tipo de servicio, pero en la mayoría de los casos la relativa estabilidad contractual se compensa con bajos salarios e intensificación de los ritmos y los tiempos de trabajo.

### 3.2 El servicio de colectividades

El servicio de colectividades en España ha aumentado durante los últimos 30 años. El crecimiento del sector está relacionado con varios factores: las políticas de externalización desarrollados por empresas privadas e instituciones públicas desde mediados de la década de 1980, el crecimiento de las nuevas instalaciones que utilizan este tipo de servicios (escuelas, universidades, hospitales, residencias geriátricas, etc.), los cambios en la localización de las actividades laborales y la masiva participación femenina en el mercado laboral. Dinámicas paralelas a las del crecimiento del subsector de limpieza de edificios. El sector en España ha alcanzado un nivel de penetración en el mercado que está muy por encima de la media europea. Pese a ello, el negocio está muy disperso, con un gran número de pequeñas empresas que a menudo sirven en una sola área. Sin embargo, las grandes empresas de restauración colectiva han ido aumentando poco a poco su cuota de mercado. El modelo de negocio revela elementos comunes en diferentes tipos de servicio de comidas, en buena medida, debido a la normalización de las partes del proceso y la preparación de las comidas en las cocinas centrales combinadas con el procesamiento final en el punto de servicio. Este fenómeno también se encuentra en las cadenas de restaurantes tradicionales que comparten algunas características con la industria de la comida rápida. Una gran ventaja de este modelo de negocio es la economía de escala obtenida mediante el suministro de grandes cantidades. El servicio de colectividades tiene la ventaja de tener una demanda más estable y predecible que la restauración general, lo que hace más estable la gestión del personal.

Hay pocas cifras específicas para atender al empleo, ya que se suelen incluir en la categoría más amplia de hoteles y restaurantes a nivel estadístico. En cualquier caso, se puede arrojar luz sobre algunos indicadores como la evolución de los salarios entre 2000 y 2007. Esta refleja un incremento del 21,9% para el servicio de colectividades, mientras que existe un 29,4% de incremento salarial de toda la fuerza laboral. También se encuentra cierto detrimento respecto al total de la plantilla en términos de estabilidad, situándose la tasa del sector en un 63% mientras que el promedio total es de 67,1% en 2007 (pese a todo, la restauración social colectiva se sitúa por encima que el total del sector de Hoteles y restauración en términos de estabilidad).

Al igual que en la limpieza de edificios, el coste de las comidas es por lo general competencia de las empresas. Sin embargo, la restauración colectiva ofrece mejores condiciones de trabajo que los restaurantes en, al menos, dos aspectos: la estabilidad en el empleo y una mejor organización del tiempo de trabajo. La cláusula de subrogación y la necesidad de controlar los niveles de salud apuntan a favor de una mayor estabilidad laboral. Los horarios de trabajo de este sector están muy ligados al funcionamiento de la actividad en la que se encuentra el comedor (al contrario que en el sector de la limpieza de edificios). Los puestos de trabajo a tiempo parcial son comunes debido a que en muchas instituciones la actividad se concentra en el almuerzo. Además, en algunos servicios, en particular en escuelas, las personas trabajadoras, a menudo, tienen contratos indefinidos discontinuos y solo se utilizan durante el año escolar (generalmente 9 meses).

Desde la perspectiva del modelo de triangulación, se trata de un claro ejemplo de la relación comercial entre cliente y proveedor/empleador, dejando la relación con las personas empleadas en segundo lugar<sup>6</sup>. Es decir, los clientes juegan un papel privilegiado en la configuración del servicio. De nuevo, una de las principales muestras de este predominio es la fuerte competencia de precios en el sector. El sector público, el principal cliente en el sector de la restauración social colectiva, está bajo constante presión para reducir los costes, sobre todo desde el comienzo de la crisis económica que llevó a una fuerte disminución de ingresos. La presión de los precios es particularmente fuerte en el sector de la salud, debido al aumento de los costes y el hecho de que las comidas se sirven gratuitamente a los pacientes. En el sector de la educación, por el contrario, las comidas son pagadas por las familias, aunque el coste también debe incluir los salarios del personal que supervisan a los alumnos durante las comidas y el descanso<sup>7</sup>. Cualquier escenario muestra un proceso por el cual las circunstancias del cliente determinan la relación con los otros dos actores y sus condiciones.

La competencia de precios puede ser reforzada por el hecho de que el producto, las comidas diarias, es muy heterogéneo y la comparación de la calidad es muy difícil. Por consiguiente, el precio de la comida se toma como referencia para el control de los gastos. En ese sentido, se considera que hay cuatro gastos principales: costes laborales, ingredientes alimentarios, energía y agua. Los dos últimos son los más difíciles de controlar para las empresas, al menos en el corto plazo. Por tanto, los costes laborales y los ingredientes alimentarios son los que están más sujetos a ajustes. El ahorro en ingredientes se pueden llevar a cabo de varias maneras: mediante la reducción de la calidad y precio de los productos utilizados, por una

---

<sup>6</sup> Si bien es cierto que la acción colectiva en la restauración está más extendida que en la limpieza, a veces puede resultar más difícil. Debido a la evolución de la externalización en las empresas, muchos trabajadores están cubiertos por convenios colectivos diferentes relativos al régimen anterior a la externalización. Además, como en el sector de la limpieza, la acción colectiva solo es posible en grandes cocinas y es mucho más difícil en los pequeños lugares, como escuelas.

<sup>7</sup> Es preciso recordar que la figura de monitor/a de comedor en las escuelas tiene algunas condiciones regladas por convenios del ámbito educativo que difieren de la negociación colectiva de la hostelería y pueden introducir diferencias en las condiciones laborales.

buena gestión de compras (que es más fácil para las grandes empresas que pueden obtener mejores precios) y por una buena gestión del proceso de producción, en particular con miras a reducir al mínimo los desechos y la optimización de las cantidades utilizadas. La innovación tecnológica es de gran importancia aquí, y refuerza los procesos más industrializados de preparación de alimentos.

Aunque la presión en los costes conduce a una disminución en la calidad del producto, esta tendencia es contrarrestada por otro elemento. El servicio de colectividades atiende a una necesidad básica para la nutrición y tiene implicaciones importantes para la salud. Por lo tanto, está sujeta a muchos controles para evitar los problemas derivados de una mala gestión. En primer lugar, estos controles están encaminados a evitar la intoxicación alimentaria o problemas similares. Por lo tanto, presta atención a la limpieza de las instalaciones y equipos, la conservación de los alimentos, la higiene y la ropa. Aspectos nutricionales, recientemente, también han adquirido importancia como resultado de la conciencia de que la dieta tiene una influencia a largo plazo sobre la salud. En cualquier caso, preparar y servir las comidas es un empleo vulnerable en los tres casos analizados: hospitales, escuelas y empresas. Esto se explica, principalmente, por su naturaleza poco cualificada. La relevancia social de la salud, la educación y los negocios oculta la importancia de las comidas diarias y las hace, en cierto sentido, poco relevantes, rozando la invisibilidad del sector de la limpieza.

En ese sentido, teniendo en cuenta la diferente relevancia entre las funciones desempeñadas por los trabajadores, los empleadores y los clientes en el modelo de triangulación, la presión competitiva del sector se suele transferir a las condiciones de trabajo de la plantilla, que se traduce en una mayor carga de trabajo, una falta de reconocimiento profesional y una presión a la baja en la remuneración. Este impacto es también visible en los horarios de trabajo. Las empresas gestionan las tareas a través de esquemas flexibles, por ejemplo, con prácticas como la sustitución de los trabajadores ausentes con horas extras no pagadas. Pero la interacción entre cliente y empresa respecto al contenido del trabajo pueden atenuar o reforzar la precariedad y vulnerabilidad. Por ejemplo, la situación de las personas que trabajan en los servicios de restauración en los sectores de salud y educación pública es más favorable que la de las personas que trabajan en empresas privadas. La estructura empresarial también puede influir sobre la calidad del trabajo. Las condiciones de empleo en las pequeñas empresas que basan su competencia en la innovación y la tecnología son mejores que en las grandes empresas donde compiten sobre la base del precio de la materia.

En resumen, el sector del catering, igual que la limpieza, se caracteriza por la gestión flexible de la fuerza de trabajo y la precariedad de las condiciones laborales. Además, la calidad del trabajo se sitúa en peor posición si se tienen en cuenta los factores estructurales del subsector. Las cocinas están generalmente ubicadas en espacios cerrados sin luz natural, mala ventilación y temperaturas extremas creadas por las zonas de cocción calientes y los refrigeradores fríos. La presión de los tiempos de trabajo impuesta por los tiempos de servicio y la necesidad de coordinar las tareas tiene un efecto negativo en la calidad del trabajo. El personal suele trabajar en situacio-

nes de estrés. Las condiciones en el lugar de trabajo y la presión del tiempo ayudan a explicar el alto número de enfermedades profesionales que afectan a la fuerza de trabajo del sector. El bajo nivel de inversión en infraestructura en la cocina aumenta el riesgo de accidentes y pone de relieve la falta de reconocimiento profesional del trabajo que implica la preparación y servicio de alimentos para instituciones.

#### 4. *Discusión y conclusiones*

En los últimos 30 años, una gran variedad de nuevas actividades públicas han sido cubiertas por empresas privadas, no solo en la limpieza y restauración, sino también en áreas como la prestación de atención, jardinería y seguridad. En muchas de estas actividades el control de costes juega un papel central, ejerciendo presión sobre los salarios y condiciones de trabajo. El caso de la limpieza y el catering es especialmente significativo. Son actividades que se realizan cada vez más por empresas subcontratadas especializadas. Los principales objetivos de la subcontratación son reducir los costes y externalizar la tarea de la supervisión directa del personal laboral. Además, la tendencia a la externalización se debe relacionar con el carácter invisible de estas actividades no cualificadas, feminizadas y auxiliares a una actividad principal. La invisibilidad que conlleva estas características se agudiza al considerarlas actividades similares a las tareas domésticas. Se llevan a cabo en horarios específicos con el fin de no perturbar la actividad principal (en el caso de la limpieza) o para adaptarse a un uso del tiempo convencional para el servicio (en el caso de las comidas).

El análisis realizado constata que la externalización de los servicios auxiliares de limpieza y catering tiene un efecto negativo sobre las condiciones de trabajo. En concreto, los resultados de los cinco estudios de caso ponen de manifiesto que la creciente competencia de precios entre las empresas que aspiran a adquirir la contratación del servicio da lugar a una fuerte presión de los ritmos y los tiempos de trabajo. Teniendo en cuenta que, tanto en el servicio de colectividades como, principalmente, la limpieza de edificios y locales, el grueso de los costes son laborales, las empresas compiten optimizando esa partida, lo que, ineludiblemente impacta sobre las condiciones de trabajo. En tanto que existe la cláusula de subrogación, los gestores empresariales centran los ajustes en los tiempos laborales, ya sea en términos de jornadas, dedicación, reemplazo o intensificación del ritmo de trabajo.

Teniendo en cuenta estas conclusiones y con la vista puesta en los interrogantes planteados en la discusión teórica sobre la triangulación de relaciones laborales en servicios externalizados (Havard *et al.*, 2009), se observa que los empleadores y los clientes son más importantes que las personas empleadas en términos de capacidad de influencia. Esto significa que las relaciones de negocio prevalecen sobre las relaciones de empleo o de servicio. Sin embargo, la existencia de la competencia de precios entre los empresarios, que también afecta a las condiciones de empleo, revela la posición privilegiada de los clientes en esta triangulación. En este sentido,

existe el peligro de que las políticas públicas y las tendencias socioeconómicas ejerzan una presión a la baja sobre los salarios en el futuro a través de una limitación de las herramientas que dota la negociación colectiva a los sindicatos (Jaehrling y Lehndorff, 2012).

Como se apunta en la introducción, el debate actual sobre la contratación externa en el ámbito europeo se centra en dos aspectos. El primero se refiere a las consecuencias de la externalización para la regulación de la calidad del empleo. El segundo aborda el papel de los poderes públicos y la regulación como una «tercera mano» en la configuración de las condiciones de empleo de los servicios subcontratados por el sector público. En los próximos años, en un contexto de persistente recesión económica, se pueden esperar nuevas presiones en los costes debido a la combinación de dos factores convergentes: los recortes presupuestarios en el sector público y las reformas estructurales del mercado de trabajo. En esta situación, se considera que el papel de los sindicatos es muy importante para garantizar la calidad del empleo.

Por un lado, los recortes presupuestarios tendrán un impacto directo sobre el empleo en sectores como la limpieza y el catering. A pesar de que los recortes no están dirigidos directamente a estas actividades, los ajustes presupuestarios en los servicios públicos o concertados reducirá la demanda de estos servicios. Este es el caso de los recortes en los servicios de salud que se están aplicando en algunas regiones, que implica el cierre de plantas en ciertos hospitales y la reducción en el número de operaciones quirúrgicas, afectando a las actividades auxiliares ligadas como la limpieza o el catering, afectando en una reducción salarial en los primeros (transformando contratos a tiempo completo en parciales) y en despidos colectivos en los segundos.

Por el otro lado, se debe considerar la reforma estructural del mercado de trabajo que supone la *Ley 3/2012 de 10 de febrero de medidas urgentes para la Reforma Laboral*. Uno de los cambios introducidos implica el movimiento de los convenios colectivos hacia acuerdos a nivel de empresa. Este cambio puede aumentar los recortes salariales ya que las empresas lo ven como un medio importante para mejorar la competitividad. La prevalencia de los convenios de empresa también puede afectar a la cláusula de subrogación que, como se ha apuntado, representa la principal medida destinada a proteger el empleo y garantizar relativa estabilidad contractual.

En conclusión, la crisis económica y las políticas adoptadas en respuesta en España (así como en contextos similares como Italia y Grecia) han aumentado la presión sobre las condiciones de trabajo en empleos de baja remuneración. Cuando la cuota de mercado de los contratistas privados en la provisión de bienes y servicios financiados por el Estado ha aumentado en toda Europa, se necesita un nuevo paradigma global con el fin de garantizar salarios y empleos decentes. A nivel nacional, se debe garantizar la relación entre el salario mínimo legal y la negociación colectiva, además de ser necesaria una compensación por la limitada capacidad de negociación de algunos actores. Desde el punto de vista de la triangulación, tanto las personas empleadas como los empleadores piensan que la situación debe

cambiar: si los sindicatos están más preocupados por la mejora de salarios y condiciones de trabajo, los empleadores basan su preocupación en la reorganización del sector. La administración pública, cuando aparece como cliente, podría garantizar el equilibrio entre ambas reclamaciones. Un modelo a seguir podría ser el caso de Noruega, en el que la Administración Pública establece el salario mínimo en un nivel alto, mientras que los altos cargos llegan a obtener el doble de esa cantidad. En cambio, en España no hay un acuerdo nacional sobre el salario mínimo para limpiadores, dándose la situación de trabajadores que ganan menos del 25% que sus directivos. Estas podrían ser algunas claves para reducir la brecha salarial, más difícil resulta intervenir en la presión de los tiempos de trabajo en actividades auxiliares controladas y supervisadas por una estrategia empresarial de ahorro en costes laborales.

### *Agradecimientos*

Los autores y autora agradecen las observaciones y sugerencias de los evaluadores de *Sociología del Trabajo*, que han sido muy útiles en la redacción final aquí presentada.

### *Bibliografía*

- ACITE Consultores, *Estudio del sector de Limpieza de Edificios y locales*, Madrid, 1998.
- Aguiar, L M., «Doing Cleaning Work ‘Scientifically’: The Reorganization of Work in the Contract Building Cleaning Industry» *Economic and Industrial Democracy*, 22 (2001), pp 239-269.
- Albacarrí, D., *La relación de los trabajadores inmigrantes con el sector de hostelería*, Barcelona, Fundació CIREM, 2005.
- Alós, R. y Corominas, E., *Report on the union and managers’ organizations in the cleaning industry sector in Spain*, Barcelona, QUIT/Universitat Autònoma de Barcelona, 2004.
- Antón, J. I.; Fernández-Macías, E. y Muñoz de Bustillo, R., «Identifying bad jobs across Europe», en C. Warhurst; F. Carré; P. Findaly y C. Tilly (eds.), *Are bad jobs inevitable? Trends, determinants and responses to job quality in the twenty-first century*, Basingstoke, Macmillan/Palgrave, 2012.
- Banyuls, J., «The transformation of the Employment System in Spain: Towards a Mediterranean Neoliberalism?», en G. Bosch; S. Lehndorff y J. Rubery (eds.) *European Employment Models in Flux. A comparison of Institutional Change in Nine European Countries*, New York, Palgrave Macmillan, 2009.
- Bechter, B.; Bernd, B. y Meardi, G., «Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relation», *European Journal of Industrial Relations*, 18 (3), pp. 185-202, 2012.
- Castillo, J. J. «Contra los estragos de la subcontratación. Trabajo decente», *Sociología del Trabajo*, 54, pp.3-37, 2005.

- Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, *La Negociación Colectiva en el Sector de Limpieza de Edificios y Locales, 2005*. Disponible en: [http://www.mtin.es/es/sec\\_trabajo/ccncc/descargas/SECTOR\\_LIMPIEZA.pdf](http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/ccncc/descargas/SECTOR_LIMPIEZA.pdf)
- Crompton, R., *Women and Work in Modern Britain*, New York, Oxford University Press, 1997.
- Doellgast, V., *Disintegrating Democracy at Work: Labor Unions and the Future of Good Jobs in the Service Economy*, Ithaca and London, ILR Press, 2012.
- Dube, A. y Kaplan, E., «Does Outsourcing Reduce Wages in the Low-Wage Service Occupations? Evidence from Janitors and Guards», *Industrial & Labor Relations Review* 63 (2), pp. 287-306, 2010.
- European Federation of Cleaning Industries, *The cleaning industry in Europe – An EFCI survey. Edition 2007 (data 2005)*. Brussels, 2007. Disponible en: <http://www.efci.eu/>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions, 2004*. Disponible en: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0398.htm>
- Fédération Européenne de la Restauration Collective Concédée – FERCO, *The contract catering market in Europe (2006 – 2010)*, 2009. Disponible en: [http://www.ferco-catering.org/pdf/guide\\_gira\\_2009.pdf](http://www.ferco-catering.org/pdf/guide_gira_2009.pdf)
- Gabinete de estudios de FeS – UGT, *Análisis del sector de limpieza. Sª de acción sindical, comunicación y relaciones internacionales*, Barcelona, UGT, 2011.
- Grimshaw, D. y Rubery, J., «Intercapitalist Relations and the Network Organisation: redefining the work and the employment nexus», *Cambridge Journal of Economics* 29 (6), pp. 1027-1051, 2005.
- Grimshaw, D. y Miozzo, M., «Institutional Effects on the IT Outsourcing Market: Analysing Clients, Suppliers and Staff Transfer in Germany and the UK», *Organization Studies*, pp.1229-1259, 2006.
- Grimshaw, D. y Lehndorff, S., «Anchors for job quality: Sectoral systems of employment in the European context», *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 4, pp. 24-40, 2010.
- Harrison, B., *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, New York, Guilford Press, 1997.
- Harvey, D., *A brief history of Neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press, 2007.
- Havard, C.; Rorive, B. y Sobczak, A., «Client, employer and employee: mapping a complex triangulation», *European Journal of Industrial Relations*, 15 (3), pp. 257-276, 2009.
- Hebson, G.; Grimshaw, D. y Marchington, M., «PPPs and the changing public sector ethos: case-study evidence from the health and local authority sectors», *Work, Employment & Society*, 17(3), pp. 481-501, 2003.
- Holman, P., «Job types and quality in Europe», *Human Relations*, 66, pp. 475-502, 2013.
- Jaehrling, K. y Lehndorff, S., *Anchors for Job Quality: policy gaps and potentials*. WALQING working paper, 2012. Disponible en: <http://www.walqing.eu>.

- Korczynski, M., «Back-office service work: Bureaucracy challenged?», *Work, Employment & Society* 18(1), pp. 97-114, 2004.
- Lethbridge, J., «The impact of outsourcing on the delivery of NHS services», Report commissioned by UNISON, 2012. Disponible en: [www.unison.co.uk](http://www.unison.co.uk)
- Messing, K., «Hospital Trash: Cleaners speak of their role in disease prevention», *Medical Anthropology Quarterly*, 12 (2), pp. 168-187, 1998.
- Ministerio de la Presidencia, *Acuerdo marco sectorial estatal del sector de limpieza de edificios y locales, 2005*. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2005/09/14/pdfs/A30853-30864.pdf>
- Ministerio de Trabajo e Inmigración, *IV Acuerdo Laboral de ámbito Estatal para el sector de Hostelería (ALEH IV)*, 2010. Disponible en: [http://prevencionintegral.com/legislacion/legislacion/2010/RES\\_20\\_09\\_2010\\_2.pdf](http://prevencionintegral.com/legislacion/legislacion/2010/RES_20_09_2010_2.pdf)
- Munro, A., «Thirty years of hospital cleaning in England and Scotland - An opportunity for 'better' jobs?», en C. Warhurst; F. Carré; P. Findaly y C. Tilly (eds.) *Are bad jobs inevitable? Trends, determinants and responses to job quality in the twenty-first century*, Basingstoke, Macmillan/Palgrave, 2012.
- OCDE, *Government at a Glance 2009*. OCDE, Paris, 2011.
- Petersen, O. H.; Hjelmar, U.; Vrangbæk, K. y La Cour, L., *Effects of contracting out public sector tasks. A research-based review of Danish and international studies from 2000-2011*, Copenhagen, AKF – Danish Institute of Governmental Research, 2011.
- Phillips, P. y Phillips, E., *Women and Work: Inequality in the Labour Market*, Toronto, James Lorimer, 1993.
- Recio, A., «The statutory minimum wage in Spain», en T. Schulten; R. Binspinck y Cl. Schaeffer (eds.) *Minimum Wage in Europe*, Brussels, ETUI-REHS, 2006.
- Rubery, J.; Smith, M.; Fagan, C. y Grimshaw, D., *Women and European Employment*, London, Routledge, 1998.
- Standing, G., *Global Flexibility*, London, Palgrave Macmillan, 1999.
- UGT – TCHTJ. *Convenio de Hostelería y restauración de Cataluña (2000 - 2011)*. Barcelona, 2008.
- Warhurst, C.; Carré, F.; Findaly, P. y Tilly, C. (eds.), *Are bad jobs inevitable? Trends, determinants and responses to job quality in the twenty-first century*, Basingstoke, Macmillan/Palgrave, 2012.