



PROEFP 4

**PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EUROPA POSTERIOR A LA CRISIS
EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LOS SECTORES COMERCIO Y SERVICIOS**



Índice

➤ Introducción	3
➤ Participación de los trabajadores en la Europa posterior a la crisis	4
➤ Derechos de información y consulta	12
➤ Análisis del sector	14
○ Resumen del Sector del Comercio	
○ Resumen del Sector Servicios: Gestión de inmuebles	
➤ Resumen de los estudios de caso	30
➤ Conclusión	39



INTRODUCCIÓN

ProEFP es una red europea de promoción de la democracia económica en Europa. Cuenta con el apoyo de un número de organizaciones de diversa naturaleza, empresas, sindicatos, del campo de la investigación y promoción, que comparten una idea común: la participación financiera y la propiedad de acciones de los trabajadores pueden hacer del mercado libre europeo un espacio más democrático. ProEFP elabora estudios, promueve, estimula todas las formas de participación financiera de los trabajadores y una mayor difusión de adquisición de acciones/capital de la empresa por parte de los trabajadores.

ProEFP nació en 2010 gracias a la iniciativa de un número de organizaciones que condujo a la elaboración del Proyecto Información y Comunicación: Promoción de la participación financiera de los trabajadores en la UE27, cofinanciado por la Comisión Europea, y que terminó en el año 2011.

ProEFP es hoy una red de ámbito europeo cuyo objetivo es:

- promover la democracia económica y, en particular, la participación financiera de los trabajadores en la adquisición de acciones/capital de la empresa;
- fomentar alianzas y proyectos conjuntos entre sus miembros;
- divulgar el trabajo y las actividades de sus miembros a un público más amplio;
- compartir experiencias y promover las buenas prácticas de participación financiera de los trabajadores así como su propiedad de acciones/capital.

En consonancia con la anterior acción cofinanciada por la Comisión Europea, que fue tan bien recibida, el proyecto de ProEFP4 quiere explorar cómo la participación de los trabajadores y la negociación colectiva se ayudan mutuamente a revitalizar el nexo entre las normas jurídicas y las acordadas colectivamente para impulsar la participación de los trabajadores en las empresas europeas. Se realiza a través de una revisión del *acervo* comunitario actual en el campo de los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores y el estudio de cómo los cambios en los sistemas nacionales de negociación colectiva han tenido influencia en la correcta aplicación de estos derechos a nivel nacional y europeo. Por lo tanto, nos centramos en las herramientas jurídicas, que establecen un claro nexo entre la negociación colectiva y los derechos de información, consulta y participación. La referencia son los sectores de comercio y servicios. En este sentido el estudio dirá cómo puede usarse la opción política en concreto.



PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EUROPA POSTERIOR A LA CRISIS

El estudio de ProEFP de este año es el cuarto desde la creación de la red. PROEFP pretende evaluar lo que queda de las vías de la participación en Europa después de una década de crisis, que ha subvertido los modos de producción y tensado las relaciones laborales. La legislación laboral, la negociación colectiva, la participación de los trabajadores en las empresas han tenido que modificarse en la última década. Pero ¿cómo son ahora? ¿Cómo serán en el futuro próximo?

Como de costumbre para ProEFP, la investigación introductoria del debate está dirigida a sectores y empresas específicos. Como tal, pasa de la experiencia humana concreta y, desde ahí, dibuja un marco teórico de los desafíos a los que se enfrentan los actores económicos e institucionales.

Además, la composición de múltiples interesados de la red exige un estricto enfoque basado en hechos. No presentamos una visión futura del mundo. Sino que nuestro objetivo es más bien una descripción del mundo, incluso mediante el intercambio entre actores movidos por valores e intereses distintos, con miras a mejorar la capacidad de los actores a enriquecer su propia visión del mundo.

Así, la fase de estudio se ha asociado a un tiempo para la reflexión y el intercambio. Se organizó un primer taller en Roma el 21 de junio de 2016. Otro momento de reflexión tuvo lugar en Montepulciano el 7 de julio de 2016. Un tercer taller en Bruselas, 9 de noviembre de 2016. El evento principal se celebró el 30 de marzo.

La presente introducción se beneficia de la contribución de aquellos que han expresado sus puntos de vista en estas ocasiones. De las muchas personas que participan en nuestros talleres, debido a la falta de espacio sólo podemos mencionar a los representantes de instituciones europeas y nacionales, de las organizaciones de empresarios y de emprendedores, de las empresas multinacionales, de la economía social, así como académicos, investigadores y sociedad civil.

Comencemos señalando que el marco teórico para el desarrollo de la participación de los trabajadores debe evolucionar. La participación existe, la participación financiera es más frecuente y sin embargo no es una práctica común. No obstante, está ampliamente aceptada la idea de que una economía participativa es más fuerte, más rentable y más sostenible.

La debilidad teórica podría provenir de la dificultad a la que se enfrentan los expertos en la elaboración del espacio de las relaciones laborales donde la frontera entre capital y trabajo es cada vez más móvil e incluso se superpone. El mundo no está empeorando; pero es probable que los individuos se estén posicionando dentro de la sociedad de una manera novedosa, ya sean



trabajadores, inversores o emprendedores. ¿No son los fondos de pensiones actores clave en el mundo financiero? ¿No están las empresas llamadas a asegurar el propósito social de las actividades económicas previamente garantizado por el estado? ¿No está la inversión influenciada por la estabilidad social del entorno donde se produce?

El riesgo de que la participación se convierta en algo selectivo y accesible sólo a aquellos que pueden permitírselo: alto valor agregado los trabajadores, en los sectores más innovadores, en aquellas zonas grises entre el empleo por cuenta ajena y por cuenta propia, etc. Este concepto ya surgió en los informes anteriores de ProEFP, pero nunca tan claramente. La participación puede convertirse en un «lujo», en una condición elitista – exactamente lo contrario de por lo que originalmente se colocó en el centro del modelo social europeo.

En la perspectiva histórica del modelo social europeo, el Estado del Bienestar tiene como objetivo garantizar el bienestar de los ciudadanos, pero sobre todo las empresas deben cumplir una función social relacionada con el desarrollo más amplio de la sociedad. Tal condición se conoce en Europa como economía social de mercado.

El derecho a la información, consulta y participación pertenece a la noción de la economía social de mercado desde el surgimiento del capitalismo alemán. Dará lugar al proyecto de la democracia económica, dando como resultado el *Mitbestimmung* de hoy.

Este nuevo estudio ProEFP confirma que el modelo europeo de relaciones laborales es participativo, aunque todavía incompleto en muchos países.

Sin embargo, la democracia industrial es una condición histórica del paradigma alrededor del cual las relaciones laborales europeas se han desarrollado en los años 70, 80 y 90. El Libro Verde de 1975 para el legislador europeo fue el que unificó la noción de empresa a la de participación y promovió el estatus de empresa europea.

Así, el vocabulario ha evolucionado para representar las características de la democracia industrial desde una perspectiva de comunidad. El concepto de «participación» de los trabajadores incluye los derechos a información y consulta, así como el derecho a influir en las decisiones de los empleadores. El concepto de participación queda sin definir por el legislador europeo, si no en lo negativo, para excluir la «participación» de su gama de opciones. No existe ninguna explicación para la participación, que forma parte del contenido del diálogo social y de los derechos.

En un análisis comparativo, los Estados miembros son los que deben formar sus propios sistemas, incluida la participación financiera. Este estudio actúa como un recordatorio de que hoy el concepto de participación se expande para abarcar el bienestar de la empresa. En un contexto fuertemente tenso del Estado del Bienestar, la negociación colectiva asume la creación de servicios. Una herramienta colectiva para conformar servicios de uso individual.

No podemos dejar de volver a la relevancia actual de la cuestión que ha provocado esta acción de investigación, aproximadamente hace un año y medio.

Pero, ¿cómo puede conjugarse esta nueva dimensión de la participación con las reformas para la descentralización de la negociación colectiva?



La dimensión colectiva debe prevalecer y mitigar los daños de la desregulación de las relaciones laborales, que de hecho es una amenaza para la negociación colectiva. Y la participación es la exaltación del pensamiento colectivo. No como un fin en sí mismo, sino como una vía hacia un razonamiento que se desarrolla a través de un continuo arbitraje de intereses y, por lo tanto, en contraste con la 'fealdad' de individualismo, es un razonamiento complejo más 'hermoso'. Tal belleza no se hace explícita a través de la composición previa de intereses relacionados con el poder organizativo, estratégico y de toma de decisiones del empresario solo, sino que es una participación sobre los beneficios de la actividad económica, cuyo éxito está garantizado por la contribución de cada individuo que expresa su acción.

Este estudio permite que vuelva a emerger en toda su plenitud la lucha de las relaciones laborales modernas. Entre, por un lado, la atomización de la representación (llegando a una exaltación indecente de la participación individual) y, por otro, la debilidad de la gobernanza de un mercado único con una moneda única, las relaciones laborales no pueden más que renovarse para no sucumbir. Este estudio nos muestra que la negociación colectiva y la participación deben convivir en un marco institucional único que exalta la autonomía colectiva.

¿Por qué favorecer la exaltación de la autonomía de los interlocutores sociales sobre, por ejemplo, el poder de control del Estado?

La respuesta se encuentra en el presente estudio. Se debe a que los interlocutores sociales son conscientes de los nuevos desafíos y de las nuevas necesidades de las personas y las empresas. La verdadera fuerza de la autonomía reside en la capacidad para volver a formular las reglas de la relación laboral, dentro de las relaciones laborales. La digitalización puede restablecer los ciclos de producción, la participación en los beneficios puede mitigar la desigualdad, la innovación social puede ir de la mano con la innovación tecnológica. No obstante, se trata de una teorización realizada por los investigadores para, a través de conceptos abstractos, llegar a las soluciones prácticas que las relaciones laborales dictan. En las páginas siguientes, el sector del comercio y servicios son paradigmáticos de estas tendencias. En estos sectores, la revolución tecnológica transforma la sociedad y a las relaciones laborales no les queda más que reformular modos, lugares y tiempos de trabajo. El juicio de valor sobre las acciones de los interlocutores sociales queda en suspenso o, más bien, podrá hacerlo mejor el lector de este informe.

Una pregunta se repitió en los debates patrocinados por ProEFP en los últimos meses: ¿Cuáles son las herramientas para un gran proyecto europeo, para dar lugar a innovación en el concepto de diálogo social y participación?

La Comisión de Juncker se denomina a sí misma la Comisión del Diálogo Social. En una conferencia celebrada el 5 de marzo de 2015, Juncker afirmó su continuidad con Jacques Delors, aunque en un contexto radicalmente nuevo.

Un punto clave es el semestre europeo, un intento de elaborar políticas económicas y sociales con la contribución de los interlocutores sociales. Estamos lejos del modelo de los años 90. Por el contrario, el nuevo paradigma es la gobernanza económica. Un método atípico a medio camino entre la gobernanza de comunidad e intergubernamental. Sin embargo, esto ha sido abordado en el informe de [ProEFP de 2016](#), al que hacemos referencia.



Aquí, queremos fijar el papel que la participación desempeña en el conjunto de derechos sociales inalienables de la UE. Un elemento dinámico es el llamado Pilar Social, que es un intento de actualización de la agenda social de la UE. Un documento de consulta identifica veinte líneas de acción, y la línea décima hace referencia precisamente al diálogo social y a los derechos de información y consulta de los trabajadores. Es una consulta abierta donde la participación financiera no tiene espacio, pero podría incluirse si la propusieran socios cualificados.

En este nuevo movimiento, la información, consulta y participación dependen de un *corpus* de siete directivas. Sin embargo, el marco legislativo está muy alejado de ser estático. La Comisión Europea llevó a cabo un control de adecuación de tres de estas directivas (Directiva 2002/14 y las directivas sobre despidos colectivos y traspaso de empresas). La Comisión ha sido destinataria de la propuesta de directiva marco de los interlocutores sociales para ampliar los derechos al sector público. Está previsto un control de adecuación para la Directiva relativa a los comités de empresa europeos en los próximos meses. También está en marcha un dictamen del Parlamento Europeo sobre la representación en los CEE.

La participación de los trabajadores, por tanto, no ha sucumbido en la crisis de la negociación colectiva, pero debe encontrar su lugar en el contexto de las nuevas prioridades de la Unión.

Dentro del proyecto europeo, el relanzamiento de la dimensión social implica un diálogo que aborde no sólo asuntos laborales, sino también cuestiones como energía, migración, digitalización, inversiones sociales, etc. Hay que hacer hincapié en la necesidad de que los interlocutores sociales participen en el proyecto europeo de una manera más holística y, por lo tanto, más responsable.

Sin embargo, muchos han recordado que la evolución de la participación es un resultado importante del modelo social europeo apoyado por una clase dominante considerada autoritaria. Reducir el problema únicamente a la cuestión de la representación expresada por los interlocutores sociales, es una simplificación excesiva. Delors alentó a los interlocutores sociales a que alcanzaran posturas comunes, y además era un gran entusiasta de impulsar iniciativas legislativas. Nos enfrentamos a una política con una agenda social; una política que actúa como un estímulo de gran fuerza para los interlocutores sociales, y a la vez sin constituirse en amenaza para su autonomía.

La situación hoy es distinta. Los que toman las decisiones no participan, y los que participan no toman ninguna decisión. Sin embargo, existe un deseo de «participar», más allá del episodio electoral, más allá de las consultas individuales – ¿on line?. La mayor responsabilidad recae sobre las personas que consideran que una toma de decisiones rápida prevalece sobre la participación. El individualismo está integrado en este sistema y se refleja en la desconfianza ciudadana hacia la representación. Por otro lado, el intercambio de conocimientos sigue siendo una cuestión crucial. La participación consiste en compartir los conocimientos, por lo tanto en compartir el poder. La participación es democracia. Esto a su vez se relaciona con el debate sobre la democracia económica y la función «social» de la empresa.

¿Es importante la empresa social? ¿Tiene algún sentido la existencia de empresas de finanzas especulativas? ¿Una empresa que no tenga en cuenta el entorno, la gente, los actores en y con los que opera? Estimular el crecimiento económico ya no tiene sentido, la época de privación de derechos no puede más que finalizarse. El tema no es sólo la participación como mitigación del



conflicto. No lo es. Es más bien un proceso de garantizar la dignidad y la realización personal. Contener el conflicto es un objetivo demasiado estrecho en las relaciones laborales modernas.

El tema es que la modernidad y la política deben fomentar nuevos procesos de relaciones colectivas. ¿Dónde? Sobre el terreno, sin duda. Cuando se refiere a empresas que emplean, de promedio, tres trabajadores, las relaciones laborales a nivel de empresa son inútiles. El nivel más amplio es el territorial con un modelo de relaciones laborales que consiste en la negociación colectiva, la participación institucional, la gobernanza, hasta e incluyendo la dimensión financiera. Todo requiere cuestionamiento, sin reservas.

Consideremos dos aspectos muy modernos. Los negocios son fácilmente redimensionables: ¿es completamente imposible cierto grado de titularidad compartida por el trabajador? Pensemos también en la productividad: sin participación, ¿cómo puede la negociación colectiva medir la productividad cuando la utilidad del trabajo es sólo una fracción de la rentabilidad? La participación permite una visión más amplia de la productividad y la rentabilidad. Creemos, sin embargo, que el proyecto europeo proporcionó una aportación invaluable a la participación y debe proseguir en esta dirección con ímpetu renovado.

En Europa existen numerosas desigualdades. Los resultados del anterior informe ProEFP se han repetido una y otra vez en el trabajo de los últimos meses. En los hogares europeos, no todos los miembros de la familia disfrutan de igualdad de trato. Los sindicatos europeos, la CES, insisten en la necesidad de que exista un pilar social sólido sobre el que construir el proyecto europeo. Para Europa y para los ciudadanos. Es decir, las instituciones y las personas constituyen un *unicum* democrático y los derechos laborales son factores clave para la cohesión social. La CES identifica tres retos principales:

Las sentencias del TJCE, que determinan la subordinación de los derechos de negociación colectiva a las libertades económicas. Este concepto debe revertirse.

Las normas económicas, encarnadas por la Troika que, en los países angustiados, desafían los derechos de negociación y los convenios colectivos preventivos y, en última instancia, los derechos de los trabajadores (por ejemplo, contratos para trabajar en domingo, contratos de cero horas).

La participación no puede desarrollarse más que a través de la negociación colectiva. El pilar social debe incluir el derecho de todo trabajador a la protección y la seguridad a través de la negociación colectiva. Así como el derecho a la formación, a tiempo de trabajo, a la seguridad en el empleo; imaginémosnos que los trabajadores-accionistas pueden proteger mejor su propia empresa. Existen muchas formas e ideas dirigidas a la eliminación de la inseguridad pero también es necesario reunir a los interlocutores sociales una vez más alrededor de la mesa, con vistas a que la Comisión, de todos modos, siga avanzando en la introducción de derechos sociales.

Este debate recuerda el concepto de competitividad. En el contexto europeo, las empresas avanzan siguiendo una ventaja competitiva. ¿Cuáles son las herramientas internacionales para regular la fiebre de la ventaja competitiva?

El marco jurídico no es vinculante. Se han definido unos pilares, como el diálogo social umbrales mínimos de protección social, el corpus de derechos de la OIT y más recientemente la Agenda 2030 con los objetivos del Milenio.



¿Cuáles son, sin embargo, las herramientas para el control y seguimiento de las que nos hemos dotado? El Pacto Mundial fue seguido por los principios de Ruggie, las directrices de la OCDE, en un intento institucional supranacional de fijar actores económicos globales. No obstante, ninguno de estos instrumentos es vinculante.

En este contexto, sufrimos la actitud esquizofrénica tanto de la UE como de los gobiernos nacionales. La acción fragmentada en las instancias mundiales implica que lo que se discute en la UE se diluye finalmente en el nivel internacional.

Este año la OIT ha sido testigo de un gran debate sobre las cadenas de producción y las responsabilidades compartidas. El texto resultante es una herramienta que marca un acuerdo entre los tres socios involucrados, pero sigue sin ser vinculante.

Además, existen herramientas de organización sindical como los convenios colectivos pero éstos se asemejan más bien a códigos de conducta. Aquí el papel de las Federaciones de sindicatos europeas (ETUFs) entra en juego, así como la disposición de los sindicatos a la cesión de participaciones de su rol de negociación a las federaciones europeas e internacionales para construir nuevos ámbitos de negociación colectiva y de participación en una sociedad y economía globalizadas.

Nuestros debates han presentado una forma de combinar la sostenibilidad económica con el interés común. La participación puede así combinar una visión liberal del mercado con el valor de la dimensión colectiva. Exploramos nuevos caminos. La calificación de mercado de las grandes empresas puede incluir una dimensión social a través de algoritmos innovadores.

La responsabilidad social empresarial es también un tema recurrente; sin embargo, se inclina hacia un enfoque individual. La empresa estipula cómo ser responsable y decide, unilateralmente, su curso de acción con el fin de ser «social». Todo el proceso puede ser fruto de un simple truco de marketing. Los inversores operan siguiendo una lógica individual, también, para comprender la viabilidad de un negocio. La información no se comparte. Mientras que la calificación de mercado debe ser pública. La empresa debe adoptar una visión sustancialmente colectiva de sus objetivos, perseguirlos mediante la gobernanza y vincular las políticas de empresa a las normas sociales internacionales. Se debe revelar la calificación que obtiene y dar a conocer al público la proximidad entre la empresa y tales normas. El intercambio de información hace que la relación entre la empresa y los inversores sea más eficiente. El sector de calificación puede hacer mucho por el desarrollo de estándares y explorar el potencial del sector para vincular la eficiencia económica al difuso rendimiento esperado de los beneficios de la producción. Es decir, sostenibilidad.

El hecho es que la participación, como tal, no ha gozado en estos últimos años de la atención de los operadores financieros. ¿Es ésta una circunstancia coyuntural o una tendencia estructural?

En muchos aspectos, para los operadores de finanzas responsables, 2016 ha representado un punto de inflexión. La aprobación de los ODS, COP21 de París e incluso las repetidas súplicas del Papa, incluida una carta encíclica reciente: las dimensiones sociales y medioambientales se imponen más que en el pasado.

La reforma de los modelos financieros deben transformarlos en algo más similar a modelos de desarrollo sostenible. Ya se ha mencionado el hecho de que los sindicatos no figuren entre los reguladores del mercado ni las partes interesadas y que tampoco los echen de menos en este



entorno. Desde el punto de vista del operador financiero, los sindicatos no son un factor. Desde punto de vista del operador financiero, sostenible o no, el tema principal es la gestión de riesgos y la percepción de los cambios en el consumo. Existen riesgos jurídicos así como para la reputación. Dentro de los riesgos a la reputación, la cadena de suministro es un tema. ¿Aparece el trabajo sólo cuando la reputación está en juego?

El *motor* del valor, el posicionamiento de la empresa en las distintas oleadas de cambio, se interpreta como la necesidad de una demanda potencial: en este concepto, la cuestión laboral está ausente o marginal. Cuenta sólo para la fracción específica del trabajo con alto valor añadido. Vuelve la cuestión de la marginalidad selectiva de la participación.

Reescribir la dimensión social es hoy una tarea de proporciones ingentes. Examinemos la responsabilidad social empresarial. Primero surgió como un movimiento revolucionario, pero con sus altibajos, veinte años después se puede afirmar que la RSE no ha supuesto el cambio cultural y organizativo que algunos esperaban. Ha disminuido la fuerza de empuje. Sin embargo, esto no altera la necesidad de volver a colocar al individuo en la base de los modelos de desarrollo. Concepto generalmente compartido, como ya se mencionó, por organismos internacionales, sociedad civil y comunidades religiosas.

DERECHOS DE INFORMACIÓN Y CONSULTA

Hablar de la participación en Europa es hablar del desarrollo de las PYMES. Se dice que la Unión Europea ha impulsado sistemas industriales hacia un modelo de relaciones laborales participativas. El impacto positivo de la información y consulta sobre el diálogo social de una manera que mejore el enfoque participativo responde a la necesidad de innovación y cambio.

La información y la consulta responden a un modelo participativo de gobernanza empresarial: más participación de los empleados y otras partes interesadas significa más integración social y un desarrollo integral de toda la sociedad.

Estos derechos se han implantado, en primer lugar, a través de la legislación, que «constitucionalizó» los derechos de los trabajadores a la información y consulta. El derecho a participar en decisiones estratégicas de la empresa aparece en el artículo 27 de la Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea, en el capítulo sobre la solidaridad. Desde la entrada en vigor del Tratado de Lisboa, la Carta tiene la misma fuerza programática y vinculante que las disposiciones de los tratados.

En particular, durante años la Unión Europea ha producido varios actos legislativos con el fin de procurar la participación de los trabajadores en las decisiones más importantes de las empresas. El diálogo social involucra a las instituciones y los interlocutores sociales en la búsqueda de métodos de relación participativos frente al ejercicio de conflicto. En el mundo de los negocios, el diálogo social implica «participación».

La idea es promover un nuevo modelo de gobernanza empresarial: a través de la participación de los empleados y otras partes interesadas, para una mayor integración social y un desarrollo integral de toda la sociedad. Una participación de trabajadores más profunda tiene un impacto positivo en el desarrollo de un buen entorno de trabajo y contribuye a la mitigación de los problemas de recursos humanos contribuyendo al mismo tiempo a la mejora de los resultados de la empresa. En este sentido, el impacto positivo de la información y consulta sobre el diálogo social de una manera que mejore el enfoque participativo responde a la necesidad de innovación y cambio. En este campo es posible encontrar varias disposiciones a nivel internacional, comunitario y nacional. Estos derechos se reconocen a nivel internacional en el artículo 21 de la Carta Social Europea (Consejo de Europa) donde se afirma, «*Los trabajadores tienen derecho a la información y consulta en el seno de la empresa*».



A nivel de la Unión Europea estos derechos son reconocidos en la Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales (1989) y también en la Carta de derechos fundamentales de la Unión Europea (2000), donde está indicado (artículo 27) que *«Se deber garantizar a los trabajadores o a sus representantes, en los niveles adecuados, la información y consulta con suficiente antelación en los casos y condiciones previstos en el Derecho comunitario y en las legislaciones y prácticas nacionales»*.

A pesar de estar consagradas en la Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales, se ha introducido una base jurídica adecuada para la información y consulta en el Tratado de Amsterdam de 1998 que incorpora el acuerdo sobre Política Social en el texto del Tratado. La base jurídica en la actualidad la representan los artículos 151 y 153 del Tratado de funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), donde se otorga al Consejo y al Parlamento Europeo el poder de actuar. En particular, el artículo 153 del TFUE es particularmente interesante porque representa la base jurídica para la acción europea, confiando al Parlamento y al Consejo la adopción de medidas diseñadas para fomentar la cooperación entre los Estados miembros; y Directivas que establezcan los requisitos mínimos para la implantación progresiva.

Durante años, las instituciones europeas dictaminaron numerosas directivas para implantar el nuevo enfoque basado en la participación de los trabajadores en la vida de la empresa y en el diálogo social. Sin duda, la intervención europea es amplia, pero, en general, el *acervo comunitario* sobre el sector se considera desarticulado y estático.

Sin embargo, podemos encontrar la base del marco comunitario en la Directiva 2002/14/CE que establece principios, definiciones y regímenes mínimos para la información y consulta de los trabajadores a nivel de empresa dentro de cada país. Dado el rango de las prácticas de las relaciones laborales en los distintos Estados miembros, estos gozan de considerable flexibilidad tanto en la aplicación de conceptos clave de la Directiva (representantes de trabajadores, empleadores, empleados etc.) como en la aplicación del régimen para la información y consulta. La Dirección y los trabajadores desempeñan un papel clave en decidir estos regímenes.

ANÁLISIS DEL SECTOR

RESUMEN DEL SECTOR DEL COMERCIO

El comercio es la actividad de compra y venta de bienes y servicios, especialmente a gran escala. El sector del comercio, uno de los empleadores más grandes de Europa con 19 millones de trabajadores, está experimentando cambios fundamentales. La digitalización se caracteriza por nuevas formas de compras e implica cambios fundamentales en cuanto a perfiles profesionales, necesidades de competencias y niveles de empleo. La información, consulta y negociación de un convenio colectivo asume o debe asumir un papel de pivote para permitir que el cambio ocurra en interés de todas las partes interesadas, incluyendo la cadena de suministro. Se necesitan urgentemente nuevas formas de organización del trabajo, de planificación de las carreras y de formación profesional para mantener la competitividad de las empresas grandes y pequeñas.

VENTA MINORISTA: ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE NEGOCIOS DE LOS ACTORES CLAVE

Las empresas multinacionales dominan el comercio minorista, y representan una parte muy importante de la economía mundial. En 2014, las 100 empresas líderes representaron el 13,1% del consumo mundial.

En los últimos años, en un contexto marcado por la débil recuperación económica de Europa (que conduce a que los hogares deban hacer malabares con sus elecciones de consumo), y por una evolución en las formas de consumo, las multinacionales mantienen sus posiciones, mientras que el peso relativo de las 10 empresas líderes ha aumentado ligeramente.

- La rentabilidad sigue siendo alta en el sector, con tasas de beneficios de las corporaciones mundiales superiores en su mayoría al 15% del capital social. Este dato se aplica tanto a las grandes cadenas alimentarias, un sector dominado por empresas integradas, como a los dos otros sectores investigados (bricolaje y ropa).
- La competencia sigue siendo alta, especialmente en el sector alimentario donde los minoristas de descuento están librando una guerra de precios contra cadenas de hipermercados.
- La tendencia hacia la consolidación es muy manifiesta, con actividad de fusiones y adquisiciones y medidas de reestructuración al orden del día.



Desde una perspectiva estratégica, es posible identificar algunas tendencias interesantes.

El sector del comercio se caracteriza por una creciente internacionalización. La mayoría de las empresas europeas tiene filiales en otros países, no sólo en la Unión Europea, sino también en Rusia, China, América Latina y Oriente Medio.

Los principales minoristas también están intensificando su inversión en diferentes formas de comercio:

- Descuento: los hipermercados quieren recuperar a los clientes de los minoristas de descuento. Guerra de precios y espacios dedicados en hipermercados.
- En coche: Las empresas están desarrollando un concepto que combina internet y "compra rápida".
- E-commerce (comercio electrónico): Las empresas están aumentando el número de páginas web específicas; cada vez más cadenas combinan el comercio electrónico (online) y en tienda.
- Se están reconquistando los centros de las ciudades. Las cadenas también están haciendo un uso cada vez mayor de formatos de cercanía con el consumidor (tiendas pequeñas), después de haber sofocado la competencia de los pequeños comerciantes.
- En todos los lugares: Desde el hipermercado a centros de actividad y ocio/cultura.

COMERCIO ELECTRÓNICO: EN AUGE

El desarrollo del comercio electrónico es el resultado del acceso generalizado a Internet, los bajos umbrales de entrada para las compras por internet y una mayor confianza en los pagos digitales.

El sector ha experimentado un crecimiento de dos cifras en todos los países estudiados: +13% en Francia (2015), +15% en Polonia (2016), +27% en Rumanía. Desde una perspectiva global, de los 50 mayores actores en comercio electrónico, sólo 12 no se encuentran entre los 250 principales minoristas mundiales.

Los principales cambios se han producido en los pequeños electrodomésticos para los hogares, aparatos electrónicos de consumo y artículos de moda. La venta minorista del sector de la alimentación también se está desarrollando rápidamente, no sólo a través de las marcas tradicionales de supermercados sino también a través de actores puros (por ejemplo Amazon, que está desarrollando una oferta alimentaria).

La tendencia se dirige hacia una creciente globalización. Uno de los principales motivos para comprar algo por internet es su falta de disponibilidad en el entorno cercano del consumidor. Según un estudio de Paypal-IPSOS, el 25% de las transacciones son transfronterizas.

El tamaño de los distintos mercados nacionales varía enormemente de un país a otro, reflejando las diferencias de poder adquisitivo.



Los principales mercados son el Reino Unido, Alemania, Francia y España. Las ventas a distancia representan el 6% de las ventas al por menor en Francia (€26 millardos), el 3% en España (€16,3 millardos) y Polonia (€7 millardos).

El total per cápita medio de las compras por internet es de 2000€ al año en Francia, comparado con los 876€ en España. En Rumanía, el valor medio de una transacción es de 40€ para tiendas rumanas on-line y 58€ para comerciantes fuera de Rumanía.

Las formas de consumo todavía difieren, pero cada vez se armonizan más.

En Rumanía, el 90% de las compras se realizan con pago contra-reembolso, mientras que los pagos con tarjeta corresponden al 60% de los pagos efectuados en España.

Los pagos a través del teléfono móvil se están disparando casi por todas partes, y representaron €6,4 millardos en 2015 en Francia.

También es muy distinto el porcentaje de los usos de entregas a domicilio, puntos de recogida y compras en tienda.

PRINCIPALES PERFILES DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Las empresas tradicionales de venta por catálogo (por correo) (La Redoute, Les 3 Suisses – que solía depender de la oferta en revistas impresas y cuyas ventas se realizaban principalmente en Francia): poco a poco se están convirtiendo en «empresas sólo por internet», pero (todavía) no han dado el salto definitivo. Suelen dar servicio a clientes de mayor edad. Debido a este hecho, sus ventas han ido disminuyendo desde 2005 y los principales actores del sector han sido objeto de reestructuración prácticamente permanente durante muchos años.

Los actores puros dominan el sector del e-commerce, que dependen de infraestructuras que requieren menos recursos que las tiendas tradicionales, permitiéndoles a su vez ofrecer sus productos a precios agresivos.

Pueden clasificarse en cuatro categorías: las empresas de e-commerce de rango completo o multi-gama e-commerce (Amazon, Cdiscount), empresas de e-commerce especializadas (LDLC, Oscaro, Allopaneus), mercados nacionales (eBay, Priceminister) que actúan como intermediarios de confianza entre compradores y vendedores y los organizadores de ventas/eventos flash online (Vente-privée, Showroomprive).

En los últimos años hemos observado un importante aumento de los llamados «mercados nacionales». Estos permiten a las empresas reducir sus costes logísticos y ofrecer servicios B2B (business to business) a los vendedores. En Francia en el año 2015, estos mercados representaron el 26% de las transacciones en las principales 40 páginas web de comercio electrónico.

Los minoristas híbridos «Clic y ladrillo» gestionan sobre todo sus propias tiendas virtuales y su cuenta de ventas por internet corresponde tan sólo a un porcentaje menor de las ventas



totales. Su alta visibilidad como marcas comerciales les permite reducir el coste de adquisición de clientes por internet.

Se trata de un modelo de negocio más rentable que el de los actores puros, ya que dirige a los compradores por internet a las tiendas comerciales físicas donde la tasa de conversión es mucho mayor.

Este enfoque de «web-a-tienda» se basa en los servicios de recogida en tienda, reservas por internet, etc., sin tener en cuenta la presencia tradicional de los vendedores, el servicio post-venta, el acceso físico a un producto, todo lo que aumenta la lealtad del cliente. Por otra parte, estas empresas tienen departamentos de compras muy potentes, lo que les permite ofrecer precios atractivos.

Las estrategias de desarrollo web de estas marcas comerciales conocidas son distintas entre sí: centralización de inventario, «plataformas llave en mano» para la compra a los actores puros, presencia en el mercado nacional.

En el ranking de las 50 mayores empresas de comercio electrónico en todo el mundo parece que:

- el porcentaje de los ingresos totales del e-commerce difiere en gran medida, va desde el 1,8% de Carrefour SA al 100% para esos actores puros como Amazon. La cifra media para estas 50 empresas de comercio electrónico es de 13.2%.
- de las 50 empresas, 11 son actores puros.
- entre 2013 y 2014, la tasa de crecimiento de las ventas por internet de estos actores aumentó un 19,7%, por lo que la tendencia al alza es aún mayor cuando se utiliza un intervalo de tiempo más largo (+ 22% desde 2011).

LA TECNOLOGÍA IMPULSA EL COMERCIO MUNDIAL

Hay un número creciente de dispositivos móviles. En el año 2015, el 83% de las conexiones a internet se hicieron a través de un dispositivo móvil. Con la introducción de venta online de productos y accesorios de vestir (el Google Glass, el Apple Watch), se espera que los minoristas puedan empezar a ofrecer tiendas virtuales con capacidades que permiten el uso de dispositivos móviles.

VENTA MINORISTA RÁPIDA

Se trata de un fenómeno que apareció por primera vez hace unos diez años. Aquí se centran en sacar nuevos productos al mercado más rápido, aumentar la velocidad de las interacciones y acelerar las entregas.



Amazon y Google están ofreciendo entregas el mismo día en ciertas áreas de los Estados Unidos, RU, Alemania y Canadá. Los tiempos de entrega se hacen más cortos y cada vez más precisos. Prevemos cambios sin precedentes en cómo se organizan las cadenas de suministro.

EXPERIENCIA MINORISTA

La venta al por menor ya no está sólo orientada al producto, sino que se está convirtiendo en una «experiencia para el cliente». La idea detrás de esto es ofrecer a los clientes nuevas experiencias de compra a través de varios lugares de interés y entornos completos (tabletas y pantallas interactivas, espejos vinculados hasta con redes sociales, campañas en redes sociales), especialmente a través de la digitalización de los puntos de venta.

INNOVACIÓN

Ya está en marcha una revolución, en particular en el campo de los puntos de venta y cajas donde el consumidor escanea él mismo su compra.

Y va a continuar, con diferentes formatos y canales: un desmantelamiento de las fronteras entre sectores o empresas especializadas en un solo producto, los sistemas de puntos de venta (POS) móviles, la desaparición de los intermediarios (se acaban las tiendas, almacenes, establecimientos) y su sustitución por pedidos enviados directamente a un fabricante, o compra automática por internet mediante electrodomésticos conectados a internet, como frigoríficos.

EL USO DE LA AUTOMATIZACIÓN NO ES UNIFORME, PERO ESTÁ AUMENTANDO

El uso de la automatización/mecanización en los almacenes difiere de una empresa a otra dependiendo de varios factores: volumen, «linealidad» del flujo, tipos de productos y formas, pero también su valor.

En consecuencia, observamos diferentes niveles dependiendo de la empresa en cuestión... pero la tendencia general es siempre la misma: un creciente uso de la automatización.

LA SUSTITUCIÓN DEL TRABAJO FÍSICO POR LAS MÁQUINAS SE ESTÁ LLEVANDO A CABO DE DOS MANERAS:

Mecanización «impresionista»: la sustitución progresiva de la mano de obra por robots. Este proceso corresponde a la sustitución progresiva de tareas manuales por tareas mecanizadas sin revisar necesariamente de manera completa la gestión de los flujos de mercancías. Por otra parte, el manejo de determinados tipos de productos (con formas no estándar por ejemplo) está demostrando ser difícil de automatizar.



Automatización «radical»: un cambio masivo, integral y radical en la gestión de los almacenes. El funcionamiento de los almacenes está totalmente automatizado.

Las soluciones de automatización «radical» se han extendido principalmente en el contexto de la construcción de nuevos almacenes (ejemplos en Francia: Dispéo en 2012 y Redoute en 2016-2017, y Amazon en un futuro próximo en una nueva planta).

CONDICIONES DE TRABAJO Y EMPLEO EN EL SECTOR MINORISTA EN EUROPA

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Las condiciones de trabajo en el sector minorista dependen de una serie de factores interdependientes (véase tabla más abajo).

Todas estas cuestiones deben ser objeto de negociaciones entre los representantes de la dirección y de los trabajadores en el marco de las estructuras de información y consulta, participación de los trabajadores y negociación colectiva.

Condiciones físicas	Condiciones psicosociales
Transporte de cargas, espaldas encorvadas a menudo causando dolores lumbares o hiperextensión de los hombros (brazos alzados «por encima del corazón» para servir a los clientes y reponer productos en los estantes), estar de pie durante todo el día, trabajar en salas de almacenamiento en frío,...	La carga psicosocial depende fuertemente de la organización del trabajo: multitarea, versatilidad «nómada» (u horizontal), nuevas tecnologías, horarios atípicos (las tiendas deben estar listas antes de la apertura) incluyendo días de temporada baja, noches y fines de semana, el papel de lo colectivo, impacto del absentismo, picos de actividades de temporada, volumen de clientes, gestión de hora de trabajo/m2.
Condiciones y remuneración del trabajo:	Organización de la empresa:
La remuneración y el número de horas de trabajo (trabajo a tiempo parcial), las perspectivas de desarrollo personal y formación son bajas.	Centralización de una gran parte de las tareas (recursos humanos, finanzas, funciones de apoyo a las compras,...), se cuestiona el papel de los supervisores, el diálogo social es débil, malas condiciones de las herramientas (pallets, herramientas de corte, carros,...). => lógica de reducción de costes



EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA

La función del sector minorista de ayudar a las personas a hacerse un hueco en el mercado de trabajo es bien conocida, ya que el sector ofrece una amplia gama de trabajos que requieren ninguna o poca cualificación. La rotación de personal es, tradicionalmente, muy alta. Sin embargo, en algunos países, donde existe una gran presión económica y el desempleo es prevalente, las marcas son grandes empleadores en su territorio => trabajadores no cualificados se aferran a sus puestos de trabajo aunque las condiciones de trabajo son malas, por lo tanto, la antigüedad y la edad de los empleados de este sector ha aumentado considerablemente, dando lugar a nuevos problemas para mantener a estos trabajadores en el empleo cuando están desgastados por su trabajo.

La edad se ha convertido en un factor importante en el sector minorista, ya que tiene un impacto en las políticas de prevención de accidentes laborales, en particular los asociados a las condiciones físicas de trabajo (manipulación de mercancías y productos, atmósfera, ritmo y horas de trabajo).

Es un reto, porque los empresarios – hasta ahora – han prestado poca atención a esta cuestión: existen pocos puestos cualificados en las tiendas y no hay personal capacitado en salud ocupacional para llevar a cabo una política de prevención que, en cambio, está más orientada hacia la parte de «seguridad».

ESTÁ CAMBIANDO EL PAPEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Los supervisores, como jefes de departamento, pueden prever una carrera en una empresa en la medida en que sus resultados en términos de ventas son satisfactorios. Las perspectivas son mucho más limitadas actualmente ya que las funciones clave de las tiendas se han «empobrecido», debido a la centralización de muchas de las tareas.

La centralización de pedidos y la consiguiente pérdida de autonomía, junto con el aumento de las tareas administrativas, cuestionan progresivamente el papel de los supervisores en la organización del trabajo de determinadas empresas. Se gestiona el departamento mediante la emisión de directivas centralizadas basadas en un indicador principal: la tasa de coste de personal de ventas. En definitiva, la presión que soportan alcanza a los empleados de su departamento.

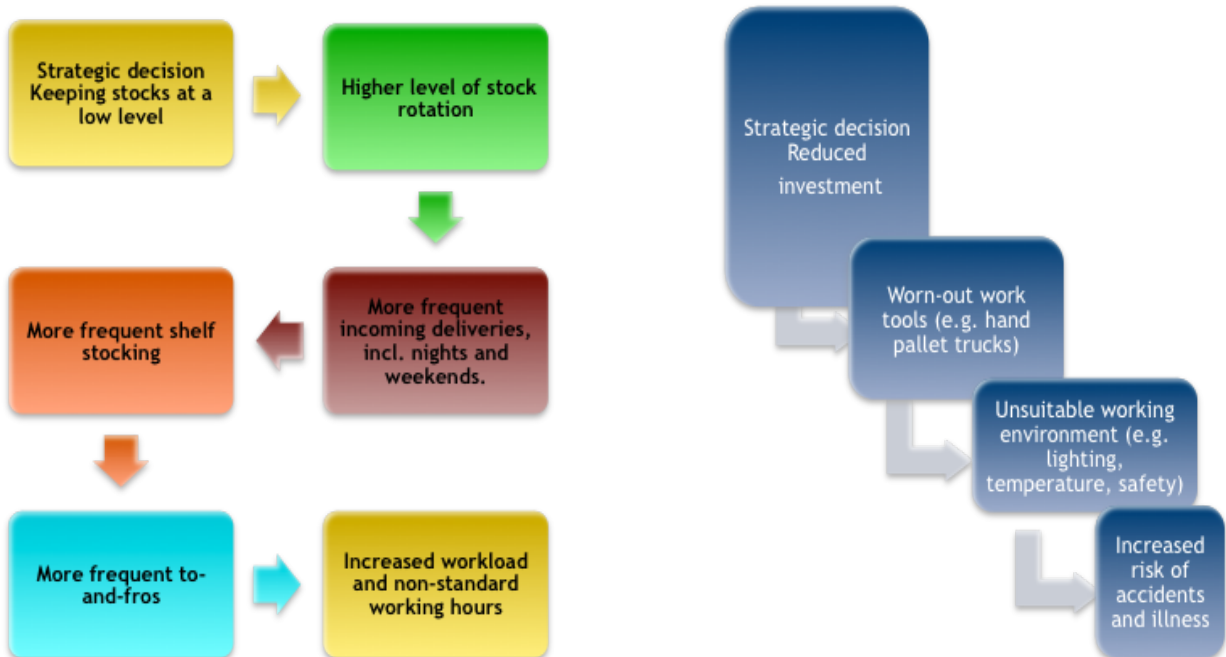
Cada vez más multinacionales están experimentando una alta rotación de directivos y gerentes de tienda. Esta inestabilidad tiene una influencia muy negativa en la salud de los trabajadores, ya que las estrategias dirigidas a prevenir riesgos laborales necesitan varios años para aplicarse. – En definitiva, la confianza y el diálogo social están paralizados y la pérdida de motivación y la productividad es otro resultado de ello.

¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LOS NEGOCIOS Y EL ENTORNO SOCIAL DE UNA EMPRESA?

En algunos países, los representantes de los trabajadores generalmente tienen mucha información sobre tendencias de negocio basado en indicadores como la evolución de la productividad, los niveles de inventario, los niveles de inversión, objetivos de rentabilidad y términos y condiciones de reestructuración.

Como puede verse en los siguientes gráficos, las cuestiones de importancia estratégica para una empresa (tecnología disponible, competencia, regulación, entorno social) dan lugar a decisiones estratégicas que afectan el nivel operativo (tipo de gestión y organización del trabajo, herramientas de producción, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en el lugar de trabajo.

DOS EJEMPLOS: NIVELES DE INVENTARIO Y DE INVERSIÓN





ANÁLISIS DE LOS DATOS SOCIALES Y LAS DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS PARA ENTENDER EL IMPACTO DE DECISIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS CON LA SALUD. TRES EJEMPLOS.

➤ Edad y antigüedad

Dos conceptos distintos pero interrelacionados. Su análisis puede llevar a los socios corporativos a considerar la adaptación de puestos de los trabajadores, sus períodos de la vida (familiar y parental, deterioro físico, transmisión de conocimientos).

➤ Absentismo

Identificar los factores que influyen en el absentismo (horas de trabajo, salarios, subcontratación, falta de perspectivas de carrera profesional) nos permite señalar ciertas decisiones de gestión estratégica que son contraproducentes. El absentismo tiene un impacto negativo en la organización del trabajo. Erradicar el absentismo implica mejorar el diálogo, la organización del trabajo y las condiciones de trabajo y/o de incentivos financieros (bonificación por asistencia al trabajo) ocasionales.

➤ Versatilidad

Es una verdadera variable de ajuste a la actividad en el comercio y la logística, pero puede tener efectos muy negativos sobre la salud si no se supervisa, porque a menudo es el resultado de reducción de personal y/o división de la organización y las funciones asociadas. En primer lugar, los socios corporativos deben preguntarse sobre el tipo de versatilidad que se aplica en su empresa: rotación simple: ¿reemplazar a alguien fuera del trabajo, cualquiera que sea su función? o versatilidad a través de la integración: enriquecer el contenido del trabajo y dando al trabajador un mayor sentimiento de hacer un trabajo significativo y motivarlo de este modo.

La versatilidad a través de la rotación puede ser cuestionada por los trabajadores que pueden considerar que ponen en peligro su empleo, junto con la amenaza de pérdida de cualificaciones y la desprofesionalización. Haciendo que los trabajos sean intercambiables, la versatilidad hace que el trabajo pierda su valor, es decir, en el contexto de que el trabajo es crucial para la realización de una actividad, y que depende de la profesionalidad y las habilidades individuales.

La supervisión intensiva del personal dirigida a acabar con cualquier tiempo «no productivo» es causa de la intensificación y densificación del trabajo => el riesgo de trastornos musculoesqueléticos y el estrés causado por esta forma de organización del trabajo. Por ejemplo, los trabajadores de caja que también reponen productos.



La relación entre los comités de empresa y el comité de salud y seguridad es fundamental

En algunos países, existen estructuras de representación de los trabajadores diferenciadas para cuestiones laborales y de negocios y las de de salud y seguridad en el trabajo. En muchos casos, los directores de la empresa y de la filial poseen pocos conocimientos en materia de salud y seguridad, y se centran únicamente en el logro de objetivos de beneficios. Por lo tanto, los representantes de los trabajadores tienen que dirigir su atención de confrontación y diálogo hacia un campo que la dirección no administra bien, pero de la que a menudo es plenamente responsable. Esto puede llevar incluso a nuevos factores de bienestar en el trabajo, negociándose a posteriori de manera colectiva dentro de una empresa.

RESUMEN DEL SECTOR SERVICIOS:

GESTIÓN DE INMUEBLES

El sector servicios es una parte muy importante de la economía. Los servicios europeos son la columna vertebral de la vida económica y social europea y, desde el año 2000, está creciendo su papel y aumentado el empleo en el sector¹. El sector servicios incluye una amplia gama de actividades que forman parte de lo que se denomina el sector terciario. Un número considerable de los servicios incluidos dentro del sector terciario pertenece al campo de la gestión y administración de inmuebles.

La gestión de inmuebles (GI) es una «integración de procesos dentro de una organización para mantener y desarrollar los servicios acordados que apoyan y mejoran la eficacia de sus actividades primarias» (EN15221-1: 2006 Gestión de inmuebles – parte 1: Términos y definiciones). Según IFMA (International Facility Management Association), la gestión de inmuebles es la «práctica (sistema de conocimientos, métodos, herramientas) de la coordinación entre el espacio/equipo y trabajo con recursos humanos y la organización general (objetivos-responsabilidad); integra principios de administración, gestión de propiedades, arquitectura, psicología y conocimiento del comportamiento de grupo e ingeniería». En otras palabras, la gestión de inmuebles es un campo interdisciplinario dedicado a la coordinación de espacio, infraestructura, personas y organización. Representa una amplia gama de actividades que se conocen como funciones no básicas. Este sector está sujeto a la continua innovación y desarrollo, bajo presión para reducir los costes y agregar valor a los negocios principales ya sea del sector público o privado de la organización que es su cliente.

La GI no es sólo la externalización de los servicios de administración, sino que también se trata de un nuevo y más avanzado método de gestión integrada de todas las actividades relacionadas con el funcionamiento óptimo de un edificio/propiedad.

Por lo tanto, la gestión de inmuebles es una práctica para la gestión de servicios complementarios para los negocios.

En el pasado, las organizaciones solían administrar internamente la mayoría o incluso todos los servicios complementarios (servicios de apoyo a las operaciones internas). Sólo en pocos casos, algunas actividades como la limpieza, la seguridad y el mantenimiento, se subcontrataban. En los últimos años, las organizaciones tienden a externalizar no sólo

¹UNI Europa



procesos complementarios y fabricación, sino también la mayoría de los servicios de apoyo. Organizaciones en todo el mundo, públicas y privadas están aumentando constantemente su atención a una gestión eficiente y eficaz de los servicios de inmuebles. Esto ha generado un fuerte crecimiento en el sector de las empresas especializadas en la prestación de servicios de apoyo.

La industria de la GI se está transformando desde un modelo de externalización local de servicio único predominante en un modelo de prestación de servicios integrados que satisface perfectamente las necesidades principales del cliente a escala nacional e incluso mundial.

Se espera que el mercado de subcontratación de GI en todo el mundo crezca de \$959,2 millardos del 2012 a \$1.314 billones en el 2018². El mercado no sólo se amplía, sino que además está evolucionando, con una creciente demanda de los sectores público y privado de soluciones de GI global e integrada.

Junto a este mercado en evolución, las expectativas del cliente se están ampliando para incluir más servicios GI con valor agregado: los clientes esperan que los proveedores de GI asuman la responsabilidad del cumplimiento de toda la legislación y normativa laboral y que tengan un papel activo en la previsión de la misión estratégica de la empresa. Con este fin, los proveedores de GI tienen que evolucionar de proveedores de servicios a socios estratégicos.

Debido a los objetivos específicos del proyecto, la investigación se centrará en limpieza y restauración profesional, debido a que estos sectores son los más intensivos en empleo.

Hay que subrayar que hay no hay cifras oficiales sobre la facturación en estos sectores, ni en muchos países ni a nivel de la UE.

Una de las razones principales es que no existe un único código estadístico para la GI, por lo tanto, no se recaba la información estadística particular para el sector de gestión de inmuebles³.

2.1) EL SECTOR DE LA LIMPIEZA EN LA UE

Los contratistas de limpieza han alcanzado una facturación total de €64,522 millardos⁴. Esta cifra demuestra la buena recuperación de la industria después de la crisis económica y

²Glenn Hodge, Reinhard Poglitsch & Peter Ankerstjerne.

³Tosho Kirov (co-fundador de la asociación búlgara para la gestión de inmuebles «Facility Management Association» y miembro de la EuroFM)



financiera mundial que comenzó en 2008-10. De hecho, representa un aumento neto del 4,83% en dos años (2010-2012), mientras que el PIB de la UE-27 se limitó a un crecimiento de un 1,6% en 2010-2011 y disminuyó en un 0,4% en 2011-2012. De media, el crecimiento anual de la facturación de la industria en los últimos 22 años es del 9,1%. Es de destacar que la resistencia de la industria podría explicarse por la mayor productividad y el aumento continuo de penetración en el mercado. Sin embargo, esta cifra confirma el continuo cambio general de una economía industrial hacia una economía basada en los servicios durante los últimos 22 años.

Este contexto macroeconómico se debe a un número de factores/motores: la primera razón, y más importante, es la tendencia continuada a la externalización; en segundo lugar, se ha registrado un mayor crecimiento de la productividad en la economía industrial, mientras que al mismo tiempo ha habido una transferencia de empleos del sector industrial a las actividades de servicio. Además, la superposición entre servicios y la industria tiende a acentuar la reducción evidente de la importancia de la fabricación. De hecho, este fenómeno ha sido examinado profundamente e identificado por el HLG como «la *servilización* de la fabricación, la tendencia de las empresas de fabricación a vender servicios y soluciones, en lugar de productos y bienes».

Alemania, Francia, Italia, España y el Reino Unido son los cinco mercados nacionales más grandes dentro de la UE. Juntos, representan el 70% de la facturación total en Europa. El número total de empresas de limpieza supera 176 900, que representa un incremento del 13% al año ⁵.

Las empresas que emplean a más de 500 personas (es decir, un 1,36%) alcanzan la mitad de la facturación total del sector. En cifras absolutas, la industria de la limpieza todavía está dominada en gran medida por pequeñas empresas: aproximadamente el 76,4% emplean menos de 10 trabajadores.

Más de 3,32 millones de personas trabajaban en la industria de la limpieza en 2012, en contraposición a los 3,317 millones de 2010. Esto representa un pequeño aumento del 0,1% en dos años (2010-2012), por lo tanto un crecimiento medio del 0,05% por año, mientras que el empleo de la UE-27 aumentó un 0,3% en 2010-2011 y disminuyó un 0,5%. Después de la crisis de 2008-2010, que obligó a las empresas a reducir fuertemente su base de personal debido a los recortes del gasto de los clientes (públicos y privados) en casi todos los países europeos, el empleo aumentó ligeramente entre 2010 y 2012 y casi alcanzó niveles de 2005.

⁴ Encuesta de la EFCI 2014- 20 países europeos cubiertos.

⁵ (2011 - 2012)



No obstante, de media, el crecimiento anual de la facturación de la industria en los últimos 22 años es del 4,35%⁶.

Teniendo en cuenta el sector de limpieza Industrial de la UE, cabe destacar la alta incidencia de trabajo de tiempo parcial y de contratos de duración determinada. Al mismo tiempo, la mayoría de los trabajadores trabajan con horarios típicos y regulares, y existe un nivel bajo de capacitación y formación pagada por el empleador. Hay altos niveles de exposición a riesgos físicos, especialmente riesgos biológicos y químicos. A pesar de ello, una alta proporción de trabajadores no están muy bien informados sobre los riesgos para la seguridad y salud en el trabajo y el impacto del trabajo sobre la salud de los trabajadores también necesita una mayor atención. A continuación hay una lista de los datos necesarios para tener una visión general:

- El **47%** de los trabajadores está empleado en micro-lugares de trabajo (de 1 a 9 empleados).
- El **8%** de los trabajadores trabaja en grandes lugares de trabajo (más de 250 empleados) - EU (12%).
- La mayoría de la mano de obra son **mujeres (56% vs. 44%)**.
- El **8%** de la mano de obra es **menor de 25** – EU 9%; el **30%** está **entre 25 y 39** años de edad (EU 36%) y el **30%** es **mayor de 50** (EU 27%) .
- El **3%** de los trabajadores son **autónomos con empleados** (EU 4%).
- Los **autónomos sin empleados**, un **9%** cifra ligeramente inferior al promedio de EU28 del 11% .
- **Entre** los empleados, los **contratos de duración determinada** son mucho más frecuentes en la limpieza industrial (23%) que en el **conjunto de la EU28** (12%) y son **considerablemente más frecuentes** entre las mujeres que entre los hombres en el sector.

⁶ Encuesta de la EFCE 2014- 20 países europeos cubiertos.

2.2.) EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN LA UNIÓN EUROPEA

El sector de la restauración y catering en Europa se divide en dos mercados, el auto gestionado por organismos públicos y la contratación de empresas de catering. En 2012, las empresas de catering en la Unión Europea tenían una cuota del 35,2% del valor total de mercado alimentario público⁷. Esto supone un aumento del 1,7% con respecto al año 2008 (cuando la cuota de mercado era del 33.5%) y ya había aumentado un 8,7% desde el año 2000 (basado en EIRO, 2010). Empresas, autoridades públicas, guarderías, escuelas, universidades, residencias de ancianos, hospitales y cárceles cada vez confían más en las empresas de catering.

Algunas cifras que representan el sector de la restauración en Europa son los siguientes:

- 67 millones de consumidores todos los días.
- Una de cada cuatro comidas realizadas fuera del hogar.
- Una de cada dos comidas realizadas en el lugar de trabajo.
- Más de una de cada cuatro comidas en la escuela.
- Más de una de cada 10 comidas en sectores sanitarios o sociales⁸.

Es posible notar una división de los gastos del sector público sobre alimentación y catering entre organismos públicos con servicios de restauración propios y empresas de catering. Se observa una amplia variedad en los 17 Estados miembros. En Alemania, Suecia, Finlandia, Dinamarca y Polonia, el gasto público en servicios de restauración propios representó más del 70% del total, mientras que España, Portugal e Irlanda menos del 40%. Las empresas de catering representan más del 50% del gasto público en esos países, junto con Luxemburgo, Austria e Italia.

Según los datos disponibles más recientes sobre el sector, las tres empresas de catering principales en la UE representan el 59% de la cuota de mercado total y el mercado de catering está dominado por dos grupos de empresas con una cuota de mercado combinada de alrededor del 50%. En contraste con este patrón predominante de la concentración de mercado, dos mercados en Europa occidental (es decir, Italia y España) así como los mercados de restauración social en Europa central y oriental han permanecido

⁷ Cfr. FERCO, 2012.

⁸ Cfr. Datos disponibles de servicios de restauración y catering.



relativamente fragmentados, con numerosas empresas de catering familiares y operadores locales que contaban sólo con unos pocos contratos en cada uno de estos países⁹.

La información disponible muestra que la facturación total de la industria de restauración de las empresas de catering en la Unión Europea es de más de €24 millardos y alrededor de 600 000 personas¹⁰. En términos de trabajadores por país en el mercado comunitario, en primer lugar se encuentra Reino Unido que cuenta con unos 115 000 empleados en el sector, distribuidos equitativamente entre el sector público y privado. Seguido por Italia y Francia con, respectivamente, 100 000 y 79 000 trabajadores.

EL SISTEMA DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LOS SECTORES DE LA RESTAURACIÓN Y LA LIMPIEZA

La importancia de la negociación colectiva como un medio de regulación de empleo se mide calculando el número total de trabajadores cubiertos por la negociación colectiva como una proporción del número total de empleados dentro de un cierto segmento de la economía. Por consiguiente, el índice de cobertura de la negociación colectiva en los sectores se define como el ratio del número de trabajadores cubiertos por cualquier tipo de convenio colectivo con respecto al número total de empleados en el sector.

En el **sector de la limpieza**, debido a la falta de interlocutores sociales fuertes y bien establecidos dentro del sector en varios países, las relaciones laborales sectoriales tienden a estar relativamente poco desarrolladas en estos países. Donde se ha establecido en estos países, con frecuencia cubren sólo nichos particulares del sector. Cuando no existe, las actividades de negociación colectiva en el sector son casi inexistentes o sólo se dan a nivel de empresa individual. Por ello, para algunos países resulta difícil o imposible incluso estimar aproximadamente la tasa de cobertura de la negociación colectiva de toda la industria de limpieza. En consecuencia, para cinco países (Bulgaria, Chipre, Letonia, Polonia y España) la cobertura de la negociación colectiva del sector sigue siendo desconocida, ya que ninguno de los interlocutores sociales contactados pudo proporcionar una estimación para todo el sector de limpieza. Sin embargo, existe un grupo de países que registra tasas de cobertura altas o incluso plenas de la negociación colectiva en el sector. Este grupo de países comprende casi exclusivamente los Estados miembros «antiguos», a saber, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y Suecia, con Eslovenia como el único Estado miembro «nuevo»¹¹.

⁹ Cfr Observatorio Europeo Eurofund; Información comparativa sobre la representatividad de las organizaciones de interlocutores sociales europeas en el sector de la restauración.

¹⁰ Cfr. EIRO

¹¹ Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Representatividad de las organizaciones europeas de interlocutores sociales: Industria de actividades de limpieza; págs. 40-41.



Dentro del sector de la **restauración y del catering**, más de $\frac{3}{4}$ de los países sobre los que existe información relativa al sector registran una tasa de cobertura muy alta (casi) del 100%. No obstante, hay siete países donde la negociación colectiva está totalmente ausente. Un tercer grupo de países registra negociación colectiva en el sector en un nivel bajo, con tasas de cobertura de negociación desde prácticamente cero en el Reino Unido (y probablemente Irlanda) hasta un 40% en Dinamarca. De estos resultados se puede inferir que en más de la mitad de la Unión Europea, las estructuras de las relaciones laborales del sector están bien establecidas, si bien parece que están poco desarrolladas en un tercio a la mitad de los Estados miembros.

EL EMPLEO EN LOS SECTORES DE LA RESTAURACIÓN Y LA LIMPIEZA

A nivel general, la función del sector de servicios/GI de ayudar a las personas a hacerse un hueco en el mercado de trabajo es bien sabida, ya que el sector ofrece una amplia gama de trabajos que requieren ninguna o poca cualificación.

Gran parte de los operadores y trabajadores del sector servicios/GI se compone principalmente por mujeres, personas con ciertas desventajas (con alguna discapacidad social, económica o de salud) así como por migrantes¹².

Si la rotación de personal es tradicionalmente alta, debido a la crisis económica, hay una reducción de este indicador, muchos miembros del personal siguen trabajando mucho tiempo para la empresa. El envejecimiento se ha convertido en un factor importante en el sector de servicios/GI¹³, debido a que tiene un impacto en las políticas de prevención de accidentes en el trabajo, ya que el 30% de la mano de obra es mayor de 50. Los supervisores del lugar y de contratistas son cada vez más cruciales, por ello prevén una carrera en la empresa acorde a sus deberes y responsabilidades, y actúan como interfaz entre los clientes y la empresa.

Al profundizar en el sector de la restauración y de catering, observamos que las mujeres representan la mayoría de los trabajadores en casi todos los países que tienen cifras pertinentes disponibles. En varios países, el empleo femenino es por lo menos el doble del empleo masculino en el sector de las empresas de catering. Además, a pesar de su desarrollo dinámico en los últimos años, el sector de las empresas de catering todavía no es muy grande. Su porcentaje en el empleo total y con respecto al número total de empleados es de 0.5% o menor. En relación con el sector de la limpieza, como se indica en el informe de la mayoría de los países, el empleo se caracteriza por tasas relativamente altas de formas

¹² Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo; Empleo y condiciones laborales de los trabajadores migrantes.

¹³ Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo; Condiciones laborales de la mano de obra envejecida; pág 29 y sig.



ilícitas y no estándar de empleo, en concreto trabajo a tiempo parcial y (falsos) autónomos, y por niveles relativamente bajos de cualificaciones. Por otra parte, la alta incidencia de los trabajadores migrantes, así como su facilidad de reemplazo, los hace particularmente vulnerables a la explotación. Según EFCI, a nivel europeo alrededor del 75% de la fuerza laboral del sector son mujeres y cerca del 70% de los trabajadores están contratados a tiempo parcial. La mayoría de los informes de los países muestran que los salarios y las condiciones de trabajo tienden a ser modestos.

RESUMEN DE LOS ESTUDIOS DE CASO*

*todos los estudios de caso están disponibles en la [pagina web deProEFP](#)

COMERCIO

El sector del comercio, uno de los empleadores más grandes de Europa con 19 millones de trabajadores, está experimentando cambios fundamentales. En particular, la digitalización se caracteriza por nuevas formas de compras e implica cambios fundamentales en cuanto a perfiles profesionales, necesidades de competencias y niveles de empleo. La información, consulta y negociación de un convenio colectivo asume o debe asumir un papel de pivote para permitir que el cambio ocurra en interés de todas las partes interesadas, incluyendo la cadena de suministro. Se necesitan urgentemente nuevas formas de organización del trabajo, de planificación de las carreras y de formación profesional para mantener la competitividad de las empresas grandes y pequeñas. El sector está marcado por una débil recuperación económica, y también por una evolución en las formas de consumo. La rentabilidad y la competencia siguen siendo elevadas y es posible observar las tendencias en el sentido de una creciente internacionalización y los principales minoristas también están intensificando su inversión en formas de comercio diferentes. El sector se caracteriza por una participación creciente del comercio electrónico y de las nuevas tecnologías, que están impulsando el comercio mundial. Este es el resultado del acceso generalizado a Internet, los umbrales de entrada baja para las compras en línea y mayor confianza en los pagos digitales. La calidad del diálogo social sin embargo varía ampliamente, según los marcos jurídicos y las prácticas nacionales.

El análisis empírico para el sector del comercio se ha centrado en España, Polonia, Francia y Suecia.

- En España el sector del comercio se ha visto afectado por la crisis económica, lo que a su vez ha llevado a consecuencias negativas para los trabajadores con una reducción del 12% del empleo. La situación de los trabajadores también se ha visto afectada por las 2 reformas de la legislación laboral (2010 y 2012) y en Madrid, la Ley para la revitalización de la actividad comercial (2012) ha permitido libre apertura, 365 días del año, 24 horas al día, para todo el sector del comercio.

Los principales temas abordados en la negociación colectiva están relacionados con la liberalización de los horarios de apertura y tanto la influencia como la participación de los trabajadores en las empresas se está debilitando:

- Menor frecuencia de diálogo social tripartito y bipartito desde el estallido de la crisis



- Declive del poder de negociación de los sindicatos
- En cuanto a la organización del trabajo, las direcciones consideran tener competencia exclusiva sobre el asunto y no aceptan las sugerencias de los sindicatos
- Falta de información
- Fuerte influencia de los llamados «sindicatos amarillos».

Si anteriormente la cuestión central del diálogo social fue la mejora de las condiciones salariales, hoy en día la actividad de los sindicatos está más enfocada en la recuperación de las condiciones de trabajo que se disfrutaban antes de la crisis y de las reformas legislativas (en términos de salario, carga de trabajo, jornadas laborales y turnos, conciliación, salud y seguridad).

- En Polonia, el diálogo social en el sector del comercio sigue estando en un nivel muy bajo, especialmente en Jeronimo Martins y Auchan, las dos empresas donde se llevó a cabo nuestro análisis. El mercado de trabajo local es cada vez más tenso, con una desafección real por puestos de trabajo en supermercados, junto con salarios bajos y malas condiciones de trabajo. El proyecto de ley que ha presentado NSZZ Solidarnosc ante el Parlamento (Sejm) «Prohibir el comercio los domingos», es un cambio potencial en el diálogo social a nivel sectorial. No obstante, no existe una mesa sectorial ni se espera ninguna negociación por el momento en torno a este tema estratégico particular.
- En Francia se observó una falta de información y transparencia. El nivel de información y consulta es bastante bajo con una multiplicación de reuniones no centradas, y falta de transparencia debido a la estructura organizativa de la empresa. Los principales temas de las negociaciones con la dirección son los salarios, los días libres, los turnos de trabajo, las inversiones y la salud y seguridad laboral. Aquí el sector del comercio se caracteriza por cada vez menos trabajadores en las tiendas, un personal envejecido, contratos a tiempo parcial y empleados que deben realizar tareas múltiples.
- En Suecia la situación parece mejor, con reuniones periódicas con representantes de los sindicatos (Handels, Unionen) así como con representantes de los trabajadores (tanto Ikea como H&M). Los trabajadores de ambas empresas están cubiertos por el convenio colectivo nacional y hay un buen nivel de diálogo social a nivel nacional con un ejercicio sólido de los derechos de información y consulta, que incluso se dan a nivel de tienda.



SERVICIOS (GESTIÓN DE INMUEBLES)

Hemos visto que el sector servicios es uno de los más importantes de la economía. Los servicios europeos son la columna vertebral de la vida económica y social europea y, desde el año 2000, está creciendo su papel y aumentado el empleo en el sector¹⁴.

El sector servicios incluye una amplia gama de actividades que forman parte de lo que se denomina el sector terciario. Un número considerable de los servicios incluidos dentro del sector terciario pertenece al campo de la gestión y administración de inmuebles. La gestión de inmuebles (GI) es una «integración de procesos dentro de una organización para mantener y desarrollar los servicios acordados que apoyan y mejoran la eficacia de sus actividades primarias» (EN15221-1: 2006 Gestión de inmuebles – parte 1: Términos y definiciones). Según IFMA (International Facility Management Association), la gestión de inmuebles es la «práctica (sistema de conocimientos, métodos, herramientas) de la coordinación entre el espacio/equipo y trabajo con recursos humanos y la organización general (objetivos-responsabilidad); integra principios de administración, gestión de propiedades, arquitectura, psicología y conocimiento del comportamiento de grupo e ingeniería». En otras palabras, la gestión de inmuebles es un campo interdisciplinario dedicado a la coordinación de espacio, infraestructura, personas y organización. Representa una amplia gama de actividades que se conocen como funciones no básicas. Este sector está sujeto a la continua innovación y desarrollo, bajo presión para reducir los costes y agregar valor a los negocios principales ya sea del sector público o privado de la organización que es su cliente.

El mercado no sólo se amplía, sino que además está evolucionando, con una creciente demanda de los sectores público y privado de soluciones de GI global e integrada. El análisis se centró principalmente en los servicios de limpieza y catering en Italia, España, Bulgaria, Hungría y Grecia.

- En Italia se observó que la negociación colectiva funciona a nivel nacional con el apoyo de los organismos bilaterales.

Formula Servizi

Formula Servizi es una cooperativa de trabajadores italiana especializada en la prestación servicios de Gestión de Inmuebles varios y de alta calidad (limpieza profesional, logística, mantenimiento y digitalización documental) para comunidades,

¹⁴ UNI Europa



empresas y administraciones públicas. El éxito de la empresa es el resultado de una cultura caracterizada por la solidaridad, que confía en sus miembros quienes, durante los últimos dos años, han sido formados adecuadamente para su función (de los 1860 trabajadores, casi 900 son socios trabajadores de la cooperativa).

Los trabajadores que poseen acciones están deseosos de participar plenamente en el gobierno corporativo.

Se celebran asambleas locales en todos los lugares repartidos por todo el país y estas asambleas tienen una alta participación.

Los miembros también evalúan a los administradores de la empresa cada 3 años. Estas asambleas han demostrado ser unas de las más fructíferas en términos de cohesión interna entre la dirección y los trabajadores.

Los representantes de los trabajadores no miembros también pueden asistir a las asambleas, garantizando así un flujo de información detallada y exhaustiva a todos los compañeros de trabajo. Los delegados sindicales (a veces miembros de la cooperativa) mantienen un diálogo constante y directo con la dirección, principalmente representando los intereses de los trabajadores no miembros, fortaleciendo así las relaciones entre todo el personal. También dan voz a las opiniones de los trabajadores, por ejemplo, en cuestiones de salud y seguridad, que muy a menudo han contribuido a administrar mejor los procesos organizativos internos, agilizar los procedimientos y mejorar la comunicación. La aprobación de cada decisión y de EFS sucede durante las Asambleas Generales (en el 2014 se celebraron 64 asambleas locales).

Los trabajadores son parte de la toma de decisiones, ya que son miembros y accionistas de la cooperativa. La norma vinculante para EFS está contenida en los estatutos de la cooperativa y no corresponde a la negociación colectiva.

- En Hungría, el diálogo social en el sector de la limpieza opera principalmente a nivel de empresa. En cuanto al sector de la restauración y catering, aunque hay un único sindicato y una sola organización patronal, se consultan regularmente en el marco del Comité de diálogo sectorial. Su cooperación conduce a la paz social en el sector.

Fővárosi Közterületfenntartó Nonprofit Zrt.

Empresa Pública de Mantenimiento sin ánimo de lucro (sociedad limitada sin ánimo de lucro)

Las principales actividades son los siguientes servicios: administración y gestión, saneamiento, mantenimiento de carreteras, reparación de carreteras, residuos peligrosos, limpieza de las calles, recogida de residuos. La empresa tiene las siguientes garantías de calidad: ISO 9001, ISO 14001. La empresa gastó en el año 2015 HUF 763 527 por trabajador en prestaciones y bienestar sociales. No convencionales, innovadores y la dirección pretende introducir una tradición de medir la satisfacción del empleado de la vida dentro de la empresa. Una encuesta entre más de 1.000



trabajadores, el 35% del número total de empleados durante el período de agosto a septiembre de 2015. El 57% de los encuestados recomendaría la empresa a amigos y familiares. El 60% de los trabajadores encuestados están orgullosos de trabajar en la empresa. Después de la encuesta de satisfacción de los trabajadores y después colocar buzones de sugerencias a principios de 2016, la empresa organizó una serie de foros. Todas estas actividades han dado voz a la opinión de todo el mundo, también se podían hacer preguntas al CEO y a la dirección. Los principales temas planteados en los foros:

- satisfacción de los trabajadores, los márgenes salariales, evolución de los salarios, prestaciones sociales, sanitarias y de otro tipo, seguros, cafetería, ropa de trabajo, acceso a internet, configuración de la impresora
- aumentar las competencias de trabajadores y directivos: capacitación, formación, programas para aprendices
- la posibilidad de introducir restricciones, gravámenes, gastos adicionales, obligaciones de pago, así como la eficiencia y planes de recaudación para compensar a aquellos que afectan a la empresa.

- En Bulgaria, la cooperación social y la negociación colectiva en el sector de la limpieza se centran en el nivel de empresa del sector. La densidad sindical es baja. La única asociación nacional de empleadores desempeña el papel de una asociación empresarial y no participa en una colaboración bipartita a nivel sectorial ni en el proceso de negociación colectiva. En cuanto a la restauración y catering, a nivel nacional, hay tres federaciones sindicales de la industria del turismo y una organización patronal. Llevan a cabo negociaciones con múltiples empleadores para conseguir los umbrales mínimos de seguridad social para el sector de la hostelería y la restauración, y han firmado un convenio colectivo para la industria del turismo.

Revetas Capital (Sofia Airport Center EAD)

Revetas Capital Advisors LLP («Revetas») es un gestor inmobiliario oportunista que ingresó al mercado de Europa central y del este (ECE) en 2003. Revetas administra e invierte capital en nombre de una variedad de inversores en bienes raíces y oportunidades de GI en toda ECE. Revetas se centra exclusivamente en Europa central y del este con sede en Londres, Bratislava, Viena, Cracovia y Bucarest. Revetas mantiene los más altos estándares de integridad. El principio de alineación, visibilidad y transparencia es la base de las relaciones con los inversores, clientes, socios y empleados.

La base del éxito de Revetas es una cultura orientada al resultado, combinada con integridad y responsabilidad. Confianza mutua y buena voluntad son las claves para las relaciones con clientes, inversores, socios y empleados. Revetas pretende garantizar que todos sus socios, consejeros y socios de negocios se adhieren a estrictos



procedimientos que regulan su propio comportamiento ético así como la de los miembros de su propio equipo. Revetas está comprometido a alinearse con sus inversores, clientes y socios y a proporcionar objetivos claros basados en ciertos plazos para garantizar que todas las partes persiguen el mismo objetivo. La remuneración se basa siempre en los resultados. Además, los trabajadores y socios de Revetas participan en el resultado de la empresa, incluidos los intereses devengados de los fondos. La organización se alinea con inversores y socios a todos los niveles. El enfoque de gestión directa y disciplinada ha asegurado sólidos beneficios a lo largo de los ciclos económicos. El equipo de Revetas ha logrado múltiples inversiones en ECE como operador-propietario y ha trabajado con un grupo experimentado de asesores locales para ayudar en la gestión de sus inversiones.

Basado en el enfoque de operador-propietario, Revetas ha podido garantizar la aplicación de la estrategia del Fondo durante todas las fases del proceso de inversión.

El Centro del Aeropuerto de Sofía cree firmemente en EFS. A continuación una descripción de los indicadores de EFS:

- La aprobación de opciones EFS se realizó en 2012 en Sofía, Bulgaria;
 - Todos los trabajadores forman parte integral del proceso de toma de decisiones en la empresa; y
 - La participación en el proceso anterior es voluntaria y se extiende dentro y fuera de la empresa.
- En Grecia no existe ningún convenio laboral colectivo que cubra el sector de la limpieza en Grecia en su totalidad. Sin embargo, hay cuatro convenios colectivos importantes en el sector. Tres firmados por la Federación griega de trabajadores del sector privado (OIYE), mientras que el cuarto es un convenio colectivo de la Federación Panhelénica de Trabajadores de las Autoridades Locales (POE-OTA). Sólo se invita a participar en el diálogo social a la organización patronal que corresponde a la Federación Panhelénica de empresas de limpieza (POEK). En otros aspectos, el estatuto de los trabajadores del sector se rige por un gran número de convenios colectivos para otros sectores como el turismo, establecimientos de venta minorista y servicios alimentarios, hoteles, librerías y empresas constructoras.

ECOLOGICAL S.A. - Anonimi Etairia A.E. (Sociedad anónima)

Ecological S.A. es una empresa de gestión de inmuebles griega. A día de hoy, es uno de los líderes del sector y se centra en la prestación de servicios de limpieza. Dentro de Grecia, las compañías de GI no proporcionan cualquier sistema formal de EFP (participación financiera de los trabajadores)/ESO (opciones de compra de acciones para



empleados) /EPS (planes de pensiones), como ocurre en otras economías, por ejemplo en Italia. Sin embargo, hay excepciones como micro o pequeñas cooperativas (generalmente en el sector de la agricultura). En Ecological, la gobernanza corporativa la ejercen los accionistas de la empresa y ejecutivos asignados. La empresa tiene un canal de comunicación interna, establecido entre el sindicato y la dirección, a fin de abordar eficazmente los problemas que puedan surgir. La alta dirección generalmente se representa internamente por el Departamento de recursos humanos, o por el departamento financiero, si surgen problemas financieros.

Por otra parte, los trabajadores están representados por un sindicato fuerte. El sindicato es miembro de la Federación griega de trabajadores del sector privado (OYIE). Debido a que la empresa lleva a cabo proyectos en varias infraestructuras de Grecia, el sindicato se compone de equipos locales de empleados a tiempo completo y a tiempo parcial. Cada equipo está representado luego en las reuniones del sindicato en Atenas. En estas reuniones, los departamentos de RRHH y financiero están presentes, y si existiera cualquier otro problema crítico, también podrían asistir ejecutivos de alto nivel. Además, Ecological tiene un inspector específico, que supervisa directamente las actividades del equipo, los servicios prestados y la eficacia de cada proyecto o proceso. Como se dijo anteriormente, no hay ningún régimen formal de EFP/ESO/EPS, ya que la empresa no proporciona ningún tipo de acciones ni participación formal en la junta directiva ni en puestos ejecutivos. Sin embargo, sí hay instaurado un sistema de bonificaciones que tiene en cuenta los resultados de la propia empresa y de los equipos en cada proyecto por separado. Formalmente, los empleados, el representante sindical o de los trabajadores no participa directamente en los procesos de toma de decisiones de la empresa. Las decisiones las toma la alta dirección, en consonancia con los accionistas y la junta directiva. El sindicato de los trabajadores y representantes locales tienen un papel consultor, teniendo en cuenta su experiencia en el campo, la selección de los equipos adecuados y el flujo de trabajo del proyecto. El papel consultor es voluntario, ya que no existe ningún vínculo formal dentro o fuera de la empresa (con la excepción de la creación formal la función del sindicato). Sin embargo, la experiencia de Ecological sugiere que la consulta periódica con los representantes de los trabajadores sobre los proyectos y procesos de la empresa, han logrado impacto positivo y son el motor de una actitud positiva hacia la eficiencia y rendimiento.

- En España, para el sector de la limpieza, la negociación colectiva tiene lugar en tres sectores: limpieza general de edificios y locales; limpieza de las calles, que abarca tratamientos de basuras y eliminación de residuos; limpieza de las vías ferroviarias y trenes. En el servicio de catering, la negociación colectiva se caracteriza por la existencia



de un acuerdo marco nacional multiempresarial, que regula la estructura de la negociación colectiva y varios acuerdos regionales y provinciales de múltiples empleadores, que principalmente regulan los salarios y el tiempo de trabajo.

GRUPO ASPROSEAT - Asociación y Fundaciones

ASPROSEAT es un grupo de organizaciones sociales sin ánimo de lucro que trabaja para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, preferentemente de tipo intelectual, sus familias y otros colectivos en riesgo de exclusión social, en el marco de un compromiso para la igualdad de oportunidades y la protección de sus derechos.

Los salarios, el mantenimiento del personal y nuevos proyectos son los principales temas de discusión a nivel corporativo. Los trabajadores de ASPROSEAT participan en la gestión de la empresa y, en particular, en relación a cuestiones como trabajo en equipo, rotación de puestos.

Cuestiones como la calidad del diálogo social son evaluadas por los trabajadores a través de encuestas de satisfacción periódicamente distribuidas y recabadas. La encuesta también se utiliza para evaluar la calidad de los procesos de información y consulta dentro de la empresa.

Los procesos de información y consulta en ASPROSEAT se han estandarizado con la implementación del sistema de la EFQM Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Para mejorar el proceso de negociación colectiva, ASPROSEAT está dispuesta a dar más transparencia a los procesos de negociación, incluso aprovechando las reuniones explicativas más generales. Como parte innovativa del proceso, ASPROSEAT utilizará redes sociales para mantener actualizada la información.

CONCLUSION

Europa persigue una recuperación económica sostenible tratando de mantenerse fiel al concepto de economía social de mercado consagrado en el Tratado de la UE. Debe conformarse un nuevo diálogo social que sirva mejor a una gobernanza de la UE que ha cambiado rápidamente durante los últimos años. Gracias a varios estudios e intercambios en los últimos 5 años, los socios de ProEFP han constatado que el diálogo social, la negociación colectiva y la participación de los empleados no pueden verse como prácticas separadas e independientes. Están interrelacionadas. Los cambios en una de las tres áreas automáticamente influyen en las demás.

El proyecto de ProEFP4 exploró cómo la participación de los trabajadores y la negociación colectiva se apoyan mutuamente y son el nexo entre las normas jurídicas y las acordadas conjuntamente para impulsar la participación de los trabajadores en las empresas europeas.

El estudio de ProEFP de este año es el cuarto desde la creación de la red.

PROEFP pretende evaluar lo que queda de las vías de la participación en Europa después de una década de crisis, que ha subvertido los modos de producción y tensado las relaciones laborales. La legislación laboral, la negociación colectiva, la participación de los trabajadores en las empresas han tenido que modificarse en la última década. Como de costumbre para ProEFP, la investigación introductoria del debate está dirigida a sectores y empresas específicos. Como tal, pasa de la experiencia humana concreta y, desde ahí, dibuja un marco teórico de los desafíos a los que se enfrentan los actores económicos e institucionales. En este sentido, el proyecto ProEFP4 ha realizado una revisión del *acervo* comunitario actual en el campo de los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores y el estudio de cómo los cambios en los sistemas nacionales de negociación colectiva han tenido influencia en la correcta aplicación de estos derechos a nivel nacional y europeo. Por lo tanto, nos centramos en las herramientas jurídicas, que establecen un claro nexo entre la negociación colectiva y los derechos de información, consulta y participación. El punto de referencia son los sectores de comercio y servicios.

La metodología del proyecto se centró en tendencias europeas comunes y desafíos en el campo económico y social para que la participación de los trabajadores sea un punto de fuerza para las PYMES en Europa según los objetivos establecidos en la estrategia UE 2020, y de mejora del Mercado Único preservando la cohesión social.



De la investigación realizada analizando los sectores del comercio y servicios se ha inferido cómo la crisis ha afectado a los derechos de información y consulta. Y así se concluyó que estos derechos son instrumentos para luchar contra las desigualdades y que hacen las sociedades más dinámicas fomentando las inversiones en habilidades y competencias a la vez que aumentan la movilidad social.

El análisis sectorial se llevó a cabo en dos niveles. El primer nivel es una investigación documental que nos ofreció un resumen de los dos sectores, mientras que el segundo nivel se centra en estudios de caso en varios países de la UE. En él se muestra cómo funcionan el diálogo social y la participación de los trabajadores en dos sectores importantes y las dificultades a las que se enfrentan después de la crisis económica.

En la Europa posterior a la crisis, el marco teórico para el desarrollo de la participación de los trabajadores debe evolucionar. Está ampliamente aceptada la idea de que una economía participativa es más fuerte, más rentable y más sostenible.

Hoy la noción de participación se amplía para incluir el bienestar de la empresa. En un contexto fuertemente tenso del Estado del Bienestar, la negociación colectiva asume la creación de servicios.

El riesgo de que la participación se convierta en algo selectivo y accesible sólo a aquellos que pueden permitírselo: alto valor agregado los trabajadores, en los sectores más innovadores, en aquellas zonas grises entre el empleo por cuenta ajena y por cuenta propia, etc. La participación puede convertirse en un «lujo», en una condición elitista – exactamente lo contrario de por lo que originalmente se colocó en el centro del modelo social europeo.

Nuestro análisis nos permitió apreciar cómo la implicación del trabajador es mayor en los casos de participación financiera de los empleados (EFP). En la UE, la EFP hasta hace poco era considerada un componente de buena gobernanza corporativa en el Plan de acción sobre derecho de sociedades y gobernanza corporativa (2012) y fue promovida en un estudio del Parlamento de 2014. Francia es el único país de Europa con una sólida legislación que reconoce un interés más amplio de la sociedad para apoyar y regular la EFP. En otros países, la EFP perteneció a la esfera de los intereses privados de las empresas y/o sus trabajadores.

A pesar de ese esfuerzo programático, la EFP nunca aparece en la caja de herramientas de los que toman las decisiones a nivel europeo. Lo que falta hoy en día en Europa es conocimiento sobre el tamaño y los efectos sistémicos que pueden tener los sistemas de EFP en la economía y en la sociedad. Esto está reñido con el hecho de que el uso de estos instrumentos está aumentando especialmente en las secuelas de la crisis económica. También con el hecho de que muchas herramientas EFP se adaptan a los objetivos (gobernanza económica de la UE) para construir economías flexibles al tiempo que mejora la capacidad de adaptación social.



El presente estudio también revisó lo que queda de la participación de los empleados en las consecuencias de la crisis económica. Y resulta que la participación financiera (EFP) ayuda a las empresas a preparar a su personal ante los nuevos desafíos (especialmente dotándolos de habilidades y capacidades así como estabilizando la relación del empleado) y que, aunque sea necesario que haya empresas con orientación social, la democratización del capital es una forma de construir inversores pacientes con vistas a largo plazo.



El presente estudio se ha realizado en el marco del proyecto financiado por la UE «Participación de los trabajadores en la Europa posterior a la crisis, evaluación comparativa de los sectores comercio y servicios» VS/2015/0367.

El Proyecto de colaboración esta compuesto por entidades co-solicitantes y asociadas.

CO-SOLICITANTES

- DIESIS
 - CONFESAL (afilié)
 - SCUOLA NAZIONALE SERVIZI (afilié)
 - LEGACOOOP SERVIZI (afilié)
- SYNDEX Europe International
- UNIEUROPE

ORGANIZACIONES ASOCIADAS

- AVANZI
- IAFP
- LIGA
- CES
- FISASCAT
- CFDT
- AGP
- CISLAGPEV
- UGT
- STANDART ETHICS

La investigación ha sido realizada por DIESIS y sus entidades afiliadas y SYNDEX Europe International.

En particular, DIESIS se encargó de las partes generales y de la coordinación. CONFESAL, Legacoop Servizi y Scuola Nazionale Servizi llevaron a cabo la investigación en el sector servicios. SYNDEX Europe international se ocupó del sector del comercio.

Todas las entidades asociadas participaron activamente en todos los actos del proyecto y ofrecieron conocimientos y experiencias que enriquecieron la investigación.

El informe completo, que incluye la versión integral de los estudios de caso, está disponible en la página web de ProEFP www.proefp.eu.



Este informe es el resultado de un proyecto cofinanciado por la Comisión Europea, DG Empleo, Asuntos sociales e inclusión (VP/2015/003).



El contenido de esta publicación refleja sólo la opinión de los autores. La Comisión Europea no es responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.