

# RETAIN: Cómo afrontar la escasez de mano de obra y la rotación en el sector de los servicios a la propiedad

Autores: Mark Bergfeld y  
Jelena Milos

*Abordar la rotación de personal y la escasez de mano de obra en el sector de los servicios a la propiedad Proyecto UNICARE Europa VS-2019-0292 02*



## Elaboración de estrategias sindicales de contratación y retención

### RESUMEN

*La crisis de Covid-19 ha agravado aún más la escasez de mano de obra, lo que ha provocado la llamada “Gran Dimisión”, en la que muchos trabajadores han abandonado sus puestos de trabajo en distintos sectores y, en consecuencia, muchos empresarios han tenido dificultades para seguir funcionando. En este sentido, el proyecto RETAIN ofrece una vía para romper el círculo vicioso de la rotación y la escasez de mano de obra, mejorando las normas generales del sector. El principal objetivo del informe es esbozar recomendaciones políticas para hacer frente a la escasez de mano de obra y a la rotación de personal, y mejorar la retención en el sector de los Servicios a la propiedad que incluye la limpieza industrial y la seguridad privada.*



cleaning  
& security



Este proyecto está cofinanciado por la  
Comisión Europea (VS/2019/0292 02)

Póngase en contacto con Mark Bergfeld  
[mark.bergfeld@uniglobalunion.org](mailto:mark.bergfeld@uniglobalunion.org)  
para más información o visite  
[www.retainproject.eu](http://www.retainproject.eu)

# 01

## INTRODUCCIÓN

1.1 ACERCA DEL INFORME Y EL PROYECTO RETAIN · 4

1.2 ESCASEZ DE MANO DE OBRA Y ROTACIÓN: POR QUÉ SON IMPORTANTES Y PARA QUIÉN · 6

# 03

CONCLUSIÓN · 31

# 02

## ANÁLISIS DE LA ESCASEZ DE MANO DE OBRA Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS A LA PROPIEDAD: RECOMENDACIONES PROPUESTAS · 9

2.1 MEJORAR SALARIOS Y CONDICIONES LABORALES · 11

2.2 APOYAR LA AFILIACIÓN SINDICAL Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA SECTORIAL · 16

2.3 AVANZAR EN MATERIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO · 21

2.4 PROMOVER LAS COMPETENCIAS, LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO PROFESIONAL · 26

# 04

REFERENCIAS · 32

# Intro- ducción

01

# 1.1

## Acerca del informe y el proyecto RETAIN

La escasez de mano de obra y la alta rotación de personal constituyen problemas importantes y a largo plazo en el sector de los servicios a la propiedad, por lo que en 2019 los afiliados de UNI Europa decidieron poner en marcha el proyecto RETAIN financiado por la UE (VS/2019/0292). La crisis de Covid-19 ha agravado aún más la escasez de mano de obra, lo que ha provocado la llamada “Gran Dimisión”, en la que muchos trabajadores han abandonado sus puestos de trabajo en distintos sectores y, en consecuencia, muchos empresarios han tenido dificultades para seguir funcionando. En este sentido, el proyecto RETAIN ofrece una

vía para romper el círculo vicioso de la rotación y la escasez de mano de obra, mejorando las normas generales del sector.

El principal objetivo del informe es esbozar recomendaciones políticas para hacer frente a la escasez de mano de obra y a la rotación de personal, y mejorar la retención en el sector de los Servicios a la propiedad que incluye la limpieza industrial y la seguridad privada. Las políticas están diseñadas para que las utilicen los principales interesados del sector: sindicatos y representantes de los CEE, autoridades, empresarios, inversores y otros actores relevantes.

El informe resume las principales conclusiones de la fase de investigación y ejecución del proyecto RETAIN. Los resultados se derivan de la investigación documental, la revisión de la literatura académica y las entrevistas, talleres y reuniones con las principales partes interesadas (responsables políticos, sindicatos, empresarios, inversores y expertos académicos) sobre las causas y las soluciones a la escasez de mano de obra y la rotación.

Los sectores de la limpieza industrial y de la seguridad privada se han analizado conjuntamente en este informe, ya que el secretariado de UNI Europa los coordina como parte de su trabajo en los servicios a la propiedad. Además, comparten

muchas características relevantes para las cuestiones que se abordan en este informe: alta intensidad de mano de obra, niveles salariales y condiciones de trabajo similares, bajos índices de sindicalización y formación, y un entorno de salud y seguridad similar.

En las siguientes secciones, mostraremos en primer lugar por qué la escasez de mano de obra y la rotación son uno de los problemas más importantes tanto para las empresas como para los trabajadores, analizaremos a continuación los principales problemas del sector que provocan la rotación y la escasez, y ofreceremos recomendaciones políticas para cada uno de los problemas identificados, es decir, ámbitos políticos.



# 1.2

## Escasez de mano de obra y rotación: por qué son importantes y para quién

La rotación y la escasez de mano de obra constituyen un problema transnacional tanto para los sindicatos como para las empresas. En la limpieza industrial, se considera que la rotación de la mano de obra es alta (Eurofound, 2019), mientras que también existe escasez de mano de obra: recientemente, la categoría de limpiadores fue considerada una de las que sufrían más escasez (McGrath, 2020). En el sector de la seguridad

privada, se documenta una falta de “mano de obra cualificada, tanto en términos de cantidad como de calidad”, junto con un envejecimiento de la mano de obra que plantea retos a todo el sector (CoESS, 2019), mientras que también se han documentado altas tasas de rotación voluntaria de empleados en todo el sector, con un 32,7%, aunque los datos son obsoletos (CoESS, 2013).



Las empresas del sector de la seguridad y la limpieza reconocen cada vez más la importancia de reducir la rotación de personal y mejorar la retención de los empleados, incluyendo estas cuestiones en sus programas de responsabilidad social y en sus informes anuales. Por ejemplo, G4S Global señala que “la rotación de personal es un indicador clave para nosotros de la satisfacción de los empleados, y su reducción mejora la excelencia del servicio y reduce los costes de contratación”. (G4S, 2021). Del mismo modo, ISS Facility Services señala que la “rotación de personal es fundamental para una empresa de autoprestación de servicios como ISS, en la que nuestro personal es clave para nuestra propuesta de valor. La rotación reduce el incentivo para formar al personal, y una menor formación provoca problemas de calidad, y los problemas de calidad minan nuestra capacidad de cumplir, de conseguir clientes y retenerlos.” (Reunión del consejo consultivo de RETAIN, 2021).

**La rotación y la escasez de mano de obra afectan negativamente a las empresas de muchas maneras. Y lo que es más importante, estos problemas pueden suponer un aumento de los costes de contratación y formación, una pérdida de productividad y eficiencia debido a la salida de personal con experiencia, y una disminución de la calidad del servicio**

(O’Connell y Kung, 2007; Ongori, 2007; Akinyomi, 2016). **La rotación y la escasez de mano de obra pueden aumentar los riesgos para la salud y la seguridad derivados de la falta de personal y de la excesiva carga de trabajo del personal restante.** Además, la escasez y la rotación de personal pueden reducir la capacidad operativa de las empresas y obligarlas a rechazar contratos o restringir servicios, limitando su potencial de crecimiento (Securitas, 2018). Este tipo de acontecimientos puede desencadenar nuevas tendencias negativas y contribuir a dañar la reputación de las empresas, debido a la percepción (entre los clientes) de inconsistencia en el servicio.

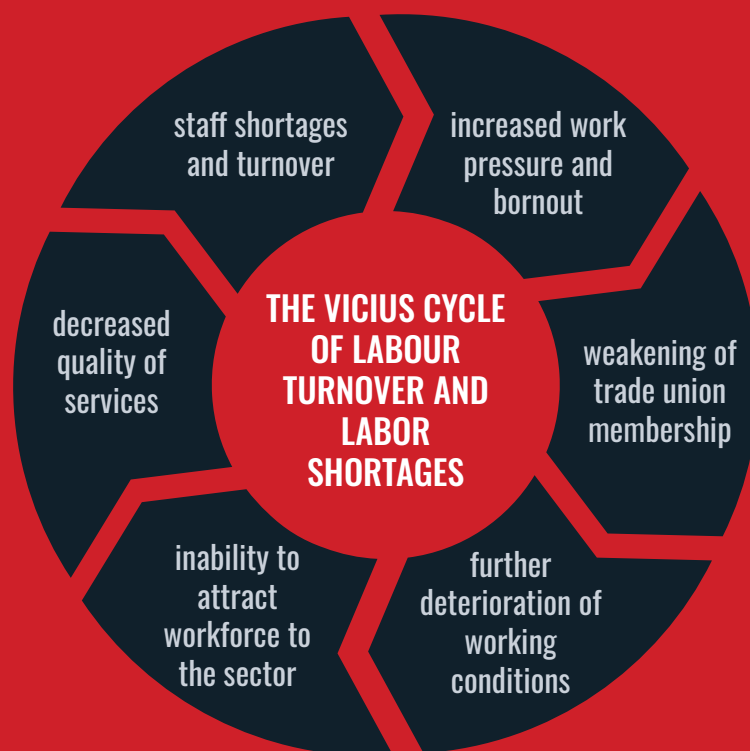
La escasez de mano de obra y la rotación de personal representan un problema igual de serio para los propios trabajadores, ya que provocan una mayor carga de trabajo, sobrecargan al personal restante y provocan mayores niveles de estrés laboral y tasas de absentismo, lo que en última instancia hace que muchos trabajadores abandonen el sector. Eurofound (2021) ha constatado que las principales repercusiones de la escasez de mano de obra en los empleados son el aumento de las solicitudes de horas extraordinarias y el incremento de la intensidad del trabajo, junto con los correspondientes aumentos de los conflictos de conciliación de la vida laboral y familiar, el estrés, el agotamiento y otros problemas de salud y seguridad.

En otro efecto circular, señala que la acumulación de estos factores puede aumentar las tasas de absentismo y la rotación de personal.

La rotación de la mano de obra repercute negativamente en la afiliación sindical y es un obstáculo importante para organizar a los trabajadores del sector. La pérdida o el cambio de trabajo es una de las respuestas más citadas por los encuestados cuando se les pregunta por los motivos de su renuncia al sindicato (Visser, 2019). Al mismo tiempo, los estudios muestran que los sindicatos desempeñan un papel importante en la disminución de la rotación laboral, ya que los sindicatos son “capaces de transmitir y ayudar a resolver las dudas que los empleados

tienen en el trabajo, lo que hace que permanezcan más tiempo del que podrían haber hecho en ausencia de sindicalización” (Bryson y Forth, 2017). El efecto, sin embargo, parece limitarse a los lugares de trabajo con un representante sindical in situ, lo que apunta a un papel crucial de la organización y la representación sindical en el lugar de trabajo.

Para ilustrar los efectos nocivos de la rotación de personal y la escasez de mano de obra en el sector de los servicios a la propiedad, hemos creado una representación estilizada de una cadena de acontecimientos denominada el círculo vicioso de la rotación de personal y la escasez de mano de obra.



**Gráfico 1:** El círculo vicioso de la rotación de personal y la escasez de mano de obra: La escasez de personal y la rotación generan presión sobre los empleados que, en consecuencia, sufren estrés laboral y agotamiento y abandonan por sí solos el sector. La alta rotación y la falta de personal debilitan entonces la capacidad de los sindicatos para representar a los trabajadores y, en consecuencia, conducen a un mayor deterioro de las condiciones de trabajo. En última instancia, esta situación conduce a no poder atraer nueva mano de obra al sector y a una disminución de la calidad de los servicios.



# **Análisis de las principales causas de la rotación y la escasez de mano de obra con propuestas de recomendaciones políticas**

# **02**



La investigación del proyecto RETAIN descubrió que la escasez de mano de obra y la alta rotación de esta en el sector de los servicios a la propiedad no son un problema aislado sino un síntoma de problemas más amplios que afectan al sector.

A saber, la información obtenida de la investigación RETAIN muestra que las principales razones asociadas a la alta rotación y a la escasez de personal están relacionadas con los salarios y las condiciones de trabajo, la negociación colectiva y la representación sindical, la formación y el desarrollo profesional, y la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Estas cuestiones se han mencionado casi unánimemente en todas las entrevistas a los trabajadores y también ocupan un lugar destacado tanto en la literatura de los expertos como en la de los interlocutores sociales.

A partir de las causas establecidas, hemos desarrollado en este informe un conjunto de políticas centradas en las siguientes áreas:

-  Mejorar salarios y condiciones laborales
-  Apoyar la afiliación sindical, la negociación colectiva sectorial y el diálogo social
-  Avanzar en materia de salud y seguridad en el lugar de trabajo
-  Promover las competencias, la formación y el desarrollo profesional

En las siguientes secciones, explicaremos con más detalle cada área política.

# 2.1

## Mejorar salarios y condiciones laborales



Debido a los bajos salarios, el sector de la seguridad se ha convertido en una solución provisional. Te conviertes en guardia de seguridad si pierdes tu empleo anterior, y esto lleva a una rotación constante.

Un representante de CEE, Irlanda.

A lo largo del proyecto se ha insistido en que los salarios y las condiciones de trabajo inadecuados son el problema más destacado para contratar y retener a los trabajadores del sector de la seguridad privada y la limpieza industrial.

Los salarios en ambos sectores se consideran bajos. En los países europeos de la OCDE, incluido el sector público, el promedio de ingresos de los limpiadores se sitúa entre el 10º y 20º percentil de la distribución de ingresos, mientras que los de los vigilantes se sitúan entre el percentil 40 y el 50 (OCDE, 2021). En el Reino Unido, el salario horario medio de los limpiadores era un 32% inferior al del trabajador medio, y el de los vigilantes un 24% menos (TUC, 2020), mientras que, en Alemania, en 2016, el 70% de todos los trabajadores de la limpieza ganaban salarios inferiores a dos tercios del salario medio nacional (Bundesregierung, 2016, citado por Larsen et al., 2019).

Además de los bajos salarios, el sector de la seguridad privada se caracteriza por una elevada proporción de trabajo a tiempo parcial no voluntario, por una organización del tiempo de trabajo atípica e imprevisible, así como por el trabajo nocturno y en fin de semana, lo que perturba el equilibrio entre la vida laboral y personal, y hace que el sector sea menos atractivo para los trabajadores. El plan de trabajo suele cambiar con poca antelación y los vigilantes tienen que estar disponibles para hacer guardias. Además, nuestros encuestados informan de un aumento de la carga de trabajo y de las tareas derivadas de las exigencias de los clientes. El trabajo por cuenta propia y el empleo a través de empresas de

trabajo temporal sigue siendo poco frecuente, lo que se justifica por el hecho de que “muchos países tienen requisitos estrictos de certificación para poder participar en actividades relacionadas con el sector” (Eurofound, 2019, p.15).

El sector de la limpieza industrial presenta problemas similares. El sector se caracteriza por una elevada tasa de empleo atípico (trabajo a tiempo parcial, contratos de plazo fijo y trabajo por cuenta propia): en 2014, uno de cada cuatro limpiadores industriales en la UE28 trabajaba menos de 20 horas por semana y, en instalaciones de todos los tamaños, era considerablemente más probable que los trabajadores en general expresaran su preferencia por trabajar más horas (32% y 13% respectivamente), lo que podría implicar que una parte sustancial del empleo a tiempo parcial en el sector no es voluntaria (Eurofound, 2014). Larsen et al. (2019) señalan que los contratos de menos de 15 horas semanales están muy extendidos en Alemania (el 50% de los trabajadores de la limpieza) y Dinamarca (el 42%) y, a menudo, obligan a los trabajadores a tiempo parcial a combinar su trabajo de limpieza con otras fuentes de ingresos, lo que significa que tienen que mantener varios empleos para asegurarse un salario digno.

Entre las condiciones de trabajo desfavorables se encuentran también las modalidades de trabajo atípicas que perturban el equilibrio entre la vida laboral y personal y hacen que el sector sea poco atractivo para los trabajadores, como la limpieza nocturna y los horarios de trabajo imprevisibles. Según los datos

disponibles, la limpieza se suele realizar fuera del horario habitual de las oficinas, y los turnos de primera hora de la mañana y última hora de la tarde son el periodo de trabajo predominante en el sector de la limpieza (EFCI, 2016). El trabajo de limpieza en solitario fuera de las horas diurnas representa un problema para el bienestar mental de los trabajadores (entre otras cosas), contribuyendo al aislamiento y a la invisibilidad de los limpiadores (Recio y Godino, 2011).

Aumentar los salarios y las condiciones de trabajo en el sector puede crear puestos de trabajo de calidad, aumentar la motivación de los trabajadores e impulsar las tasas de retención de los empleados, ahorrando así a las empresas los costes de la alta rotación. Más recientemente, en octubre de 2021, los directores de políticas de la OCDE y la Fundación Hans Böckler han identificado el aumento salarial como solución política central en la actual crisis europea de escasez de mano de obra en toda una serie de sectores intensivos en mano de obra mal pagada (Taylor, 2021). Además, tal y como se argumenta en el informe 2021 de Eurofound, la escasez persistente de mano de obra en un sector puede acabar provocando un aumento de los salarios, ya que las empresas y los sectores compiten por atraer (y retener) a la mejor mano de obra disponible.

Las licitaciones de contratación pública en ambos sectores suelen adjudicarse según el criterio del menor precio y no de la mejor calidad de servicio (UNI Europa y EFCI, 2016; UNI Europa y CoESS 2016). La fuerte competencia por los contratos de prestación de servicios basada en el precio está

ejerciendo una presión a la baja sobre los salarios en todos los sectores. El escaso compromiso de los clientes a la hora de pagar los servicios suele bloquear la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo en el sector (Devetter, 2021).

En la actualidad, más de la mitad de los contratos públicos de la UE se asignan únicamente en función del precio más bajo, lo que significa que no se tienen en cuenta ni la calidad del servicio ni las condiciones de trabajo, y que las normas de contratación pública incentivan de hecho a las empresas a rebajar las condiciones de trabajo para obtener un contrato (UNI Europa, 2021).

**Durante los dos últimos años, UNI Europa ha estado haciendo campaña para cambiar las normas de contratación pública en la UE con una simple demanda: ninguna contratación pública sin convenio colectivo. La demanda ha sido apoyada hasta ahora por más de 100 eurodiputados. A nivel sectorial, la CoESS, la EFCI y UNI Europa han publicado guías sobre mejor relación calidad-precio que ofrecen un conjunto de herramientas para la selección de empresas de seguridad privada y limpieza industrial en función de la mejor calidad y no del precio.**

# Recomendaciones:

**Diálogo social:** los empleadores y los sindicatos deberían colaborar para fijar salarios justos y condiciones de trabajo de calidad a través de la negociación colectiva. Debe prestarse especial atención a la creación de un diálogo social con las grandes empresas.

**Estrategias de capital:** el sindicato debe ejercer presión y abogar ante los inversores por influir en las normas generales de empleo en el mercado;

**Debe promoverse la colaboración por un trabajo decente** entre empresarios, sindicatos, autoridades locales o nacionales, clientes, ONG y otras partes interesadas. Esta cooperación podría incluir, por ejemplo, la creación de observatorios sectoriales para supervisar los niveles salariales en el sector, promoviendo así los salarios dignos y la retención de la mano de obra.

**Hacia un trabajo para toda la vida:** las empresas deberían desarrollar una serie de medidas para mejorar las normas de empleo y aumentar la retención, con la mayor urgencia: definir amplias vías de progresión salarial, abandonar el uso

de contratos precarios (trabajo de ETTs, contratos temporales, contratos por horas) y promover el empleo a tiempo completo, establecer días de antigüedad y reducciones del tiempo de trabajo al final de la carrera.

**Horarios y cargas de trabajo:** deben promoverse otras medidas específicas del sector, como: aplicar horarios de trabajo predecibles para permitir un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal a través de los convenios colectivos, proporcionar una remuneración justa por los costes de desplazamiento de los limpiadores, definir claramente las cargas de trabajo de los vigilantes y los limpiadores a través de los convenios colectivos para evitar cargas de trabajo excesivas y exigencias inesperadas de los clientes (por ejemplo, se puede realizar una limpieza de prueba para estimar el tiempo necesario para la limpieza de superficies mientras que las tareas de los vigilantes pueden estar claramente estipuladas en el convenio colectivo).

**Limpieza diurna:** siguiendo la declaración conjunta de UNI Europa y EFCI (2007), la limpieza diurna debería promoverse en todo el sector, basándose en las ventajas para los empleadores, los clientes y los trabajadores, como proponen UNI



Europa y EFCI. Se pueden introducir medidas adicionales para apoyar la limpieza diurna, como encarecer la limpieza nocturna por convenio, como ocurre en Finlandia.

## **Criterios sociales en los concursos públicos:**

los interlocutores sociales, los empresarios y los clientes deberían promover criterios sociales para la contratación pública con el fin de aumentar los salarios y los acuerdos laborales, especialmente: 1) los contratos públicos deberían adjudicarse en función de la mejor calidad y no del precio más bajo, 2) los contratos deberían concederse únicamente a los proveedores que tengan un convenio colectivo, 3) las autoridades deberían supervisar el cumplimiento de la legislación y los convenios colectivos durante toda la duración del contrato, 4) la empresa licitadora debería mantener la mano de obra empleada por la empresa saliente en el contrato;

posibilidad de permanecer en el contrato cuando el cliente cambie de contratista, ya que los resultados del proyecto “Watch the gap” demuestran que las mejoras de la legislación nacional por parte de los convenios colectivos marcan la diferencia para la protección de los trabajadores<sup>1</sup>.

Los Estados miembros deberían aplicar las Directivas pertinentes destinadas a mejorar los salarios y las condiciones de trabajo de todos los trabajadores, incluidas la Directiva sobre la conciliación de la vida laboral y familiar, la Directiva sobre condiciones de trabajo transparentes y previsibles, así como la Directiva sobre un salario mínimo adecuado y la Directiva sobre la transparencia salarial entre hombres y mujeres. Las mejores prácticas en la aplicación de las Directivas deberían abordarse en las reuniones de diálogo social sectorial.

## **Directiva sobre derechos adquiridos:**

los interlocutores sociales deberían transponer la Directiva TUPE a los convenios colectivos para garantizar que los trabajadores tengan la

<sup>1</sup> Para más información, consulte <https://www.syndex.eu/news/case-study/study-workers-influence-outsourcing-tender-processes-and-transfer-employment>

## 2.2

# Apoyar la afiliación sindical, la negociación colectiva sectorial y el diálogo social



La negociación colectiva sectorial es el puntal más eficaz contra las malas condiciones salariales y laborales. Como trabajadores y ciudadanos, todos nos beneficiamos de los convenios colectivos. Es un control de la desigualdad y la precariedad.

Oliver Roethig, Secretario regional, UNI Europa.



Los encuestados observan una disminución de la cobertura de la negociación colectiva en el sector de la seguridad privada y de la limpieza industrial, aunque existen marcadas diferencias entre los países. El nivel de negociación colectiva es especialmente bajo en el sudeste de Europa y en Europa Central y Oriental, donde los gobiernos rompieron con la obligación de la negociación colectiva sectorial (en muchos casos como consecuencia de la crisis económica de 2008) y la forma dominante es la negociación de acuerdos de empresa. Del mismo modo, los Comités de Diálogo Social Sectorial de la UE en Seguridad Privada y especialmente en Limpieza Industrial también destacan una falta de participación de delegados de los Estados miembros de Europa Central y Oriental de ambas partes (Eurofound 2019; Eurofound 2019b).

La densidad sindical en el sector de la limpieza industrial y la seguridad privada sigue siendo baja, mientras que el cliente tiene el poder de determinar el precio de los servicios de limpieza, lo que dificulta la negociación de salarios más altos. La organización sindical se ve dificultada por el hecho de que los vigilantes trabajan en las instalaciones del cliente y están repartidos por muchos lugares de trabajo diferentes (Eurofound 2019), mientras que los limpiadores trabajan en las instalaciones de varios clientes.

La mejora de la presencia sindical, la negociación colectiva y el diálogo social pueden mejorar sustancialmente las condiciones de trabajo en el sector y frenar la escasez y la rotación de personal. Los estudios demuestran que la presencia sindical en el lugar de trabajo aumenta la permanencia en el mismo, ya que los sindicatos resuelven

los problemas a los que se enfrentan los empleados (Bryson y Forth, 2017). La negociación colectiva puede influir positivamente en las condiciones de trabajo y los salarios (por ejemplo, los trabajadores cubiertos por un convenio colectivo ganan hasta un 10% más que los trabajadores de empleos comparables que no están cubiertos), reduce las diferencias salariales entre hombres y mujeres y también ayuda a luchar contra la discriminación y los abusos en el lugar de trabajo, ya que los trabajadores de las empresas con representación de los trabajadores denuncian menos acoso e intimidaciones (Comisión Europea, 2018).

Hay muchos ejemplos de buenas prácticas logradas por los afiliados de UNI Europa a través de la negociación colectiva.

**En Bélgica, el convenio colectivo sectorial de limpieza industrial incluye una cláusula de transposición de la directiva TUPE: además de la protección automática del empleo durante un año vinculada a la transferencia de los contratos de trabajo a un nuevo empleador, los convenios colectivos belgas prevén una protección del empleo de 6 meses contra el despido económico (Syndex Europe&International, 2021; entrevistas RETAIN, 2021). En Alemania, los interlocutores sociales acordaron aumentar los**

**umbrales salariales en 2022 tras el anuncio de que el Gobierno alemán elevaría el salario mínimo al nivel previamente acordado. Este convenio garantizaba que los salarios en la limpieza industrial estuvieran por encima del mínimo legal. En Finlandia, el convenio colectivo garantiza que la limpieza nocturna sea más cara y, por tanto, los trabajadores pasan a trabajar de día. En Noruega, la política a largo plazo de los sindicatos de garantizar salarios más altos en la industria condujo a la disminución de la rotación de mano de obra, habiendo asegurado que los salarios en la industria no fueran inferiores al 95% de los salarios de los trabajadores industriales. En Dinamarca se ha conseguido un nuevo convenio colectivo sectorial para los trabajadores de la seguridad durante la crisis de Covid-19 en 2020 y se ha incluido un aumento salarial, un ahorro especial que puede utilizarse para los días de la tercera edad, los días de atención, las vacaciones o la pensión, y también un recargo para las noches y los fines de semana calculado por encima del salario mínimo.**

# Recomendaciones:

**Libertad de asociación:** los clientes y las empresas deberían garantizar que se protejan en todo momento los derechos de los trabajadores a la libertad de asociación, libre de represalias, interferencias y oposición, tal y como reconocen los principales convenios de la OIT y la Carta de Derechos Fundamentales de la UE, y que se proporcionen los recursos adecuados a los sindicatos para que puedan llevar a cabo sus tareas. Las autoridades, tanto a nivel nacional como de la UE, deben garantizar que los sindicalistas estén protegidos en todo momento contra el despido y la discriminación, y desarrollar medidas adicionales e iniciativas legales para evitar las actividades de acoso sindical y garantizar su acceso al lugar de trabajo.

**Apoyo a la negociación colectiva:** Las autoridades a nivel nacional y de la UE deberían desarrollar medidas y acciones legales para apoyar el diálogo social y la negociación colectiva, como la obligación para los Estados miembros de aumentar la cobertura de la negociación colectiva y reforzar la capacidad de los interlocutores sociales, definiendo al mismo tiempo objetivos claros, tal y como se redactó en la Directiva sobre salarios mínimos adecuados en la Unión Europea. Además, las autoridades deberían valorar positivamente en su discurso el diálogo social y la negociación

colectiva, así como proporcionar recursos suficientes para el desarrollo de capacidades, especialmente en las zonas con menores tasas de sindicalización y negociación colectiva.

**La negociación colectiva sectorial** y la negociación a nivel de empresa deberían desarrollarse simultáneamente, ya que es la forma más eficaz de aumentar los salarios y las condiciones de empleo, lo que se traduce en una mayor retención de personal.

**Deberían buscarse acuerdos globales** con las empresas multinacionales para mejorar las condiciones de trabajo de los propios trabajadores de las multinacionales, pero también para elevar las normas generales del sector dirigiéndose a las “grandes empresas”.

**La perspectiva de género** debería incluirse en todos los convenios colectivos y acuerdos marco internacionales para garantizar que se tienen en cuenta los derechos de las trabajadoras.

**EU-level:** los interlocutores sociales deberían abordar regularmente las mejores prácticas para aumentar la retención en el diálogo social sectorial europeo y en las reuniones de los CEE. meetings;

## **Creación de capacidades:**

Los sindicatos deberían seguir aumentando su capacidad en Europa Central y Oriental para incrementar las tasas de sindicalización y de negociación colectiva sectorial.

Basándose en la exitosa experiencia del Centro de Organización de Europa Central (COZZ), se podrían establecer centros de organización similares en otras regiones donde sea conveniente hacerlo, y en general deberían destinarse más recursos a las regiones con baja densidad sindical. Esto, a su vez, reforzará las estructuras de diálogo social a nivel de la UE.



## 2.3

# Promover las competencias, la formación y el desarrollo profesional

« La formación es costosa para las empresas, por lo que éstas sólo hacen lo básico, no planifican con antelación, no actualizan las cualificaciones de los trabajadores y luego tienen que despedirlos. Es importante reciclar y mejorar las cualificaciones: en lugar de despedir a los trabajadores más veteranos y contratar otros nuevos, tienen que permitir que sus trabajadores adquieran nuevas competencias.

Un miembro de CEE en el sector de la seguridad, Portugal.

Los encuestados consideran que la falta de formación y de desarrollo profesional es una de las principales razones de la rotación de personal tanto en el sector de la limpieza industrial como en el de la seguridad privada. Según Winterton (2004), los empresarios ven poco sentido en aumentar las cualificaciones en sectores en los que una alta proporción de empleados se marchará, pero el hecho de no invertir en formación y desarrollo puede contribuir a una mayor rotación de la mano de obra, desencadenando el círculo vicioso antes mencionado.

En el sector de la seguridad privada, entre los problemas enumerados se encuentran las diferentes normas de formación entre los países (tanto en términos de duración como de requisitos), la calidad de la formación de iniciación, y el hecho de que los costes de formación en algunos

casos son cubiertos por los propios candidatos, o que la formación no conduce al desarrollo de la carrera. Se observa especialmente una falta de formación en competencias digitales y blandas (es decir, comunicación, sensibilidad cultural y don de gentes).

Los baremos de desarrollo de la carrera profesional no son muy amplios, la formación no está vinculada al desarrollo de la carrera ni está suficientemente recompensada con un aumento de sueldo. Esto no incentiva a los trabajadores de la seguridad a seguir formándose. Asimismo, faltan escalas de antigüedad amplias que animen a los trabajadores a permanecer más tiempo en la empresa, lo cual es especialmente importante dado que, según los informes, la mayoría de los empleados abandonan la empresa en los tres primeros años.



En el sector de la limpieza industrial, los limpiadores también señalan que las oportunidades de formación y desarrollo profesional son limitadas. Nuestros entrevistados sugieren que los empresarios del sector no invierten lo suficiente en formación, por lo que la rotación de personal en la industria es bastante elevada. Una de las razones de la escasa inversión en formación es que la limpieza se considera una ocupación poco cualificada. El porcentaje de trabajadores de la limpieza que declaró haber recibido formación pagada por su empleador en 2014 fue muy inferior a la media: 14% frente al 34% en todos los sectores (Eurofound, 2014).

Como ha demostrado la Covid-19, una formación adecuada de los vigilantes es crucial para garantizar la calidad de los servicios y mantener la seguridad pública, mientras que la formación en materia de limpieza industrial es cada vez más importante para mantener la salud pública, sobre todo teniendo en cuenta el aumento de la limpieza en profundidad y los nuevos requisitos de procedimientos especializados de limpieza y desinfección que ha traído la pandemia.

La formación ofrece oportunidades de desarrollo profesional, puede conducir a una mayor satisfacción laboral y a un mayor compromiso de los empleados, lo que a su vez reduce la rotación de personal, atrae a más trabajadores al sector y aumenta la calidad de la prestación de servicios.

Hay muchos ejemplos de buenas prácticas en materia de formación. Un ejemplo de ello es el centro de

formación sueco **BYA training center**. El centro de formación **BYA de Suecia** es propiedad de la organización patronal **Säkerhetsföretagen** y del **Sindicato Sueco de Trabajadores del Transporte** y es líder en la oferta de una amplia gama de formación básica, especializada y continua para las empresas de seguridad. La formación básica es gratuita y está financiada por el convenio colectivo. El **BYA** imparte formación a unas **300 empresas de seguridad**, que representan alrededor del **95% de la cuota de mercado**, lo que significa que el **BYA** influye de manera significativa en las normas de formación del sector.

Según nuestro encuestado, antes el sector de la seguridad en Suecia no se consideraba un trabajo de alto nivel, pero el **BYA** consiguió cambiar esa situación con normas y reglamentos más exigentes, razón por la cual el sector contrata ahora a más personas que tienen el deseo de permanecer en el sector. El éxito de **BYA**, en opinión de nuestro encuestado, radica en que los sindicatos y los empresarios sean propietarios y administren conjuntamente el centro.

# Recomendaciones:

Los interlocutores sociales deberían definir, a través de la negociación colectiva, **amplias trayectorias profesionales** (currículo de cualificaciones adicionales) vinculadas a la progresión salarial para motivar a los trabajadores y que permanezcan más tiempo en el sector.

**Formación profesional:** las autoridades y las empresas deberían promover la profesionalización del sector incentivando la formación profesional y el aprendizaje permanente.

**Contratación pública:** las autoridades deberían utilizar los criterios de contratación pública con la mejor relación calidad-precio para recompensar a las empresas que, además de la formación básica, ofrecen formación especializada y de actualización, y han diseñado planes de formación siguiendo la guía de contratación pública con mejor relación calidad-precio.

**Formación en el puesto de trabajo:** las empresas deberían garantizar una mayor formación en el puesto de trabajo, así como mejores programas de formación inicial (especialmente comunicando mejor la descripción del puesto y las funciones de los vigilantes), sin que ello suponga un coste para los empleados.

**Desarrollo profesional:** las disposiciones sobre formación deberían incentivarse aún más a través de los convenios colectivos, incluyendo medidas como días libres para la formación, vinculando la formación (incluida la formación en el puesto de trabajo) al desarrollo de la carrera profesional y a salarios más altos o bien proponiendo contratos de tiempo completo indefinidos a los alumnos.

**Digitalización y nuevas tecnologías:** debe desarrollarse una formación específica para hacer frente a los futuros retos del sector, como los programas de formación para hacer frente a los cambios digitales y a las nuevas tecnologías, con el fin de evitar la escasez de mano de obra en ambos sectores. Además, es necesaria la formación en habilidades humanas e interpersonales, especialmente para hacer frente a los mayores riesgos de violencia a los que se enfrentan los vigilantes.

**Participación de los interlocutores sociales en la formación: los interlocutores sociales** deberían ser incluidos en la oferta de formación y desarrollo profesional. Cuando la oferta formal de formación no es la adecuada, los interlocutores sociales deberían

estudiar la posibilidad de crear centros de formación conjuntos para elevar el nivel de formación del sector y su profesionalización siguiendo el modelo sueco.

### **El auge de los servicios integrados a las instalaciones:**

en el sector de la limpieza industrial, es necesario seguir investigando para examinar de cerca el impacto de los servicios integrados de gestión de instalaciones en la satisfacción de los empleados y la posibilidad de progresar en su carrera.

### **Preparación ante una**

**pandemia:** las lecciones de la Covid-19 deberían utilizarse para mejorar las normas de formación, incluyendo el desarrollo de directrices sobre la higiene en el sector de la limpieza industrial y el desarrollo de la formación para los vigilantes diseñada para hacer frente al aumento de los riesgos de violencia por parte de los clientes. and the development of training for security workers designed to tackle the increased violence risks from customers.

# 2.4

## Avanzar en materia de salud y seguridad en el trabajo

« La ocupación no es muy atractiva ni valorada, y conlleva importantes riesgos para la salud y la seguridad. Por ejemplo, en algunos hospitales, todo el mundo dispone de un equipo de seguridad menos los limpiadores. Es como si fueran invisibles. Nuestra tarea es hacerlos visibles.

Un responsable sindical, CFDT, Francia.





Tanto el sector de la limpieza industrial como el de la seguridad privada están marcados por el aumento de los riesgos para la salud y la seguridad.

El sector de la seguridad privada se caracteriza por un mayor riesgo de violencia laboral: la violencia física (como ser agredido, pero también el acoso sexual, el acoso y la intimidación), y los factores de riesgo de la organización del trabajo (trabajar solo, la organización irregular del tiempo de trabajo, pero también los riesgos psicosociales que pueden conducir a una mala salud mental). Un estudio realizado con 750 vigilantes de primera línea en el Reino Unido descubrió que casi el 40% de ellos sufría los síntomas del trastorno de estrés postraumático (TEPT), el 50% de los vigilantes sufría violencia verbal al menos una vez a la semana, mientras que el 43% de los encuestados informaba de amenazas de violencia al

menos una vez al mes (Universidad de Portsmouth, 2022). En el Reino Unido, los datos de la Oficina de Estadísticas Nacionales (ONS) correspondientes a 2020 mostraron que las ocupaciones elementales (incluidas las del sector de la seguridad, sobre todo) constituyen el grupo con la mayor tasa de mortalidad por COVID-19 (ONS, 2021). También existen riesgos específicos para el personal de seguridad femenino, como el riesgo de acoso sexual y de violencia física y verbal, ya que las mujeres trabajan más en los puestos que incluyen contactos permanentes con los trabajadores.

Entre las enfermedades profesionales más comunes de los limpiadores se encuentran los trastornos musculoesqueléticos, las enfermedades de la piel como la dermatitis de contacto y el eczema, las alergias, los trastornos respiratorios, incluido el asma, y las enfermedades

cardiovasculares. Los trabajadores del sector experimentan una mala salud, altos niveles de absentismo por accidentes de trabajo y altos niveles de 'presentismo' (trabajar cuando se está enfermo) (Eurofound 2014). Las grandes cargas de trabajo que provocan tensiones físicas representan un problema importante para los trabajadores, ya que, según se informa, las empresas cambian y aumentan las cargas de trabajo, a veces sin consultar previamente a los interlocutores sociales (entrevistas RETAIN, 2021).

Un gran número de rubeas sugiere que el trabajo por turnos y los horarios de trabajo atípicos -que se sabe que son frecuentes en los dos sectores que nos ocupan- están asociados a una serie de riesgos para la salud, desde la ansiedad, el agotamiento y los síndromes depresivos hasta las enfermedades cardiovasculares y los accidentes laborales (Eurofound, 2017).

La salud y la seguridad se han deteriorado sustancialmente durante la Covid-19. Muchos afiliados de UNI Europa informaron de que no había equipos de protección, pruebas o acceso a la vacunación durante la pandemia, así como de un aumento del estrés, la ansiedad y los problemas mentales debido a que los vigilantes y los limpiadores eran los trabajadores en primera línea que velaban por la seguridad y la salud públicas, al tiempo que se enfrentaban al comportamiento agresivo de los clientes o a la falta de equipos de protección.

Mejorar la salud y la seguridad de los trabajadores, especialmente tras la trágica experiencia de la Covid-19, es imprescindible para garantizar la permanencia de los empleados en el

sector. Abordar la salud y la seguridad puede ayudar a reducir la rotación de personal, ya que los lugares de trabajo más seguros disminuyen el absentismo que se produce debido a los accidentes laborales, lo que hace que la ocupación sea más atractiva para los futuros trabajadores.

Una parte importante de la mejora de la salud y la seguridad consiste en aumentar la representación de los trabajadores y la presencia sindical, ya que los representantes in situ están en contacto constante con los vigilantes y pueden ayudar a identificar los riesgos para la salud y la seguridad. Los clientes también desempeñan un papel importante en la prevención de los riesgos de interferencia que puedan surgir por el desconocimiento de los protocolos de seguridad que pueda tener el cliente.

**Durante las reuniones del consejo consultivo de RETAIN, los empresarios participantes destacaron la importancia de la salud y la seguridad para aumentar la retención. Por ejemplo, la dirección de ISS mencionó la importancia de crear una cultura de la seguridad que incluya muchos elementos: Normas de seguridad de ISS que permiten reglas de salud y seguridad uniformes en todos los países, formación no sólo en riesgos físicos sino también psicológicos, alertas de salud**

que proporcionan orientación y formación a los empleados y comunican las últimas políticas y protocolos a través de su app de HSE, el uso de la app para informar de incidentes (incluidos los cuasi incidentes) y llevar a cabo acciones correctivas para enmendar las causas de raíz, así como campañas periódicas en torno a HSE (por ejemplo, carteles, charlas sobre las herramientas disponibles, nombramientos

### **de embajadores de seguridad encargados de promover HSE)**

crear diferentes perfiles personales de salud y seguridad en función de las actividades de los clientes, etc. **De este modo, la empresa afirma haber reducido la frecuencia de lesiones con baja laboral en un 80% en la última década (reunión del consejo consultivo de RETAIN, 2021; ISS 2021).**

## **Recomendaciones políticas:**

### **Abordar los riesgos psico-**

**sociales:** las empresas y los sindicatos deberían colaborar para poner en marcha medidas de prevención de los riesgos tanto físicos como psicológicos relacionados con el sector, y se deberían intercambiar las mejores prácticas durante el diálogo social sectorial y las reuniones del comité de empresa europeo.

### **Abordar la violencia de terceros y el acoso sexual:**

los interlocutores sociales deberían aplicar las recomendaciones de salud y seguridad dirigidas específicamente a las mujeres para prevenir la violencia, la intimidación y el acoso. A través de la negociación colectiva y los acuerdos globales, los interlocutores sociales deberían desarrollar protocolos para prevenir y denunciar el acoso, como por ejemplo: facilitar permisos remunerados para reuniones legales o citas médicas, permitir acuerdos de trabajo flexibles o cambiar el lugar de trabajo de la víctima si es necesario, así como proporcionarle ayuda financiera.

## **Contratación pública y salud y seguridad:**

las autoridades podrían añadir la formación en materia de salud y seguridad a los criterios de adjudicación de los contratos públicos para mejorar la salud y la seguridad general en el sector, tal y como se explica en la guía de contratación pública con la mejor relación calidad-precio.

**OIT C190:** hay que instar a los Estados miembros a que ratifiquen el Convenio 190 de la OIT sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo laboral para mejorar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

## **Deberían desarrollarse medidas específicas de salud y seguridad**

para proteger a los trabajadores y a los residentes contra la Covid-19, entre las que se incluyen: garantizar los equipos de protección personal, la formación sobre enfermedades infecciosas, la formación en los protocolos de la Covid-19 y las bajas por enfermedad remuneradas. El acceso a las vacunas debería estar disponible para todos los trabajadores de los servicios a la propiedad que tengan un contacto

directo con los clientes o que trabajen en entornos de alto riesgo (por ejemplo: hospitales, residencias de mayores, tiendas de comestibles). La Covid-19 debería ser reconocida como enfermedad profesional mientras que las medidas de salud y seguridad que reflejan los riesgos de la Covid-19 deberían formar parte de la nueva estrategia de SST de la UE.

Los interlocutores sociales deberían colaborar para garantizar una representación eficaz de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo a través de representantes electos de los trabajadores o de comités conjuntos de trabajadores y directivos, de acuerdo con el Convenio sobre Seguridad y Salud en el Trabajo (155) de la OIT y la legislación nacional.

Los comités de empresa europeos y los comités europeos de diálogo social sectorial deberían participar regularmente en la recopilación de información y en la propuesta de soluciones relacionadas con los riesgos para la salud y la seguridad.

# Conclusión

El objetivo de este informe era analizar las principales causas de la rotación y la escasez de mano de obra en el sector de los servicios a la propiedad, y ofrecer recomendaciones políticas para aumentar la retención que puedan utilizar tanto los sindicatos como los empleadores y los responsables políticos. El informe nos mostró que las principales causas y soluciones a la escasez de mano de obra y la rotación de personal están relacionadas con los salarios, las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad y las oportunidades de formación en el sector. Si estos problemas no se abordan a nivel sistémico, se prevé que la escasez de mano de obra y la rotación de personal persistan en el futuro.

La crisis de Covid-19 ha puesto de relieve el valor de los trabajadores de la limpieza y la seguridad para nuestra sociedad. También nos ha mostrado lo mal pagados, infravalorados y sobrecargados que están. En la actualidad, asistimos a la salida de un número cada vez mayor de trabajadores del sector, lo que contribuye a aumentar la escasez de mano de obra. Esperamos que las recomendaciones políticas que aporta este informe sirvan de punto de diálogo entre las partes interesadas y ayuden a romper el círculo vicioso de la escasez y la rotación de personal y a aumentar la retención en el sector.

Sin embargo, somos muy conscientes de que ninguna política ha tenido éxito sin un fuerte respaldo colectivo. Por ello, UNI Europa y UNI Global seguirán apoyando a los trabajadores del sector de la limpieza y la seguridad de toda Europa y del mundo en su lucha por un trabajo digno.

# Refe- rencias

# 04



Akinyomi, O. J. (2016). Rotación de la mano de obra:ausas, consecuencias y prevención *Fountain University Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 105-112.

Bryson, A. and J. Forth (2017), The added value of trade unions. A review for the TUC of existing research, Trade Union Congress, London;

CoESS. (2013). Servicios de seguridad privada en Europa:echos y cifras de CoESS 2013. Confederación de Servicios de Seguridad Europeos (CoESS).

CoESS. (2019, November 28). CoESS en BusinessEurope: la contratación a bajo coste y la escasez de mano de obra presionan a nuestro sector Confederación de Servicios de Seguridad Europeos (CoESS).

Devetter, François-Xavier (2021). Reunión del consejo consultivo de RETAIN en el sector de la limpieza industrial (2021). Transcripción no publicada.

EFCI. (2020). La industria europea de la limpieza 1995-2016 - informe de tendencias. Industria europea de servicios de limpieza y de instalaciones (EFCI)

Eurofound. (2014). Limpieza industrial: Condiciones de trabajo y calidad del empleo. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound. (2017). Sexta encuesta europea sobre las condiciones de trabajo - Informe general (actualización de 2017). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2019a), Representativeness of the European social partner organisations: Sector de la seguridad privada, Dublín.

Eurofound (2019b), Representativeness of the European social partner organisations: Sector de la limpieza industrial, Dublín;

Eurofound. (2021). Cómo afrontar la escasez de mano de obra en los Estados miembros de la UE. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Comisión Europea (2018). [EEmpleo y evolución social en Europa](#). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

G4S Global (2022). [Retención de los empleados](#).

Harris, I. (2019). [La alta rotación de los guardias de seguridad lleva al distrito de Detroit a contratar su propia fuerza](#) Chalkbeat Detroit.

ISS (2021). [Informe anual 2021](#).

Larsen, T.P., Mailand, M. y Schulten, T. (2019). [Las buenas intenciones se topan con la dura realidad: Social dialogue and precarious work in industrial cleaning](#). Economic and Industrial Democracy [artículo publicado por primera vez en línea].

McGrath, J. (2020). [Análisis de las ocupaciones deficitarias y excedentes 2020](#). Unión Europea.

OCDE. (2021). [Perspectivas de empleo de la OCDE para 2021: crisis y recuperación de la COVID-19](#). Publicaciones de la OCDE.

O'Ongori, H. (2007). [Una revisión de la literatura sobre la rotación de personal](#). African Journal of Business Management: 1(3):49-54.

O'Connell y Kung (2007) [El coste de la rotación de personal](#). Industrial Management, 49(1).

ONS. (25 de enero de 2021). [Coronavirus \(COVID-19\) related deaths by occupation, England and Wales: deaths registered between 9 March and 28 December 2020](#). Oficina de Estadísticas Nacionales del Reino Unido.

Entrevistas RETAIN en el sector de la limpieza industrial (2020-2021). Transcripción no publicada.

Entrevistas RETAIN en el sector de la seguridad privada (2020-2021). Transcripción no publicada.

Recio, A. y Godino, A. (2011). [Trabajadores invisibles: Calidad del empleo en el sector de la limpieza en España](#). Walqing Social Partnership Series.

Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT), Universitat Autònoma de Barcelona.

Securitas. (2018). [Limitar la rotación en el sector de la seguridad](#)

Securitas. (2020). [Informe anual y de sostenibilidad 2020](#)

Syndex Europe&International. (2021). [La influencia de los trabajadores en la subcontratación, los procesos de licitación y la transferencia de los contratos de trabajo: ¡cuidado con la brecha!](#)

Taylor, P. (7 de octubre de 2021). [La buena noticia sobre la escasez de mano de obra](#). Político.

TUC. (15 de junio de 2020). [TUC calls for better deal for “overlooked and undervalued” security and cleaning staff](#)

UNI Europa y EFCI. (2007). [Declaración conjunta sobre la limpieza diurna](#)

UNI Europa y EFCI. (2016). [Selección de la mejor relación calidad-precio: guía para las organizaciones privadas y públicas que adjudican contratos de servicios de limpieza](#)

UNI Europa y COESS (2016). [Buying quality private security services](#)

UNI Europa. (30 de noviembre de 2021). [Over 100 MEPs call for public contracts to only go to decent work employers](#)

Universidad de Portsmouth. (n.d.). [Security guards struggle with PTSD and lack mental health support](#). Universidad de Portsmouth. Obtenido el 6 de junio de 2022.

VVisser, J. (2019). [Los sindicatos en la balanza](#)

Winterton, J. (2004). [A conceptual model of labour turnover and retention](#). Human Resource Development International, 7(3), 371-390.