

20
25

RESUMEN
EJECUTIVO

STRONGER HOSPITALITY:

Fortalecimiento de la
Capacidad Sindical
para un Diálogo Social
Próspero



RESUMEN EJECUTIVO

El presente resumen ofrece una visión crítica y detallada de los principales hallazgos presentados en *Informe final* y en el Manual del proyecto *Stronger Hospitality* ('Por una hostelería más fuerte'). Coordinado por la EFFAT y financiado por la Unión Europea, este proyecto analiza el estado actual de las relaciones laborales y del diálogo social en el sector europeo de la hostelería y turismo, centrándose en doce Estados miembros de la UE¹. La investigación ha sido llevada a cabo por ADAPT y CELSI, en calidad de expertos externos del proyecto.

Este documento presenta un análisis temático y comparativo basado en una amplia investigación documental, en entrevistas especializadas con sindicalistas e investigadores, así como en múltiples eventos participativos, incluyendo mapeos nacionales, seminarios web y dos talleres organizados en Praga (en abril de 2024) y Lárnaca (Chipre, en abril de 2025), así como una conferencia final celebrada en Valencia (en noviembre de 2024).

Su objetivo consiste en ayudar a los sindicatos a comprender y abordar mejor los retos estructurales, así como a identificar estrategias emergentes en todo el sector. Las cinco áreas temáticas claves, que reflejan el marco general de

investigación, son: la afiliación y capacidad organizativa sindicales; la cobertura y contenido de la negociación colectiva; la mejora de las condiciones laborales; la institucionalización del diálogo social; y la coordinación transfronteriza y supranacional. Cada sección considera la variación geográfica y las interacciones entre los diferentes sistemas de relaciones laborales, así como las formas de acción sindical observadas en la práctica.

El análisis ha sacado a la luz persistentes dificultades estructurales — como una baja densidad sindical, una representación de los empleadores fragmentada y unas negociaciones colectivas con limitada cobertura—, especialmente prevalentes en el sur y el este de Europa. Pero a la vez también identifica áreas prometedoras de innovación, incluyendo el uso de herramientas digitales para implicar a trabajadores jóvenes y migrantes, estrategias de capacitación basadas en la formación y formas emergentes de colaboración implicando a autoridades municipales y actores de la sociedad civil.

Una conclusión clave del proyecto es el papel crucial del intercambio y la coordinación transnacionales. Para ello, se han creado espacios de aprendizaje entre iguales, lo que ha permitido a sindicalistas de diversos contextos nacionales observar, compartir y adaptar prácticas eficaces. La investiga-

¹Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Grecia, Malta, Letonia, Lituania, Países Bajos, Portugal, República Checa y Rumanía.

ción también subraya el potencial estratégico de los acuerdos marco transnacionales para establecer estándares mínimos y abordar cuestiones transfronterizas que superan el ámbito de las normativas nacionales.

Por último, este resumen destaca la relevancia política de la Directiva (UE) 2022/2042 sobre unos salarios mínimos adecuados, que se presenta como una potencial herramienta catalizadora que puede revitalizar la negociación colectiva

en sectores poco regulados como la hostelería. En este contexto, el papel de la EFFAT y de otras federaciones sindicales europeas resulta crucial, no sólo para promover la cooperación transfronteriza, sino también para dotar de recursos a los afiliados nacionales, de manera que puedan afrontar los retos comunes mediante herramientas y estrategias coordinadas.

INTRODUCCIÓN

El sector de hostelería y turismo funciona como un espejo de las dinámicas del mercado laboral contemporáneo y como un campo de pruebas para enfoques innovadores de las relaciones laborales. Caracterizado por una alta rotación de personal, un empleo significativo de jóvenes y trabajadores migrantes, y un predominio de acuerdos contractuales atípicos, el sector plantea importantes retos a las formas tradicionales de representación colectiva. Al mismo tiempo, su honda integración en las economías locales y su creciente exposición a modelos de negocio transnacionales lo posicionan como un espacio estratégico donde explorar el potencial del diálogo social.

El presente resumen presenta e interpreta los hallazgos claves del *Informe final*, incorporando igualmente ejemplos y recomendaciones del *Manual* del proyecto *Stronger Hospitality*. El Informe final consolida los principales resultados del proyecto, partiendo de las perspectivas inicialmente desarrolladas en la fase de investigación provisional. La versión anterior (denominada *Informe provisional*) se basó en datos exhaustivos recopilados mediante investigación documental, entrevistas semiestructuradas con actores claves, mapeos nacionales y eventos participativos como talleres y seminarios web. El proceso ha culminado en resultados finales

de investigación que reflejan no solo evidencias actualizadas, sino también perspectivas interpretativas obtenidas mediante intercambios entre iguales transnacionales facilitados por la EFFAT.

El *Manual* complementa el *Informe final* al sistematizar una serie de prácticas ilustrativas y estrategias viables en el ámbito del diálogo social, ofreciendo orientaciones prácticas para sindicalistas que operan en diversos contextos nacionales.

Este resumen entrelaza los dos ejes centrales del proyecto: investigación y estrategia operativa, mediante una perspectiva rigurosa y accesible. Mantiene la coherencia temática, pero sin dejar de resaltar las especificidades territoriales y los patrones estructurales en los estudios de caso nacionales. Se presta además especial atención a la diversidad de formas de relaciones laborales, desde los sistemas más coordinados de Europa central y del norte hasta los modelos fragmentados o liberales presentes en Europa del sur y del este, donde las grandes variaciones en cuanto a presencia sindical, a representación patronal y a apoyo institucional dan lugar a enfoques distintos de la acción y la negociación colectivas.

AFILIACIÓN SINDICAL Y CAPACIDAD ORGANIZATIVA

1

En toda la UE, el sector de hostelería y turismo registra sistemáticamente algunos de los niveles más bajos de densidad sindical. Este problema es especialmente agudo en Europa central y del este, donde las transiciones postsocialistas han propiciado la liberalización y fragmentación de las relaciones laborales, provocando a menudo un débil apoyo institucional al desarrollo sindical. Países como Eslovaquia se enfrentan a importantes barreras estructurales a la sindicación, como la escasa presencia de representantes de los trabajadores en las pequeñas y medianas empresas (pymes), la prevalencia del empleo informal y la casi total ausencia de organizaciones patronales sectoriales sólidas capaces de mantener un diálogo social estable.

Por el contrario, algunos países de Europa occidental y del sur, notablemente Italia, Francia y España, se benefician de tradiciones sindicales más consolidadas y de marcos de negociación colectiva institucionalizados. No obstante, ciertas características estructurales del sector —como su estacionalidad, alta rotación de personal, informalidad y predominio de microempresas— siguen obstaculizando una presencia

sindical eficaz, especialmente entre los trabajadores jóvenes y migrantes. Estos grupos se enfrentan con frecuencia a barreras lingüísticas, culturales y administrativas, y suelen estar desconectados de los canales formales de representación. Desconexión que se ve agravada por su amplia falta de conocimiento sobre el papel de los sindicatos, especialmente en lugares de trabajo donde su presencia es mínima.

El trabajo de campo realizado para el *Informe final* reveló un diverso abanico de estrategias orientadas a abordar los retos estructurales que han de afrontar los sindicatos en el sector de la hostelería. En Francia, por ejemplo, los sindicatos han implementado campañas de sensibilización sobre derechos laborales dirigidas específicamente a los trabajadores migrantes recién llegados. Estas iniciativas incluyen materiales multilingües y alianzas con organizaciones comunitarias locales, partiendo de la concepción de que la legitimidad sindical debe cultivarse desde la base. Una práctica destacable consiste en proporcionar contratos de trabajo traducidos y orientaciones claras sobre los derechos legales.

En el Reino Unido —caracterizado por un sistema liberal de relaciones laborales y la ausencia de mecanismos para extender los convenios colectivos—, Unite ha desarrollado iniciativas orientadas a los jóvenes trabajadores de la hostelería. La campaña *Young, Gifted and Backed* ('Joven, talentoso y respaldado') ha combinado la difusión digital con formación entre iguales y el planteamiento de estructuras representativas centradas en los jóvenes. Si bien la negociación colectiva a nivel nacional es escasa, estas estrategias permiten a los sindicatos ganar presencia en lugares de trabajo específicos y negociar convenios colectivos a nivel de empresa.

Un hallazgo clave de la investigación es la interdependencia entre la afiliación sindical y la capacidad organizativa. Los esfuerzos de captación de afiliados deben respaldarse con una inversión continua en formación y con el desarrollo de competencias internas. En países como Grecia, Portugal y Rumanía, los representantes sindicales expresaron la necesidad de mayores apoyos para abordar la complejidad legal y organizativa del sector. Los programas de formación —especialmente los desarrollados en colaboración con expertos externos o centros de formación especializados— desempeñan un papel crucial en el desarrollo de capacidades, fomento de la credibilidad y mejora de la capacidad de los sindicatos para interactuar eficazmente con los empleados.

La investigación también destaca la creciente importancia de la tecnología para llegar a los trabajadores dispersos y difíciles de organizar. En varios países, los sindicatos están experimentando con aplicaciones móviles y plataformas de redes sociales, no solo como herramientas de comunicación, sino también para gestionar la afiliación y prestar diversos servicios. Estos enfoques digitales son especialmente valiosos en contextos donde la organización tradicional en el lugar de trabajo resulta poco practicable, ya sea por el predominio de pequeñas empresas o por el auge de las plataformas digitales de empleo.

Además, el tipo de sistema de relaciones laborales desempeña un papel decisivo en la definición de la influencia y la estrategia sindicales. En sistemas coordinados como los de Francia, Italia y España, incluso sindicatos con una densidad de afiliación moderada pueden beneficiarse del acceso institucionalizado a la negociación colectiva y la formulación de políticas. Por el contrario, en sistemas liberales o en transición, la influencia sindical depende mucho más de la visibilidad, la implicación de las bases y la capacidad de responder con rapidez a los desafíos locales. En países como Chipre o la República Checa, la ausencia de mecanismos para extender los convenios colectivos obliga a los sindicatos a basarse en acuerdos voluntarios y en la movilización de los trabajadores, lo que requiere un modelo organizativo más ágil y con mayor capacidad de respuesta.

Como se destaca tanto en el *Informe final* como en el *Manual*, el aprendizaje entre iguales y el establecimiento de redes de apoyo transnacionales resultan cruciales para abordar los desequilibrios en recursos y experiencia. Sindicatos de países con marcos institucionales más sólidos han apoyado a sus homólogos compartiendo materiales de formación, organizando campañas conjuntas y participando en proyectos de colaboración coordinados por la EFFAT. Estas colaboraciones van más allá de la asistencia técnica: fomentan el desarrollo de una cultura estratégica compartida que abarca diversos sistemas de relaciones laborales.

En conclusión, mejorar la afiliación sindical y la capacidad organizativa en el sector de hostelería y turismo requiere un doble enfoque: estructural (acceso institucional, apoyo jurídico y financiación) y táctico (difusión personalizada, formación e innovación). Solo mediante esta doble estrategia los sindicatos van a poder empezar a contrarrestar la pérdida de representación y el aumento de la precariedad en un sector que, pese a su papel central en el tejido económico y social europeo, se caracteriza a menudo por relaciones laborales fragmentadas, una alta rotación de personal y una escasa participación institucional.

COBERTURA Y CONTENIDO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

2

La cobertura de la negociación colectiva en el sector de hostelería y turismo sigue siendo muy desigual entre los Estados miembros de la UE, fuertemente influenciados por la estructura nacional de las relaciones laborales. En las economías de mercado coordinadas, los mecanismos de negociación sectorial están institucionalizados y, a menudo, respaldados por la ley, lo que permite una amplia cobertura de los convenios colectivos incluso en sectores con una densidad sindical relativamente baja. Estos marcos institucionales garantizan una amplia aplicación de estándares mínimos a todos los trabajadores, incluso en empresas donde los sindicatos carecen de presencia directa.

Pero, por el contrario, en las economías liberales y postsocialistas, como el Reino Unido y Eslovaquia, los sistemas de negociación tienden a hallarse fragmentados. En estos países, la negociación colectiva está en gran medida descentralizada y suele limitarse a las grandes empresas o multinacionales. Como resultado de ello, una parte significativa de la fuerza de trabajo (especialmente en las pymes, dominantes en el sector de la hostelería) queda excluida del ámbito de aplicación de cualquier convenio colectivo. En

consecuencia, amplios segmentos de trabajadores operan bajo condiciones mínimas legales o, en algunos casos, bajo acuerdos informales que no aportan ningún tipo de protección legal. Este vacío legal e institucional fomenta la competencia a la baja, la precariedad laboral y una mayor disparidad en los estándares laborales.

La investigación destaca el sistema neerlandés como un modelo de coordinación inclusiva de la negociación colectiva. Como se describe en el *Informe final*, los convenios colectivos negociados entre sindicatos y organizaciones patronales representativas pueden ser extendidos por el Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo para cubrir todo el sector, siempre que estos interlocutores cumplan con los umbrales de representatividad. Semejante mecanismo de extensión no solo estabiliza las condiciones de empleo sectoriales, sino que también previene la competencia desleal al eliminar la posibilidad de socavar los convenios negociados actuando mediante organizaciones no representativas o mediante acuerdos individualizados con los empleadores. Pueden encontrarse prácticas de extensión similares también en otros sistemas coordinados, como en Italia y

Francia, donde la extensión administrativa de los convenios sectoriales desempeña un papel clave para garantizar una amplia cobertura, reducir la fragmentación y mantener la igualdad de condiciones. Estos ejemplos demuestran cómo un diseño institucional bien pensado puede contrarrestar eficazmente la desintegración estructural dentro del sector.

En cambio, en países como Eslovaquia, la ausencia de mecanismos de extensión legalmente obligatorios, sumada a la debilidad o inexistencia de organizaciones patronales en la hostelería, conducen a una falta generalizada de regulación sectorial y, en todo caso, a una proliferación de convenios a nivel de empresa (cuando los hay). La investigación ha revelado que, en muchos países de Europa del Este, la negociación colectiva se ha desmoronado casi totalmente a nivel sectorial, lo que está limitando la capacidad de los sindicatos para influir en los salarios o las condiciones laborales, salvo en empresas puntuales.

Pero más allá de la cuestión de la cobertura, la esencia de los convenios (su dimensión cualitativa) también da muestras de una significativa variabilidad. Países como Italia, España y Bélgica brindan ejemplos de convenios colectivos adaptados a las dinámicas específicas del sector. Estos incluyen disposiciones sobre alojamiento y transporte para trabajadores estacionales, protecciones adicionales para el trabajo nocturno y las horas extraordinarias, y sistemas de clasificación de puestos de

trabajo bien estructurados y vinculados a formación y a la progresión en competencias. Hay algunos convenios que incluso incorporan cláusulas diseñadas para abordar la fragmentación de la fuerza laboral, contemplando también los empleos intermediados por agencias o por plataformas digitales.

Sin embargo, en muchos Estados miembros, especialmente del sur y este de Europa, el contenido de los convenios colectivos de hostelería sigue siendo muy rudimentario. Las entrevistas de campo realizadas en países como Chipre, la República Checa y Rumanía han revelado que muchos convenios tienden a utilizar un lenguaje generalista y no abordan las realidades específicas de los trabajadores del sector de la hostelería. A menudo se pasan por alto cuestiones como la imprevisibilidad de los horarios laborales, la necesidad de formación continua en funciones de atención al cliente y la protección de los trabajadores móviles y migrantes. Las negociaciones de los convenios suelen ser reactivas y de mínimos, carentes de ambición y visión a largo plazo.

En respuesta a estas lagunas, el proyecto ha documentado una serie de prácticas prometedoras destinadas a modernizar y adaptar el contenido de los convenios colectivos. Estas prácticas incluyen vincular los resultados de la negociación con oportunidades de formación profesional, la certificación de competencias y la participación en sistemas de cualificación públicamente reconocidos. Por ejemplo, los convenios sectoria-

les italianos han introducido cláusulas que incentivan la formación, vinculando la progresión salarial a la adquisición de competencias certificadas. En Francia, la integración en convenios colectivos de programas de formación financiados con fondos públicos permite a los trabajadores acumular derechos de formación (por medio de la *Compte Personnel de Formation* o 'Cuenta personal de formación') que son transferibles entre empleos y empleadores.

Iniciativas como estas no solo empoderan a los trabajadores, sino que también refuerzan el papel de los sindicatos como proveedores de itinerarios de desarrollo profesional, especialmente para los jóvenes que se incorporan al sector. Integrando el desarrollo de una carrera profesional en el marco regulatorio, se está ofreciendo una alternativa a la percepción generalizada de la hostelería como un sector de paso temporal o de baja categoría. Estas buenas prácticas también constituyen ejemplos de cómo la negocia-

ción colectiva puede ir más allá de la mera regulación salarial y horaria para configurar la estructura laboral general y mejorar la movilidad social dentro del sector.

En definitiva, las conclusiones del *Informe final* resaltan que la eficacia de la negociación colectiva en el sector de hostelería y turismo depende tanto del apoyo institucional como de la innovación en cuanto a su contenido. Aunque la cobertura viene determinada por las normas de representatividad, los mecanismos de extensión y la organización de los empleadores, la calidad del su contenido refleja la capacidad de sindicatos y patronal de abordar los desafíos reales a los que se enfrenta el sector, ya sean tecnológicos, demográficos u organizativos. Resulta por lo tanto fundamental fortalecer ambas dimensiones, con el fin de desarrollar un sistema de negociación colectiva resiliente e inclusivo, capaz de adaptarse a la naturaleza cambiante del empleo en el sector de la hostelería en toda Europa.

MEJORAS DE LAS CONDICIONES DE LOS TRABAJADORES

3

Las condiciones laborales en el sector de hostelería y turismo se encuentran entre las más precarias del mercado laboral europeo. Esta precariedad se origina a partir de múltiples factores estructurales: contratos de trabajo atípicos, intensa estacionalidad, baja densidad sindical y una regulación endeble o fragmentada de las relaciones laborales. Estas vulnerabilidades se agravan aún más en un sector donde muchos trabajadores trabajan en microempresas dispersas o en puestos externalizados, lo que dificulta la supervisión y cumplimiento de la normativa. El *Informe final* destaca que las jornadas laborales prolongadas e irregulares, los horarios impredecibles, los bajos salarios y la exposición a riesgos laborales son comunes en todos los Estados miembros. Además, las entrevistas llevadas a cabo durante el proyecto han destacado repetidas veces la persistencia del trabajo no declarado o infradeclarado, especialmente en el sur y el este de Europa.

La situación resulta especialmente grave en países donde los organismos de inspección laboral carecen de financiación suficiente o se hallan políticamente debilitados. Por ejemplo, en Grecia, Rumanía y Lituania, los actores implicados han

señalado que la supervisión institucional resulta a menudo insuficiente para garantizar el cumplimiento de las normas legales, especialmente en los niveles inferiores de la cadena de valor (p. ej., en servicios de *catering* subcontratados o en pequeños alojamientos independientes). En semejantes contextos, la aplicación de la normativa tiende a ser más reactiva que preventiva, y los trabajadores suelen dudar en denunciar las infracciones por temor a represalias o a la pérdida del empleo.

Sin embargo, algunos Estados miembros también están adoptando enfoques innovadores de supervisión y regulación de las condiciones laborales. Un ejemplo notable es la introducción en Grecia de una tarjeta de trabajo digital, una herramienta tecnológica diseñada para llevar a cabo un seguimiento digital a tiempo real de las horas de trabajo gracias al sistema de información Ergani. Esta medida, desarrollada en virtud de la Ley 4808/2021, tiene como objetivo fomentar la transparencia y luchar contra el trabajo no declarado, especialmente en sectores como la hostelería, donde el registro horario suele ser informal o incluso no existe. Se trata de una iniciativa con el potencial de reforzar la protección del trabajador, siempre

que cuente con el respaldo de marcos de negociación colectiva y una sólida supervisión por parte de los interlocutores sociales. Su éxito va a depender de la eficacia de su implementación y seguimiento, así como de hasta qué punto los sindicatos y empleadores tengan en consideración los datos que genere. Del análisis comparativo realizado en los doce países participantes podemos extraer cuatro prioridades recurrentes y primordiales para mejorar las condiciones laborales en el sector de la hostelería:

- Normativas transparentes y aplicables sobre los horarios laborales, especialmente en lo referente al trabajo nocturno, los turnos partidos y la remuneración de las horas extras. Varios sindicatos han denunciado casos de empleadores que difuminan deliberadamente las obligaciones contractuales recurriendo a cláusulas sobre “guardias” o a horarios informales, lo que provoca ingresos impredecibles y una escasa conciliación entre la vida laboral y privada.
- Protección contra el acoso sexual y la violencia de género, especialmente en ocupaciones predominantemente femeninas, como los servicios de limpieza, recepción y restauración. Se trata de una cuestión transversal que requiere tanto el reconocimiento contractual (p. ej., cláusulas contra el acoso en los convenios colectivos) como protocolos en los luga-

res de trabajo para denunciar y prestar apoyos. Esta cuestión ha surgido con frecuencia durante los talleres celebrados en Chipre y Valencia, especialmente en relación con la invisibilidad del personal de limpieza en modelos de subcontratación.

- Acceso a una vivienda asequible y digna, especialmente para los trabajadores estacionales y móviles en zonas rurales o con un alto nivel de ocupación turística. En algunas zonas alpinas o mediterráneas, los trabajadores se ven obligados a vivir en condiciones de hacinamiento o precariedad debido a la falta de alojamiento proporcionado por el empleador. El *Informe final* y el *Manual* recomiendan incluir disposiciones sobre vivienda en los convenios colectivos, en particular para los trabajadores que dependen geográficamente de las instalaciones del empleador.
- Protección contra la informalidad, incluyendo apoyo jurídico, protección de los denunciantes y una colaboración institucional más sólida con las inspecciones de trabajo. En países como Bulgaria o Eslovaquia, los sindicatos han experimentado con campañas de información y herramientas de denuncia anónima, aunque sin el apoyo de las autoridades públicas su alcance sigue siendo limitado.

Las variaciones geográficas son significativas. En los países del norte de Europa, con sistemas de bienestar social más fuertes y una inspección laboral más operativa (p. ej., en Dinamarca), estos riesgos suelen abordarse de forma preventiva mediante la colaboración tripartita y la aplicación de la normativa. Por el contrario, en muchos Estados miembros del sur y este de Europa, los sindicatos suelen verse obligados a actuar de forma reactiva, proporcionando asistencia jurídica o actuando como intermediarios para la resolución de quejas, en lugar de poder influir proactivamente en las normativas laborales.

Sin embargo, la investigación también destaca un cambio hacia estrategias orientadas al empoderamiento. Los sindicatos están incorporando cada vez más en sus agendas de negociación no solo protecciones, sino también oportunidades de desarrollo personal y profesional. Las disposiciones sobre formación (especialmente las vinculadas a itinerarios profesionales reconocidos) se están convirtiendo en herramientas poderosas para mejorar la retención y la confianza de los trabajadores. En Italia, por ejemplo, los convenios territoriales han comenzado a incluir créditos de formación y módulos de certificación transferibles entre empleadores. Estas iniciativas no solo mejoran la empleabilidad, sino que también ayudan a replantear el sector como un espacio donde se puede desarrollar una carrera profesional sostenible.

Además, las colaboraciones con instituciones de formación profesional y escuelas de hostelería están demostrando constituir estrategias eficaces para superar la brecha entre la educación y el empleo. Estas colaboraciones (documentadas en España y Francia) permiten a los sindicatos desempeñar un papel proactivo en el desarrollo de la fuerza laboral, posicionándose como facilitadores de la movilidad ascendente en vez de quedarse en meros defensores reactivos de los derechos laborales.

En resumen, mejorar las condiciones laborales en el sector de la hostelería requiere un doble enfoque: por un lado, reforzar las protecciones legales y los mecanismos institucionales y, simultáneamente, promover el empoderamiento de los trabajadores gracias a la formación, la representación y la progresión profesional. Cuanto mayor éxito tengan los sindicatos a la hora de alinear sus estrategias con las aspiraciones de estabilidad y reconocimiento de los trabajadores, más podrán cuestionar la percepción predominante de la hostelería como un sector de baja categoría y alta rotación. El *Informe final* y las prácticas asociadas confirman que ahí donde las condiciones laborales mejoran, también lo hacen la legitimidad, la densidad y el poder de negociación sindicales.

INSTITUCIONALIZACIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL

4

La arquitectura del diálogo social en el sector europeo de hostelería y turismo se halla muy fragmentada y condicionada por el contexto, reflejando tradiciones divergentes en materia de relaciones laborales, de grados de organización patronal y de niveles de apoyo institucional. Aunque algunos países gozan de formas estructuradas y estables de diálogo bipartito y tripartito, otros operan en entornos caracterizados por una coordinación deficiente, negociaciones informales o una ausencia total de mecanismos de diálogo a nivel sectorial.

En países como Italia, Francia y España, unas arraigadas tradiciones de diálogo social institucionalizado han facilitado el desarrollo de sólidos mecanismos de cooperación entre sindicatos, organizaciones patronales y autoridades públicas. Estos sistemas vienen respaldados por estructuras nacionales y regionales de negociación colectiva y por el funcionamiento de organismos bilaterales o entidades de gestión conjunta que ofrecen servicios como formación, prestaciones sociales y apoyo a la profesionalización. Como se destaca en el *Informe final*, dichos organismos también han desempeñado un papel crucial en las respuestas a las crisis económicas, como, por ejem-

plo, ofreciendo apoyos financieros y logísticos durante la pandemia de COVID-19.

Francia, España e Italia también son ejemplos de cómo el diálogo sectorial es reforzado por una gobernanza en múltiples niveles: los convenios colectivos nacionales establecen normas generales, mientras que la negociación regional o a nivel de empresa adapta dichas normas a las realidades locales. Estos acuerdos en varios niveles permiten a los interlocutores sociales abordar dificultades tanto estructurales como contingentes, como la escasez de mano de obra estacional, las lagunas de formación o la regulación de perfiles profesionales específicos. La eficacia de estos sistemas es en parte debida al relativamente alto nivel de organización empresarial en el sector y a la legitimidad institucional de los sindicatos implicados.

Y a la inversa, en economías de mercado liberales como el Reino Unido y muchos países de Europa del Este, como Eslovaquia, la infraestructura institucional para respaldar el diálogo social se halla subdesarrollada o directamente no existe. El *Informe final* documenta que, en estos contextos, los sindicatos a menudo carecen de una contraparte reconocida

para desarrollar la negociación sectorial y las autoridades públicas rara vez desempeñan un papel activo en la promoción de un diálogo social estructurado. La fragmentación de la representación de los empleadores y el predominio de las pymes dificultan aún más la capacidad de aunar intereses y desarrollar una negociación efectiva.

Pese a estas barreras estructurales, los sindicatos en entornos institucionales más débiles están explorando estrategias innovadoras para recrear formas de diálogo. Uno de estos enfoques, identificado en los trabajos de campo realizados en Chipre, la República Checa y Rumanía, implica la formación de coaliciones con múltiples actores interesados, de manera que los sindicatos desarrollan colaboraciones con ONG, administraciones municipales, proveedores de formación y, ocasionalmente, con cámaras de comercio o entidades turísticas. Estas plataformas informales facilitan la resolución conjunta de problemas en temas como la formación, el alojamiento de trabajadores estacionales y el empleo juvenil, incluso en ausencia de negociación colectiva formal.

Este tipo de convenios híbridos han sido ampliamente debatidos durante los talleres transnacionales del proyecto *Stronger Hospitality*. Participantes procedentes de países con marcos institucionales endebles compartieron sus experiencias de desarrollo de alianzas locales como vía alternativa para influir en las condiciones del mercado laboral. Miembros de sindicatos chipriotas,

por ejemplo, informaron haber colaborado con actores regionales para desarrollar programas de formación profesional y promover carreras de turismo entre trabajadores jóvenes. En la República Checa, unos foros de diálogo informal han permitido a los sindicatos impulsar protecciones básicas en los servicios de restauración subcontratados por grandes instituciones.

Otro hallazgo de la investigación es que la implicación de los empleadores es un factor decisivo. Cuando estos están organizados y perciben a los sindicatos como interlocutores creíbles —a menudo debido a la cooperación previa o a contribuciones visibles al desarrollo de la fuerza laboral— el diálogo tiende a ser más estable y productivo. En países con una representación patronal fragmentada, los sindicatos suelen asumir funciones adicionales, como convocar espacios de diálogo o la facilitar proyectos conjuntos, compensando así las deficiencias institucionales.

En definitiva, la institucionalización del diálogo social en el sector de la hostelería depende tanto de las condiciones estructurales (como los marcos legales, la solidez de las organizaciones patronales y las políticas públicas) como de la capacidad estratégica de los sindicatos. Ahí donde los mecanismos formales son endebles, aún pueden fortalecer su legitimidad mediante diversas actuaciones: desarrollar programas de formación, prestar servicios o participar en la planificación económica local puede servir para ir creando la base de un futuro diálogo social.

El *Informe final* recomienda pues fortalecer dicho diálogo social mediante medidas tanto horizontales como verticales: fomentar la agrupación de empleadores e invertir en la capacidad sindical de implicarse eficazmente en múltiples niveles. Así,

incluso los sistemas altamente fragmentados pueden desarrollar gradualmente modelos de relaciones laborales más resilientes y receptivos, adaptados a la complejidad del sector de hostelería y turismo.

COORDINACIÓN TRANSFRONTERIZA Y SUPRANACIONAL

5

El sector de hostelería y turismo está cada vez más integrado en dinámicas transnacionales condicionadas por las cadenas de suministro globales, los sistemas de franquicias y la movilidad transfronteriza tanto de empresas como de trabajadores. Esta internacionalización genera asimetrías regulatorias y dificultades de cumplimiento que exceden el alcance de los regímenes laborales nacionales. Unas jurisdicciones fragmentadas, unas protecciones legales dispares y unos mecanismos de cumplimiento transfronterizos limitados exponen a los trabajadores móviles y precarios (especialmente a aquellos empleados mediante subcontratación o plataformas digitales) a un mayor riesgo de explotación. En este contexto, la coordinación transfronteriza y supranacional entre sindicatos se convierte tanto en una necesidad como en un frente estratégico para fortalecer la protección de los trabajadores.

El *Informe final* y el *Manual* destacan que la cooperación entre las organizaciones sindicales nacionales resulta especialmente crucial para abordar las lagunas regulatorias relacionadas con los trabajadores móviles, las agencias de trabajo tem-

poral y las cadenas hoteleras multinacionales. Estos modelos de negocio a menudo operan en múltiples marcos legales, lo que dificulta tanto la representación sindical como la aplicabilidad de los convenios colectivos. Cuando los instrumentos nacionales se quedan cortos, la acción sindical coordinada a nivel europeo proporciona una plataforma para la incidencia política, el seguimiento y la negociación colectiva.

Una de las herramientas más prometedoras identificadas por el proyecto es el desarrollo de acuerdos marco transnacionales (AMT), en particular los negociados por la UITA (Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Catering, Tabaco y Afines). Estos AMT, suscritos con grandes multinacionales como AccorInvest, Meliá Hotels, Riu Hotels y Sodexo, establecen estándares mínimos en varios países en temas como la salud y seguridad laboral, la prevención del acoso sexual y una transición digital justa. Son acuerdos que sirven de referencia para las organizaciones afiliadas nacionales y como punto de partida estratégico para el diálogo con empleadores que operan a nivel transfronterizo.

Sin embargo, su implementación depende del seguimiento institucional y de la capacidad de los sindicatos nacionales para adaptarlos a los contextos normativos locales. El *Informe final* destaca que, ahí donde las estructuras locales son endebles, los efectos prácticos de los AMT pueden ser limitados si no van acompañados de mecanismos de formación, seguimiento y feedback que faciliten su aplicación sobre el terreno. En este sentido, la EFFAT desempeña un papel infraestructural vital, actuando como puente entre los compromisos a escala europea y su puesta en práctica a nivel nacional.

Más allá de los convenios formales, el proyecto *Stronger Hospitality* ha funcionado por sí mismo como una plataforma para la puesta en común de aprendizajes y el replanteamiento estratégico. Mediante talleres transnacionales e intercambios entre iguales, representantes sindicales de países del norte, sur, centro y este de Europa han contado con la oportunidad de conocer y adaptar prácticas de países con marcos institucionales más sólidos. Estos intercambios no han sido meramente informativos, sino que han permitido cambios estratégicos concretos, como invertir en campañas dirigidas a población juvenil, experimentar con herramientas digitales de organización o repensar la oferta de formación en contextos fragmentados.

Además, este proyecto ha resaltado la importancia de generar confianza horizontal transfronteriza entre sindicatos. Las personas participantes han remarcado que los retos comunes — que van de la escasez de mano de obra

o la digitalización a la reestructuración empresarial— requieren respuestas coordinadas que puedan trascender las especificidades nacionales. Por lo tanto, el papel convocante de la EFFAT en estos intercambios no es solo funcional sino también estratégico, contribuyendo así a construir una agenda europea común para el sector.

Por último, la capacidad de coordinación transfronteriza depende estrechamente de la existencia de una infraestructura de apoyo. Organizaciones como la EFFAT son fundamentales para la estandarización de la recopilación de datos, la armonización de estrategias de incidencia política y la facilitación de campañas conjuntas. Su papel en el Comité de diálogo social a nivel de la UE del sector HORECA y su labor de incidencia política también garantizan que se escuchen las voces de los trabajadores de la hostelería en los debates sobre políticas de la Comisión Europea.

En resumen, los hallazgos del *Informe final* sugieren que la coordinación transfronteriza y supranacional no es una preocupación baladí, sino una necesidad estructural en un sector marcado por la movilidad, las asimetrías y cambios acelerados. Va a ser fundamental desarrollar instrumentos más vinculantes a escala de la UE, fortalecer la capacidad de los sindicatos para supervisar a los actores globales e invertir en plataformas de intercambio transnacional regular con el fin modelar un régimen laboral más justo y coherente para los trabajadores del sector de la hostelería en Europa.

CONCLUSIÓN Y DEBATE

Los hallazgos del *Informe final* nos brindan una visión integral y multidimensional del sindicalismo en el sector europeo de hostelería y turismo. Si bien este sector sigue siendo estructuralmente vulnerable y está institucionalmente fragmentado en muchos contextos, también se está mostrando como un terreno fértil para la experimentación estratégica y la renovación organizativa. La combinación en este proyecto de trabajo de campo, intercambio entre iguales y análisis comparativo parece confirmar que los sindicatos de toda Europa se enfrentan a retos comunes, si bien están respondiendo a ellos con estrategias cada vez más innovadoras y adaptadas a los contextos.

Persisten limitaciones estructurales en toda la UE, especialmente en forma de inestabilidad laboral, una limitada cobertura de la negociación colectiva y una organización escasa o desigual de las contrapartes empresariales. Estos problemas son especialmente agudos en los Estados miembros de Europa del Este, donde los sindicatos a menudo se enfrentan a mercados laborales liberales, baja densidad institucional y falta de marcos de políticas públicas de apoyo. La ausencia de organizaciones patronales sectoriales en muchos de estos contextos agrava aún más la fragmentación, obligando a los sindicatos a recurrir a la negociación a nivel de empresa o a formas alternativas e informales de diálogo.

Al mismo tiempo, la investigación revela importantes oportunidades de innovación. Los sindicatos han demostrado su capacidad de adaptación al experimentar con nuevos métodos de difusión, como herramientas digitales, campañas multilingües y estrategias de organización dirigidas a población juvenil. En contextos donde el apoyo institucional es endeble, los sindicatos han redefinido su papel mediante la colaboración con ONG, autoridades municipales y proveedores de formación, creando formas híbridas de representación e influencia. Estas prácticas son especialmente relevantes en países como Chipre, la República Checa y Rumanía, donde las formas tradicionales de negociación colectiva han resultado insostenibles.

Una conclusión clave del proyecto es la importancia de la diferenciación geográfica e institucional. Los países con sistemas coordinados de relaciones laborales ofrecen un entorno más favorable para la negociación colectiva estable, la influencia política y la institucionalización del diálogo social. En estos sistemas, los sindicatos se benefician de marcos de negociación estructurados, mecanismos para la extensión de convenios y órganos bilaterales funcionales. En cambio, en regímenes liberales o en transición postsocialista, los sindicatos a menudo se ven obligados a adoptar posturas más beligerantes y a desarrollar más sus recursos de actuación, recurriendo a las denuncias judiciales, las movilizaciones o intervenciones basadas en proyectos para lograr ejercer influencia.

Es fundamental constatar que las prácticas identificadas a lo largo del proyecto (desde los AMT hasta la formación entre iguales y la certificación profesional en el marco de convenios colectivos) no son experimentos aislados. Forman parte de un repertorio emergente más amplio de respuestas estratégicas a la cambiante economía política del sector de la hostelería. Dicho repertorio refleja un cambio desde estrategias puramente defensivas hacia un sindicalismo más proactivo y multidimensional, que combina protección con empoderamiento, negociación con innovación y colaboración nacional con transnacional.

El proyecto *Stronger Hospitality* también subraya la importancia de la coordinación transfronteriza. Habida cuenta de la naturaleza transnacional del sector —caracterizada por la movilidad laboral, las cadenas hoteleras globales y las plataformas digitales—, las respuestas a nivel nacional son cada vez más insuficientes. El papel de las federaciones sindicales europeas, como la EFFAT, y de instrumentos como los AMT, va a resultar crucial para establecer estándares de referencia, fomentar el aprendizaje mutuo y garantizar que los sindicatos puedan actuar colectivamente a través de las fronteras.

Para los responsables políticos, las lecciones son claras: para facilitar la eficacia sindical en el sector de hostelería y turismo se requieren marcos legales que respalden la negociación colectiva, plataformas institucionalizadas de diálogo social e inversión en la capacidad de los interlocutores sociales. La formulación de políticas a nivel nacional y de la UE no debe concebir la hostelería como un sector periférico o de baja cualificación, sino como un espacio estratégico para el crecimiento inclusivo, la cohesión social y la innovación en las relaciones laborales.

Para los sindicatos, el camino a seguir reside en diversificar sus tácticas, invertir en capacidad interna y construir alianzas en múltiples niveles. Las estrategias que combinan la proximidad (implicación local y en el lugar de trabajo) con la influencia transnacional (coordinación europea, puesta en común de herramientas e incidencia política) tienen más probabilidades de lograr la transformación de las condiciones laborales y un aumento de la representatividad.

Animamos a los lectores y lectoras a consultar el *Informe final* para obtener una descripción detallada de la metodología del proyecto, los hallazgos empíricos y las perspectivas comparativas, y a consultar el Manual para tener una presentación estructurada de prácticas, herramientas y recomendaciones destinadas a mejorar la capacidad y la influencia sindical en el sector europeo de hostelería y turismo.

La lista de autores es la siguiente:

- **Dr. Michele Dalla Segà**, Researcher, ADAPT
- **Dr. Marta Kahancová**, Director, CELSI
- **Dr. Pietro Manzella**, Language Expert, ADAPT
- **Dr. Diletta Porcheddu**, Researcher, ADAPT
- **Dr. Margherita Roiatti**, Director, ADAPT
- **Dr. Francesco Seghezzi**, President, ADAPT
- **Dr. Adam Šumichrast**, Researcher, CELSI

Nota sobre el uso de inteligencia artificial

Algunas de las fotografías e ilustraciones que aparecen en este material se crearon o mejoraron mediante herramientas de inteligencia artificial generativa, con el objetivo de garantizar la coherencia visual, una representación inclusiva y una alta calidad de las imágenes.

Todas las imágenes generadas por IA se seleccionaron y validaron manualmente para reflejar los valores de dignidad, multiculturalismo y profesionalismo, fundamentales para la identidad de EFFAT.

El uso de inteligencia artificial se limitó estrictamente a fines visuales y comunicativos y no implica la reproducción ni referencia a personas reales.



European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions

ORGANIZACIÓN REGIONAL DENTRO DE LA UITA
MIEMBRO DE LA CES

AVENUE LOUISE, 130A
1050 BRUSSELS

Ph +32 (0) 2 218 77 30
F +32 (0) 2 218 30 18
EMAIL effat@effat.org
WEB www.effat.org



@EFFAT



effat_org



EFFATPress



@effat.org