

## DINÁMICAS DE EXTERNALIZACIÓN EN EL LADO INVISIBLE DE LOS HOTELES: EL CASO DE LAS CAMARERAS DE PISO

### OUTSOURCING DYNAMICS ON THE INVISIBLE SIDE OF HOTELS: THE CASE OF CHAMBERMAIDS

**Alejandro Godino**

#### Resumen

Este artículo aborda la paradójica situación de las camareras de piso en el sector hotelero español. A pesar de la recuperación de la industria turística tras la gran recesión, las condiciones laborales para estas trabajadoras se deterioraron, con problemas habituales de salud y constricciones salariales. El estudio analiza la creciente práctica de la externalización, que, ofreciendo flexibilidad y ahorro de costes para los hoteles, ha debilitado el poder de negociación colectiva y ha dado lugar a la aplicación de convenios laborales menos beneficiosos para las trabajadoras. La respuesta de las camareras de piso ha sido significativa, con organizaciones como “Las Kellys” ganando prominencia al publicitar su situación y desafiar el uso generalizado de la externalización en el sector. El estudio concluye que los mecanismos regulatorios para garantizar una adecuada cobertura de la negociación colectiva a nivel sectorial y una reevaluación del impacto de la externalización son cruciales para proteger los derechos y condiciones de las trabajadoras externalizadas.

**Palabras clave:** Externalización; Hoteles; Negociación colectiva; Sindicatos; Patronal

#### Abstract

*This article addresses the paradoxical situation of chambermaids in the Spanish hotel sector. Despite the recovery of the tourism industry after the Great Recession, working conditions for chambermaids deteriorated, with regular health problems and wage constrictions. The study analyses the growing practice of outsourcing, which, while offering flexibility and cost savings for hotels, has weakened collective bargaining power and led to the application of labour agreements that are less beneficial to workers. The response from chambermaids was significant, with organisations such as “Las Kellys” gaining prominence by publicising their plight and challenging the widespread use of outsourcing in the sector. The research concludes that regulatory mechanisms to ensure adequate collective bargaining coverage at sectoral level and a reassessment of the impact of outsourcing are crucial to protect the rights and conditions of outsourced workers.*

**Keywords:** Outsourcing; Hotels; Collective bargaining; Trade unions; Employers

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

#### Contacto

[alejandro.godino@uab.cat](mailto:alejandro.godino@uab.cat)

#### Financiación

Esta publicación deriva del proyecto “Relaunching Collective Bargaining Coverage in Outsourced Services – RECOVER”, co-financiado por la Comisión Europea, DG Employment, Social Affairs and Inclusion (GA VS/2016/0351).



## Sumario

1. Introducción	86
2. El análisis de la externalización en las relaciones de empleo: una propuesta	87
3. Actores sociales en juego: representatividad y demandas dentro del sector hotelero	88
4. Externalización en hoteles: el impacto sobre las camareras de piso	89
4.1. Prácticas en la negociación colectiva del sector hotelero	91
5. Conclusiones	92
6. Anexo. Entrevistas semiestructuradas a agentes sociales y actores clave	93
Referencias	93

---

## I. INTRODUCCIÓN

El sector turístico es desde hace décadas uno de los principales motores de la economía española (10,2 % del PIB [Contabilidad Nacional, Instituto Nacional de Estadística — INE—, 2017a] y 12,7 % del empleo [Encuesta de población activa, INE, 2017b]), además de impulsar otros sectores como el comercio, el transporte y la industria agroalimentaria. Sin embargo, en períodos de crisis, se convierte habitualmente en una de las actividades más afectadas en términos de destrucción de empleo. Dentro del turismo, la hostelería cumple un papel clave. Después de ser uno de los sectores que más sufrió la crisis económica debido a la reducción del gasto en ocio, la hostelería comenzó a recuperarse en 2016, paralelamente al auge de la economía de franquicia en el sector (Asociación Española de Franquiciadores, 2018), para verse posteriormente profundamente afectada por la crisis pandémica.

Dentro del empleo en el sector de hoteles, estimaciones como las de Cañada (2016) sitúan a los servicios de preparación y limpieza de las habitaciones (donde existen gobernantas, supervisoras, valets y camareras de piso) entre el 25 % y el 30 % de las empleadas. Estos datos están en sintonía con los microdatos de la EPA, que apuntaban a un 33,1 % en 2016 (EPA, 2018), en torno a 69 000 en toda España. Este dato es obtenido del cruce entre la actividad económica “Hoteles y alojamientos similares” (CNAE 551) y la ocupación “Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares” (CNO 292). Los agentes sociales, tanto la parte empresarial como la social-sindical, coinciden en considerar a esta actividad uno de los pilares del sector, siendo también uno de los servicios más valorados por los huéspedes.

Así, la situación de esta actividad es paradójica: mientras que el negocio turístico (y en concreto los hoteles) mejoró durante los años de recuperación económica, la situación laboral de las camareras de piso empeoró notablemente, especialmente generando problemas graves de salud laboral (principalmente lesiones músculo-esqueléticas, y

problemas de estrés y ansiedad), dando pie a altos números de baja por enfermedad y reducciones salariales severas.

Para las empresas hoteleras en España, el principal reto del sector es la competitividad (ser rentables en la relación calidad-precio), además de fidelizar al cliente. Los representantes empresariales del sector apuntan que esa rentabilidad se consigue gestionando de forma eficiente a los trabajadores. No obstante, la mejora económica del sector antes de la pandemia coincidió con los efectos de la reforma laboral de 2012, que impulsó la aplicación de convenios de empresa con peores condiciones, así como el impulso de prácticas de externalización del empleo, especialmente relevantes en el caso de las camareras de piso.

## 2. EL ANÁLISIS DE LA EXTERNALIZACIÓN EN LAS RELACIONES DE EMPLEO: UNA PROPUESTA

Europa viene viviendo un período de erosión tanto de las relaciones como de las condiciones de empleo. El escenario probable de futuro es de una continuidad de esta dinámica, dados factores como la complejidad que añade la internacionalización avanzada de la economía y la sustitución de la relación estándar de empleo por sistemas más desregulados y descentralizados, destacando en ese aspecto el fenómeno de la externalización (Hyman, 2015). Esa erosión no puede sino interpretarse como una fragmentación de las relaciones de empleo, donde los servicios externalizados merecen atención particular tanto por su expansión como su carácter paradigmático de estas dinámicas (Huws, 2012).

Esta particularidad viene dada, principalmente, por la triangulación de la tradicional relación de empleo bilateral entre empleador y empleado con la inclusión del cliente en la relación y organización del trabajo, transformación favorecida por la progresivamente mayor atención que las organizaciones empresariales dedican a la figura del cliente. Harvard et al. (2009) proponen un modelo de análisis de esta triangulación, centrándose en el concepto sociológico de poder (grado de influencia entre los actores) y el concepto legal de subordinación, tradicionalmente del empleado al empleador y en la que, en servicios externalizados, interviene el cliente. El tipo de involucración del cliente en la relación de empleo puede tomar formas distintas dependiendo del tipo de relación que este mantenga con el empleador y con el empleado, así como dependiendo de si el cliente son individuos u organizaciones. De ese modo, diferenciamos tres tipos de relaciones a considerar (Harvard et al., 2009):

- La relación de empleo entre el empleado y el empleador, regida por el convenio sectorial y el contrato de trabajo.
- La relación de negocio entre el empleador y el cliente, regida por el contrato de concesión de servicios.

- La relación de servicio entre el empleado y el cliente, con acuerdos menos formales que regula la relación entre ambos agentes.

Los autores proponen diferentes escenarios y situaciones dependiendo de cómo influya el establecimiento de estas relaciones entre los actores sobre la configuración de la subordinación de los empleados, así como el poder de influencia que cada actor ejerza en el triángulo relacional. “El concepto de poder hace posible entender cómo en cada situación el cliente, el empleado y el empleador pueden influir de forma singular o conjunta sobre otros actores” (Harvard et al., 2009). Este modelo de triangulación nos dota de mecanismos para analizar la disposición en que la interacción entre los actores, traducida en influencia y subordinación, impacta sobre las condiciones de trabajo. De este modo, el análisis organizacional y no solo el del mercado de trabajo se hace necesario para comprender la configuración de la calidad del empleo.

### 3. ACTORES SOCIALES EN JUEGO: REPRESENTATIVIDAD Y DEMANDAS DENTRO DEL SECTOR HOTELERO

A nivel estatal, las principales organizaciones sindicales del sector hotelero son la Federación de Servicios de Comisiones Obreras (FeS-CC. OO.) y la Federación de Servicios, Movilidad y Consumo de la Unión General de Trabajadores (UGT-SMC). En el caso de CC. OO., Servicios es la principal federación del sindicato junto a Industria. Dentro de ella, la actividad de hoteles es central, teniendo un área propia. Ambas federaciones han generado una importante movilización durante los años de crisis con relación a la denuncia de convenios colectivos de empresa, además de promocionar y publicar diversos estudios en relación con el impacto de la externalización en hoteles y la salud laboral de las camareras de piso.

No obstante, durante los años de la gran recesión, surgió la asociación “Las Kellys” (como diminutivo y juego de palabras de “las que limpian”). Esta red de camareras ha tomado relevancia de forma progresiva desde 2015, con una importante exposición en medios que les ha permitido denunciar su situación y exponer en la opinión pública las consecuencias de la externalización. Actualmente, cuenta con una red presente en los principales territorios turísticos de España y, desde 2016, están constituidas como movimiento sindical.

Vimos que al unirnos por encima de preferencias políticas personales, el debate sobre nuestra situación laboral se hacía mucho más público, de modo que fue a inicios de 2016 cuando, con el fin de hacer oficial nuestra existencia, optamos por constituirnos como Asociación Las Kellys. (Representante de Las Kellys, entrevista semi-estructurada, 13 de diciembre de 2017)

Esto ocurrió a raíz de desavenencias con los principales sindicatos. Por ejemplo, los desacuerdos en la negociación de convenios colectivos como el de Cataluña, negociado por CC. OO. y UGT, pero finalmente firmado solo por UGT por la presión ejercida por

este colectivo de camareras de piso. De ese modo, “Las Kellys” decidieron organizarse como sección sindical del sindicato CNT (Confederación Nacional de Trabajadores).

Si bien las reivindicaciones de “Las Kellys” son prácticamente idénticas a las de CC. OO. y UGT, el colectivo de camareras de piso argumentaba que ningún convenio del sector debería ser firmado sin una prohibición expresa de prácticas de externalización. Por su parte, la estrategia de CC. OO. y UGT se ha centrado más en la introducción de cláusulas que aseguren la aplicación del convenio del sector, es decir, la equiparación de derechos de los trabajadores externos (ver entrevistas realizadas en Anexo).

Siendo la afiliación de las camareras de piso relativamente baja, es la ocupación con mayor número de afiliadas en el sector hotelero, así como con mayor recorrido. Así mismo, desde 2012 ha aumentado de forma importante la afiliación de las camareras de piso, al mismo tiempo que el número de mujeres en los comités de empresa. No obstante, el miedo a posibles represalias y medidas disciplinarias es el principal obstáculo para la afiliación de los trabajadores del sector, especialmente para las trabajadoras externalizadas, dada su posición más débil.

En lo que se refiere a la representación empresarial, CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos) está compuesta por la mayoría de las asociaciones hoteleras de ámbito local o provincial repartidas por toda la geografía española, además de cuatro sub-sectoriales a nivel nacional (54 en total). CEHAT representa a todo el sector del alojamiento español (tanto hoteles como apartamentos turísticos, balnearios y campings). Desde las asociaciones territoriales se gestionan todas aquellas cuestiones que corresponden al ámbito geográfico y administrativo correspondiente. Para aquellas cuestiones que demandan una representación e interlocución única a nivel nacional, la Confederación ejerce su representatividad sobre el conjunto del sector.

Los actores sociales firmantes del último acuerdo sectorial a nivel estatal (CC. OO. y UGT en la representación de los trabajadores, y CEHAT en la representación empresarial) se reúnen mensualmente para tratar y actualizar aspectos relacionados con el sector, por lo que la comunicación es fluida. Preguntados por la relación entre ellos, la parte empresarial apunta una relación cordial a pesar de las acusaciones de prácticas abusivas en relación con el uso de la externalización. Por su lado, los sindicatos consideran que en CEHAT en realidad no están representadas las principales empresas del sector, que negocian por su cuenta los convenios provinciales o de empresa.

#### 4. EXTERNALIZACIÓN EN HOTELES: EL IMPACTO SOBRE LAS CAMARERAS DE PISO

Resulta complejo establecer un porcentaje exacto del nivel de externalización en las camareras de piso. No obstante, los agentes sociales consultados estiman que en torno al 80 % de esta ocupación es externalizada en España, una cifra que era muy inferior antes de la gran recesión. Las empresas multiservicios son la modalidad predominante de externalización, no solo en las actividades prestadas por las camareras de piso, sino

de los servicios generales de limpieza, restauración, seguridad e incluso recepción en los hoteles, con un alto porcentaje de contratos temporales y a tiempo parcial.

Los representantes de empresas hoteleras argumentan que hay tareas que siempre han estado externalizadas en la hostelería (mantenimiento, servicios informáticos, etc.): “La externalización de una camarera de piso nos preocupa tanto como la de un informático” (Representante de CEHAT, entrevista semi-estructurada, 10 de enero de 2018). No obstante, desde CC. OO. consideran que la comparación no es acertada por el carácter central y estructural que la actividad de las camareras de piso tiene para los hoteles, denunciando de ese modo su uso fraudulento.

Respecto a los motivantes de la externalización, los representantes empresariales argumentan principalmente que la externalización permite una mayor flexibilidad, entendida por la combinación de un aumento de la rentabilidad y la adaptabilidad. Así, apuntan que “los hoteles que externalizan lo hacen porque cada día tienen una ocupación diferente, por lo que la externalización es un mecanismo de ajuste a la demanda (variando el tiempo de anticipación para solicitar trabajadores externos según el acuerdo entre empresa hotelera y empresa proveedora).

La representación empresarial resalta que “el reto con la externalización es que el cliente no sepa qué empleado es interno y cuál externo” (Representante de CEHAT, entrevista semi-estructurada, 10 de enero de 2018), es decir, que los servicios de atención por ambos tipos de empleados sean iguales, pero con condiciones de empleo diversas. En ese sentido, muchos hoteles mantienen a la gobernanta como trabajadora interna para gestionar al resto de camareras de piso (externalizadas) y mantener así la política de la empresa. Los sindicatos ven el otro lado de la misma moneda afirmando que las empresas del sector basan actualmente su modelo de negocio en el *dumping* social. Es decir, incrementando el margen de beneficios a costa de un empeoramiento generalizado en las condiciones de trabajo en el sector, con especial incidencia en el colectivo más numeroso y débil: las camareras de piso.

A ese respecto, un estudio sobre el impacto de la externalización en hoteles españoles (Cañada, 2016) destaca algunas de las principales consecuencias para las camareras de piso y otras ocupaciones en los hoteles: 1) Arbitrariedad con la cobertura de los convenios colectivos aplicando convenios de limpieza o convenios a nivel de empresa empresas multiservicios, en lugar del convenio sectorial de Hoteles. Esto suele suponer importantes reducciones salariales y de categoría profesional; 2) menor estabilidad e inseguridad sobre horarios y jornadas de trabajo; 3) intensificación de la carga de trabajo; 4) problemas de seguridad y salud; 5) pérdida de calidad del servicio y riesgo de desprofesionalización; 6) segmentación, división y aumento de la competencia entre el personal de hostelería; y 7) debilitamiento del poder sindical para defender sus intereses. En ese sentido, el impacto generalizado de la externalización sobre las condiciones y relaciones de empleo surge principalmente como consecuencia de la aplicación arbitraria de los convenios colectivos.

#### 4.1. Prácticas en la negociación colectiva del sector hotelero

El V Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería 2015 (ALEH) se negoció a nivel nacional, funcionando como marco general para los convenios a nivel regional y local. Este convenio sectorial funciona como marco regulador de acuerdos sectoriales a nivel provincial. En este acuerdo estatal se tratan aspectos como la delimitación del sector, las categorías profesionales y los contratos de trabajo, mientras que la estructura salarial y aspectos relacionados con derechos y beneficios sociales son negociados a nivel regional o local.

A pesar de la relevancia de los fenómenos de externalización en el sector, el acuerdo no aborda este tema a nivel nacional. Sin embargo, algunos acuerdos regionales establecen límites a las prácticas de subcontratación. Ese es el caso de los convenios de Baleares, Cantabria, Jaén, Las Palmas, Málaga, Sevilla y Tenerife, que han introducido que, en caso de externalizar, es obligatorio aplicar el convenio de hostelería a los trabajadores externalizados. Así, existen casos de éxito como Baleares, donde la cobertura del convenio de Hostelería es del 100 %. Esto se explica principalmente por diversos factores interrelacionados: el peso del sector turístico en la región (y el impacto negativo de una huelga del sector en la economía), la priorización de las empresas en tener un sector turístico de calidad y la implicación del gobierno regional en conseguir este objetivo.

No obstante, es habitual en el sector que las camareras de piso sean cubiertas por el convenio de limpieza (generalmente con condiciones inferiores a los convenios de hostelería) o por convenios de empresa, especialmente habitual en el caso de empresas multiservicios. La representación empresarial señala que los trabajadores han de adscribirse a los convenios colectivos a los que pertenecen sus empresas. Así, argumenta que no es su responsabilidad que el convenio de limpieza sea más restrictivo económicamente porque ellos no lo han negociado. Actualmente, esta situación está denunciada y siendo evaluada en los tribunales porque la ley obliga a que a los trabajadores se les aplique el convenio de la empresa principal, por lo que la justicia debe decidir si la empresa principal es la empresa que emplea o en la que se desarrolla la actividad. Con todo, la representación empresarial reconoce que hay empresas en el sector que no han actuado de forma correcta. Es decir, la externalización tiene sentido porque se necesita flexibilidad y no todas las empresas lo han hecho con ese objetivo, sino para reducir costes laborales (pagando menos a través de la aplicación arbitraria de convenios colectivos): “No puedo asegurar que todas las empresas estén cumpliendo con la ley” (Manager de Multinacional de Facility Services, entrevista semi-estructurada, 2 de mayo de 2018).

Desde los sindicatos CC. OO. y UGT apuntan que la estrategia de externalización de muchos hoteles con los departamentos de pisos cumple regularmente dos pasos: Primero se despide, vía expedientes de extinción, o a través de despidos objetivos a las trabajadoras de pisos. Segundo, se contrata el servicio de forma externalizada, usualmente con empresas multiservicios (en algunos casos pertenecientes al mismo grupo

empresarial que el propio hotel) y que aplican un convenio de empresa inferior al de hostelería. En 2013 hubo una sentencia de la Audiencia Nacional (15 de julio de 2013, Consejo General del poder Judicial, 2013), pronunciándose sobre el caso de NH Hoteles, que consideró válida la externalización de actividades productivas como vía de reducción de costes económicos (justificando también así la implementación de despidos colectivos). De ese modo, las grandes cadenas hoteleras comenzaron a expulsar a las camareras de piso para contratarlas de forma externalizada con empresas multiservicios que aplican convenios de empresa o convenios de sector más bajos al de hostelería. “Ya hay hoteles donde el único que no está externalizado es el director”, afirman los representantes de CC. OO. (entrevista semi-estructurada, 10 de enero de 2018).

Desde los sindicatos denuncian que esta estrategia implica en muchas ocasiones una cesión ilegal de trabajadores acordada con comités de empresa “corporativos”, es decir, compuestos y dirigidos por la propia empresa. Situaciones que, en todo caso, han sido anuladas por la justicia. No obstante, los sindicatos denuncian que estas empresas multiservicios están aplicando en el sector convenios de empresa que ya están derogados o impugnados, una situación difícil de supervisar por la falta de información de los Inspectores de Trabajo y de los propios sindicatos sobre los convenios aplicados en cada empresa.

No solo los sindicatos, sino también responsables de empresas multiservicios destacan la gravedad de esta situación: “Nadie se cree que la viabilidad del sector hotelero dependa de pagar más o menos a las Kellys (camareras de piso) por habitación limpiada. Depende de la ocupación” (Manager de Recursos Humanos de multinacional de Facility services, entrevista semi-estructurada, 2 de mayo de 2018). Este entrevistado destaca que la externalización de la limpieza de hoteles consiguió que el cliente pasase de tener costes fijos a costes variables (por ejemplo, las empresas proveedoras cobran por habitación limpiada), pero “los hoteles y las empresas nos hemos pasado después de la reforma laboral, constituyendo sus propios convenios para pagar miseria”.

## 5. CONCLUSIONES

Los mecanismos de regulación a nivel sectorial, como la implementación de cláusulas de subrogación, parecen buenas prácticas tanto para garantizar la cobertura como para proteger las condiciones laborales de los trabajadores subcontratados. Sin embargo, las formas de externalización como el trabajo por cuenta propia no permiten su aplicación.

En ese sentido, el estudio del fenómeno de la externalización muestra que es indispensable centrar su análisis y su regulación, teniendo en cuenta no solo el sector, sino también la actividad y la profesión de estos trabajadores externalizados. Es el caso de las camareras de piso, que presentan diferencias notables en lo que se refiere al grado e impacto de la externalización en su ocupación. También es el caso de los trabajadores empleados por empresas multiservicios, cuya situación externalizada está fuertemente relacionada con el valor que se decide dar al contenido de su trabajo, y no tanto a un

carácter realmente auxiliar, como es el caso de las camareras de piso, cuya actividad es central en su sector.

Si bien el sector público cuenta con mecanismos como la Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Estado para realizar tanto recomendaciones como instrucciones a las administraciones en lo referente a la contratación pública de terceros, estos procedimientos no tienen cabida cuando la relación de negocio se da entre entidades privadas. Es ahí donde cabe reforzar el papel de la negociación colectiva a nivel sectorial, considerando siempre el impacto diverso de la externalización en las diferentes actividades del sector hotelero. Hasta la reciente reforma laboral de diciembre de 2021, hemos experimentado una descentralización de la negociación colectiva que ponía en una situación de mayor debilidad a los empleados externalizados, en tanto parten de una fragmentación organizativa que dificulta la coordinación colectiva para articular procesos de negociación y movilización (Drahokoupil, 2015). La inaplicación de convenios —que se hizo notable durante la crisis económica— vino devenida, en parte, de este tipo de situaciones. La mencionada reforma laboral de 2021 precisamente reguló este tipo de situaciones para limitar el uso de la externalización, garantizando que aquellas actividades que se contrata con una empresa externa no es la propia actividad, sino una actividad ajena al círculo productivo de la empresa principal, “evitando una competencia empresarial basada de manera exclusiva en peores condiciones laborales” (Real Decreto-Ley 32/2021). Queda por estudiar cómo esta medida, que va al centro de la problemática de la externalización de la actividad de las camareras, es garantizada o serpenteada por las empresas hoteleras.

## 6. ANEXO. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A AGENTES SOCIALES Y ACTORES CLAVE

TD1	Representantes (2)	Federación de Servicios de Comisiones Obreras	10 de enero de 2018
EI	Manager de RR. HH.	Multinacional de Facility services	2 de mayo de 2018
EO1	Representante	CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos)	10 de enero de 2018
TD2	Representantes (5)	Las Kellys Barcelona	13 de diciembre de 2017

## REFERENCIAS

- Asociación Española de Franquiciadores (2018). *La franquicia en España*. <https://www.aefranquicia.es/wp-content/uploads/2018/03/Informe-de-la-AEF-la-Franquicia-en-Espa%C3%Bl-a-2018.pdf>
- Cañada, Ernest (2016). *Externalización del trabajo en hoteles. Impactos sobre los departamentos de pisos*. Alba Sud.

- Consejo General del poder Judicial (2013, 15 de julio). *Sentencia*. <http://www.poderjudicial.es/search/doAction?action=contentpdf&datasematch=AN&referencia=6807677&links=%22200/2013%22&optimize=20130722&publicinterface=true>
- Drahokoupil, Jan (2015). *The outsourcing challenge Organizing workers across fragmented production networks*. ETUI publications.
- Havard, Christelle; Rorive, Brigitte & Sobczak, André (2009). Client, Employer and Employee: Mapping a Complex Triangulation. *European Journal of Industrial Relations*, 15(3) 257-276. <https://doi.org/10.1177/0959680109339406>
- Huws, Ursula (2012). *Outsourcing and the fragmentation of employment relations: the challenges ahead*. Acas Future of Workplace Relations discussion paper series.
- Hyman, Richard (2015). Three scenarios for industrial relations in Europe. *International Labour Review*, 154, 5-14. [https://www.ilo.org/global/publications/journals/international-labour-review/WCMS\\_820700/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/journals/international-labour-review/WCMS_820700/lang--en/index.htm)
- Instituto Nacional de Estadística [INE] (2017a). *Contabilidad nacional*. CNE. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736164439&menu=resultados&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=resultados&idp=1254735576581)
- Instituto Nacional de Estadística [INE] (2017b). *Encuesta de población activa*. EPA. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- Real Decreto-Ley 32/2021, 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. Boletín Oficial del Estado, 313, de 30 de diciembre de 2021.

---

## ALEJANDRO GODINO

Investigador postdoctoral en la UAB. Sus intereses de investigación giran en torno a la calidad del empleo, las relaciones laborales y los cambios organizativos. Corresponsal de Eurofound.

<http://orcid.org/0000-0002-0880-8739>

### Referencia normalizada

Godino, Alejandro (2023). Dinámicas de externalización en el lado invisibilizado de los hoteles: el caso de las camareras de piso. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 9, 85-94. <https://doi.org/10.5565/rev/alet.115>