

A decorative graphic consisting of a grid of small grey dots, with several dots highlighted in red. The dots are arranged in a pattern that roughly outlines the shape of a world map or a network structure.

# Sindicalización dentro y a lo largo de las cadenas de valor

MICHAEL FICHTER  
Agosto 2015

- Las corporaciones transnacionales han obtenido enormes beneficios a partir de los subsidios a las inversiones, las exenciones fiscales y los mercados laborales desregulados. Hoy dominan la economía del planeta, ya que controlan alrededor del 80% del comercio mundial a través de sus propias operaciones y las de sus socios, organizadas en cadenas globales de valor. Estas *redes de poder* han fragmentado el lugar de trabajo y se han convertido en las fábricas del siglo 21.
- Los sindicatos requieren enfoques nuevos y audaces para combatir el poder de las corporaciones transnacionales. Para proteger los derechos de los trabajadores y representar sus intereses fundamentales, deben asegurar su base de poder *dentro y a lo largo* de las cadenas globales de valor, tanto en el plano local como nacional.
- La sindicalización dentro y a lo largo de las cadenas de valor no implica crear nuevos *sindicatos para las cadenas de valor*, ni significa que esa iniciativa deba verse limitada a las empresas intervinientes en una determinada cadena. Se trata, más bien, de reconocer y usar las oportunidades que surgen si se toma como referencia el contexto ampliado, con ideas políticas más profundas, una solidaridad más abarcadora y una mayor influencia para la sindicalización y las negociaciones colectivas.
- Esto obliga a revisar seriamente las estructuras organizativas y la asignación de recursos. Además, exige fijar nuevas prioridades y diseñar los mecanismos adecuados para aumentar la cooperación sindical. Es necesario elaborar estrategias para crear redes basadas en un marco de cooperación, confianza y reglas y responsabilidades claramente definidas.





<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Cadenas globales de valor controladas por las corporaciones transnacionales</b> .....	<b>6</b>
<b>Los sindicatos deben organizarse contra el poder global de las transnacionales</b> .....	<b>7</b>
<b>Construcción del poder sindical transnacional: ¿por dónde se empieza?</b> .....	<b>8</b>
<b>Niveles y campos de acción</b> .....	<b>10</b>
El nivel local.....	10
El nivel sectorial y nacional .....	11
El nivel global .....	12
<b>Conclusiones</b> .....	<b>13</b>



## Introducción

“Globalización” se ha convertido en una palabra común y corriente, que para millones de trabajadores significa incertidumbre, pérdida de empleo e ingresos, y convulsión. La tercerización, la deslocalización, la subcontratación y el trabajo a través de agencias externas se han hecho sentir en la afiliación sindical. Para mucha gente, esta evolución no sólo constituye una amenaza, sino que además ya parece ineludible. ¿Es realmente así? ¿No hay forma de que los trabajadores y los sindicatos de todo el mundo ejerzan colectivamente sus derechos democráticos para asociarse, expresar sus preocupaciones y representar sus intereses?

Desde hace unas décadas, gobiernos de todo el planeta hacen lo imposible para que las corporaciones transnacionales (CTN) cuenten con subsidios a las inversiones, exenciones fiscales y mercados laborales desregulados. A menudo, esto está enmarcado en una atmósfera

abiertamente antisindical, que pone en riesgo los derechos democráticos de los trabajadores. Las inversiones empresariales se dirigen hacia aquellos lugares donde los gobiernos buscan *competitividad* (desregulación), mientras los derechos laborales y la democracia suelen sufrir las consecuencias (Tabla 1).

A partir de dicho desarrollo, las CTN cosecharon enormes beneficios y construyeron un nuevo sistema de relaciones internacionales de poder económico y social, que va más allá del Estado-nación. Hoy las CTN operan a través de vastas redes de extracción, producción, suministro, distribución y venta que están bajo su control. Estas *redes de poder*, superpuestas, entrelazadas y diseminadas en todo el mundo, totalizan el 80% del comercio internacional. Su poder económico es masivo (ver recuadro sobre “Poder corporativo desenfrenado”) pero puede ser desactivado de muchas maneras; por ejemplo, mediante políticas concertadas y definidas de manera proactiva para proteger y representar a los trabajadores.

Tabla 1: Clasificaciones por países: inversiones, competitividad, derechos laborales, democracia

País	Ranking de IED 2014	Índice de Competitividad Global 2014–2015 (Clasificación entre 144 países)	Índice Global de los Derechos de la Confederación Sindical Internacional 2014	Índice de Democracia 2014 (Clasificación entre 167 países)
China	1	28	Derechos no garantizados (5)	144 (Régimen autoritario)
EE.UU.	3	3	Violaciones sistemáticas de los derechos (4)	19 (Democracia plena)
Reino Unido	4	9	Violaciones regulares de los derechos (3)	16 (Democracia plena)
Singapur	5	2	Violaciones regulares de los derechos (3)	75 (Democracia imperfecta)
Brasil	6	57	Violaciones repetidas de los derechos (2)	44 (Democracia imperfecta)
India	9	71	Derechos no garantizados (5)	27 (Democracia imperfecta)
Chile	11	33	Violaciones regulares de los derechos (3)	32 (Democracia imperfecta)
México	13	61	Violaciones sistemáticas de los derechos (4)	57 (Democracia imperfecta)
Indonesia	14	34	Violaciones sistemáticas de los derechos (4)	49 (Democracia imperfecta)
Rusia	16	53	Violaciones regulares de los derechos (3)	132 (Régimen autoritario)

**Nota:** Esta tabla utiliza índices globales reconocidos para comparar la situación relativa a los derechos de los trabajadores y la democracia en los países que cuentan con las mayores sumas de inversión extranjera directa privada y el clima de negocios más competitivo (de acuerdo con las fuentes empresariales).

**Fuentes:** *Ranking de IED (inversión extranjera directa)*: CNUCYD (2015): World Investment Report. [http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2015Annex\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2015Annex_en.pdf); *Índice de Competitividad Global*: Foro Económico Mundial (2015): The Global Competitiveness Report 2014–2015. [www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015](http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015); *Índice Global de los Derechos*: Confederación Sindical Internacional (2015): Informe anual sobre las violaciones de los derechos sindicales. <http://www.ituc-csi.org/informe-anual-sobre-las?lang=es,271> (los números indican el ranking, en una escala de 1 a 5); *Índice de Democracia 2014*: *Economist Intelligence Unit* (2015): Democracy Index 2014. [www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Democracy-index-2014.pdf&mode=wp&campaignid=Democracy0115](http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Democracy-index-2014.pdf&mode=wp&campaignid=Democracy0115) [requiere inscripción en línea].

\* Los argumentos esgrimidos en esta publicación han contado con la importante colaboración de Carsten Hübner.

### Poder corporativo desenfrenado

- En Alemania, Amazon ignora los ceses de actividad establecidos en varios de sus centros de distribución, y continúa prestando el servicio a los clientes desde otros centros del país, de Polonia y de la República Checa. La empresa se ha rehusado a negociar con los sindicatos y prefiere seguir pagando 8,50 euros por hora a los trabajadores de Alemania (salario mínimo, 8 horas diarias) y 3 euros por hora a los de Polonia (10 horas diarias).
- Nokia supo tener una fábrica de teléfonos celulares en Alemania. Era rentable, estaba fuertemente subsidiada con el dinero de los impuestos locales y contaba con hasta 4.500 empleados, hasta que cerró sus puertas en 2008 y se trasladó a Rumania. En 2007, la empresa y la fábrica alemana habían registrado ganancias millonarias. En Rumania ocurrió lo mismo: la planta creció con subsidios y contrató a más de 2.000 trabajadores, pero cerró en 2011 y trasladó la producción a Asia. Luego Microsoft compró Nokia; tampoco funcionó. En 2015, Microsoft anunció que ponía fin a las actividades de Nokia, resultando en el despido de casi 8.000 empleados.
- Rexam, una CTN británica, produce latas para refrescos y bebidas alcohólicas en Berlín. Opera en tres turnos los siete días de la semana. A pesar de lograr ganancias durante años, la dirección de la empresa diseñó una nueva fábrica en Polonia, donde los salarios son mucho más bajos. Este modelo puso fin a las respectivas operaciones en Berlín, que resultaban demasiado caras.

Los sindicatos requieren enfoques nuevos y audaces para combatir el poder de las CTN y enfrentar el desafío vinculado con las cadenas globales de valor. Conocen su terreno, las áreas de trabajo que representan y las empresas de los sectores en los cuales actúan. Y necesitan luchar continuamente para que en su territorio no haya *zonas sin sindicatos*. Sin embargo, esos sectores y lugares de trabajo tienden cada vez más a ser sólo una parte de una operación global mucho más grande dirigida por quienes toman las decisiones corporativas, cuya primera preocupación es alcanzar el máximo valor para los accionistas.

Las CTN deben invertir y operar allí donde se sitúan los mercados de trabajo y de consumo que desean explotar. Sin embargo, dichas empresas ejercen su poder y toman decisiones a nivel global. A veces, los sindicatos disponen de espacios de poder en determinadas áreas laborales o en un sector industrial o de servicios dentro de su propio país, aunque se trata de bastiones fragmentados y amenazados frente al poder corporativo basado en las cadenas globales de valor.

Para proteger los derechos de los trabajadores y representar sus intereses fundamentales en este mundo globalizado, los sindicatos deben asegurar su base de poder local y nacional *dentro* de las cadenas globales de valor (mediante una conexión transfronteriza) y *a lo largo* de ellas. Desde una perspectiva realista, ningún sindicato puede abordar esta tarea por sí solo. Se requiere una amplia cooperación,

que trascienda las diferentes áreas laborales, empresas y límites sindicales. Para alcanzar este objetivo, es necesario adoptar pasos estratégicamente definidos.

### Cadenas globales de valor controladas por las corporaciones transnacionales

Para desarrollar nuevos enfoques y obtener los recursos necesarios, el primer paso esencial consiste en comprender la composición organizativa del poder corporativo global. Como se señaló anteriormente, la economía mundial funciona a través de las cadenas globales de valor de las CTN, que constituyen las fábricas de producción masiva del siglo 21. En conjunto, estas estructuras económicas reticuladas y dispersas espacialmente facilitan la maximización de los beneficios, ya que permiten a las CTN distribuir los riesgos financieros y controlar al mismo tiempo los flujos de valor agregado. La construcción de estas redes y de sus cadenas individuales de valor se desarrolla estratégicamente con afán de lucro. Normalmente se unen sectores de la economía, tanto en el ámbito industrial como en el de los servicios, atravesando los límites de las organizaciones sindicales y definiendo durante el proceso nuevas categorías de trabajadores (contratistas dependientes, ensambladores en empresas de logística, etc.). Esto ha puesto a los sindicatos a la defensiva y también ha motivado unos cuantos conflictos entre ellos por temas jurisdiccionales. Con la consecuente relocalización, tercerización, deslocalización y competencia interna a la baja, ha sido igualmente per-



judicial la expansión de las cadenas globales de valor, que generó un aumento del empleo precario y socavó el poder de negociación de los sindicatos a escala local y nacional. Cada vez más, el alcance de las negociaciones colectivas locales (e incluso nacionales) se establece desde las lejanas oficinas centrales de las empresas. Del mismo modo, el grado de interés por el futuro de determinadas plantas guarda más relación con los grandes inversores y los cálculos de los costos globales que con la rentabilidad inmediata de las plantas en cuestión.

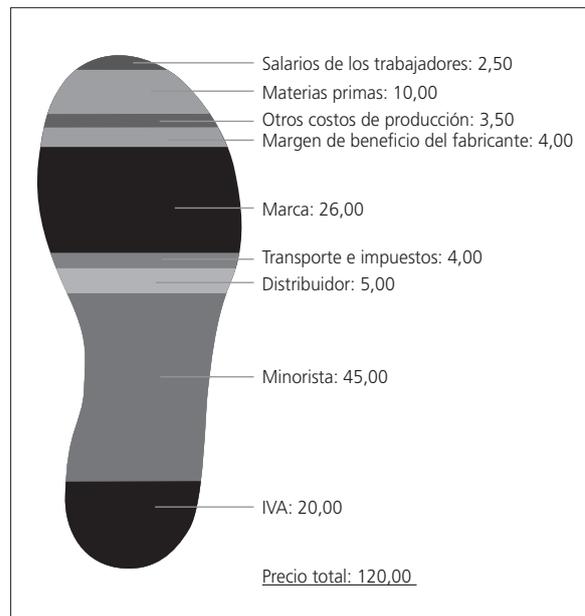
### Los sindicatos deben organizarse contra el poder global de las transnacionales

En los países industrializados y en aquellos en vías de industrialización, los trabajadores de la industria manufacturera han liderado históricamente la lucha por la sindicalización y los derechos laborales. En esos sindicatos, la base de afiliación se construyó sobre un núcleo de trabajadores calificados. Sin embargo, esa base se ha ido erosionando. La fábrica de producción masiva, característica del capitalismo de los siglos 19 y 20, está siendo sometida al desmantelamiento y la fragmentación, tanto en el plano interno (proveedores, trabajadores contratados por agencias) como en el geográfico (tercerización, deslocalización). Los actuales avances tecnológicos, combinados con la amplia reestructuración empresarial a nivel

#### Cadenas globales de valor: una explicación

- Cadenas: negocios vinculados por contratos para producir productos y proveer servicios específicos. Las CTN tienen muchas cadenas, que suelen superponerse y forman una red de operaciones controladas por las empresas (*redes de poder*).
- Globales: las CTN se expanden para operar en todo el mundo, aunque lo hacen de manera desigual y se concentran en torno a los mercados lucrativos locales y regionales de Europa (UE), América del Norte (TLCAN), Asia y América Latina.
- Valor: las CTN organizan y controlan el suministro y la producción para crear y capturar valor en pos del lucro.

Figura 1: Análisis del precio de una zapatilla



El valor y el beneficio están concentrados en la parte superior (nombre de la marca, minorista), donde se sitúa el control.

Fuente: [www.cleanclothes.org/img/PriceMarkUpShoe.jpg/view](http://www.cleanclothes.org/img/PriceMarkUpShoe.jpg/view)

nacional y transnacional, aceleran los cambios en el proceso de trabajo y desintegran poco a poco este núcleo tradicionalmente estable de afiliación. La automatización y la falta de calificación siempre han afectado a los trabajadores, pero hoy la robótica está cambiando la naturaleza del trabajo y las aptitudes requeridas con mayor rapidez y de una manera que en un pasado reciente era casi inimaginable. Al mismo tiempo, gracias a la globalización de los mercados laborales, junto con la comunicación instantánea y el transporte de bajo costo, las direcciones de las empresas disponen de mayor flexibilidad para tomar decisiones a corto plazo y definir *competencias esenciales* en función de la demanda inmediata de beneficios. La reducción de costos implica tercerizar procesos de fabricación para dejarlos en manos de proveedores de productos y servicios, a menudo dentro de un contexto de recortes salariales, empeoramiento de las condiciones laborales alcanzadas por los sindicatos y mayor proporción de trabajadores contratados temporalmente y a través de agencias. En muchos países, este desarrollo económico y financiero ha venido acompañado de ataques políticos a las organizaciones sindicales. Así, la configuración de la fuerza laboral industrial sufrió un cambio en las fábricas de todo el mundo, que llevó a engrosar la cantidad de *trabajadores de servicios* y, en general, a diezmar las filas de miembros de los sindicatos.

Los sindicatos aún se apoyan en núcleos centrales de afiliados, ¿pero pueden compensar las pérdidas convocando a nuevos trabajadores –jóvenes, mujeres, minorías, proveedores, etc.– con puestos menos seguros? Y aun cuando algunos sindicatos tengan éxito a la hora de conservar o incluso ampliar su base de afiliados en un lugar de trabajo, en una empresa o a lo largo de un determinado sector, ¿será eso suficiente para poder negociar de igual a igual con los actores globales? ¿No es tiempo ya de oponerse a las empresas que buscan mano de obra más barata y menos regulaciones dondequiera que sea?

Indudablemente, muchos sindicatos dedican recursos significativos para llevar a cabo estrategias destinadas a revertir la pérdida de afiliados. Eso es importante y necesario, ¿pero puede abordarse esta tarea de manera individual? Las iniciativas de sindicalización se enfrentan hoy a un desafío que presenta un escenario cada vez más globalizado y un cambio dinámico constante que orienta las decisiones empresariales. Si los sindicatos apuntan a aumentar su base de afiliados y a impulsar su poder de organización en la lucha con las CTN, deben ampliar su horizonte de actividades y forjar nuevas alianzas de cooperación transnacional.

Cada sindicato tiene sus propias prioridades, basadas en las necesidades de sus miembros. Cómo se definen esas necesidades y cómo se actúa sobre ellas marcan en gran medida el modo de respuesta de la organización frente a los desafíos de la globalización y, en particular, frente a las CTN con sus cadenas globales de valor. Nunca sirve aplicar políticas que fueron exitosas en el pasado pero que no abordan los retos del momento; está claro que eso tampoco servirá ahora, dadas las condiciones a las que se enfrentan los sindicatos. La globalización redefine continuamente los parámetros dentro de los cuales pueden organizarse y operar. El poder y la influencia de las cadenas globales de valor controladas por las CTN representan un elemento determinante de este nuevo contexto, que afecta a todos los trabajadores (incluso en áreas clave del sector público). Es por ello que los sindicatos deben reconocer el cambio y la importancia de reaccionar frente a él con nuevas estrategias y una mayor cooperación transnacional, que atraviese los sectores y las fronteras.

La sindicalización dentro y a lo largo de las cadenas de valor implica desarrollar alianzas y proyectos cooperativos que atraviesen las CTN y sus redes de poder. Significa incorporar la dimensión transnacional en la sindicalización

de las cadenas globales de valor. La Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF) utiliza los términos “vertical” y “horizontal” para referirse a la sindicalización “a lo largo” y “dentro” de las cadenas de valor. “Vertical” y “a lo largo” aluden a la red sindical establecida a través de diferentes segmentos u operaciones de una cadena global de valor, mientras que las palabras “horizontal” y “dentro” están relacionadas con lugares de trabajo, centros o conglomerados específicos (ver Figura 2). La colaboración dirigida a obtener o intercambiar información y a fijar metas facilita la selección de los objetivos de sindicalización más factibles, como una determinada operación “justo a tiempo”, una fuerza de trabajo respaldada por la comunidad, un subcontratista o incluso un conjunto regional de competidores en un segmento individual de una cadena global de valor. La sindicalización a lo largo de las cadenas de valor no implica crear nuevos *sindicatos para las cadenas de valor*, ni significa que esa iniciativa deba verse limitada a las empresas intervinientes en una determinada cadena. Se trata, más bien, de reconocer y usar las oportunidades que surgen si se toma como referencia el contexto ampliado, con ideas políticas más profundas, una solidaridad más abarcadora y una mayor influencia para la sindicalización y las negociaciones colectivas.

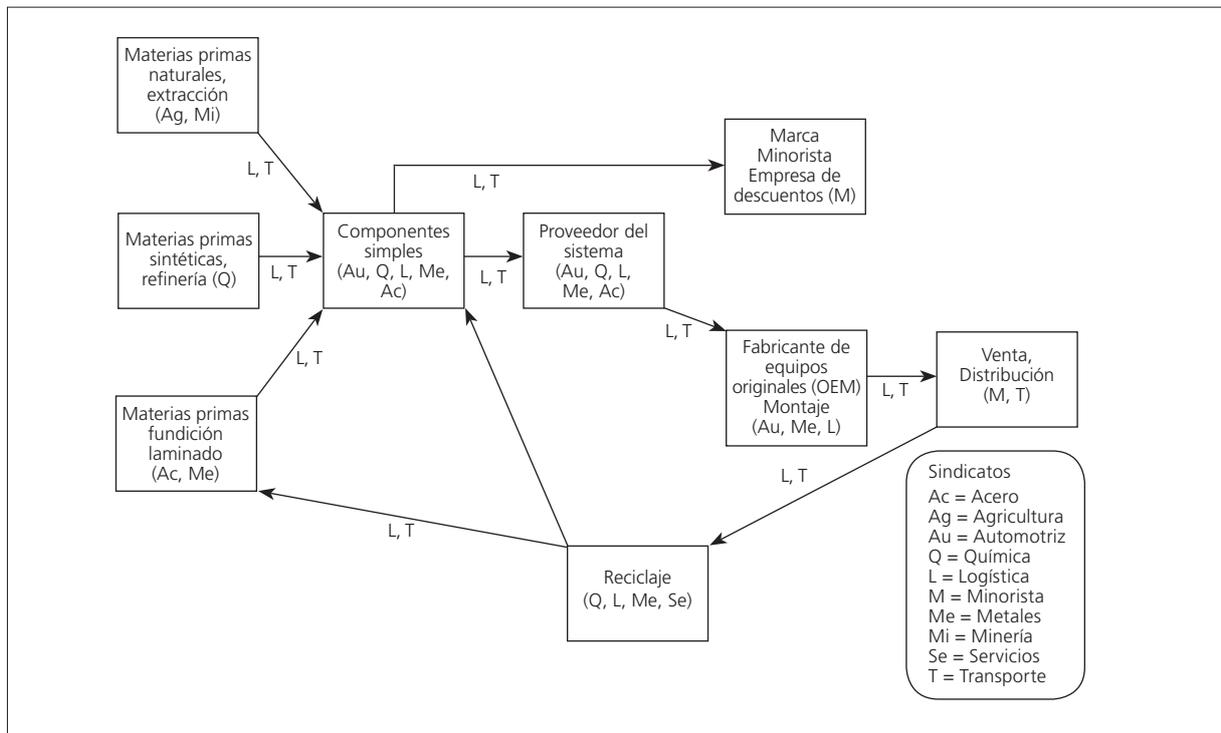
### Construcción del poder sindical transnacional: ¿por dónde se empieza?

Los sindicatos deben colaborar en el estudio o mapeo de las cadenas globales de valor. Cada vez son más las organizaciones laborales que, en diferentes países, realizan profundas investigaciones sobre empresas y lugares de trabajo puntuales, a los que dirigen sus propias campañas locales. La construcción del poder sindical en las cadenas globales de valor supone desafíos a una escala aún mayor, lo que obliga a evaluar de manera más amplia y compleja las oportunidades y los riesgos asociados.

Para comprender en qué consiste el desafío –crear poder sindical en las cadenas globales de valor–, es necesario observar sistemáticamente cómo operan dichas cadenas. *En primer lugar*, ¿quién dirige la cadena de valor? ¿Cómo se gestiona y dónde se toman las decisiones estratégicas? ¿Está la producción en manos de una empresa líder, como en el caso de la industria automotriz con GM, Ford, Volkswagen, Toyota, etc.? ¿O acaso se trata de una empresa de descuentos o una marca que ha tercerizado su producción, como Nike o Apple? ¿Qué tipo de procesos y



Figura 2: Modelo de cadena global de valor y sindicatos



negocios son cruciales para que la cadena global de valor funcione exitosamente? ¿Hay sitios (lugares, procesos) que están expuestos a perturbaciones? Los conflictos dentro de la cadena de valor conspiran contra la rentabilidad y la eficiencia operativa, pero pueden ser necesarios para aumentar el reconocimiento de las organizaciones y el poder de negociación ante la actitud empresarial antisindical.

*En segundo término*, es igualmente importante comprender la situación de los sindicatos que representan a los trabajadores en diferentes segmentos o empresas dentro de la cadena global de valor. ¿Dónde están los espacios de poder sindical, tanto en el sitio de trabajo como en la industria? ¿Y dónde pueden conectarse esas bases de poder local o sectorial, a través de lugares de trabajo, empresas, industrias y países, para crear redes sindicales transnacionales en apoyo de las iniciativas de sindicalización y la negociación colectiva?

*En tercera instancia*, para construir esta red las asociaciones de los trabajadores deben examinar en detalle el tema de las *zonas sin sindicatos*, es decir, lugares donde no hay sindicatos (o donde sí los hay, pero con

una presencia aislada y con demasiada debilidad, lo que les impide ejercer el poder efectivamente). ¿Qué se necesita en esos casos para crear y fortalecer los sindicatos? ¿Cómo se puede movilizar el potencial del apoyo comunitario? ¿Existe la posibilidad de constituir alianzas con activistas u organizaciones locales extrasindicales? ¿Cómo se puede llegar a los medios de comunicación?

Podríamos también mencionar una *cuarta cuestión*: los sindicatos deben analizar cómo actuar frente al modo en que se presentan públicamente las empresas y corporaciones intervinientes en la cadena global de valor, sobre todo en lo que respecta a su supuesto empeño por alcanzar los mayores estándares en materia de responsabilidad social y sostenibilidad. ¿Respetan las CTN en la práctica el derecho de sindicalización? ¿Coinciden sus postulados con las condiciones laborales imperantes en el área de producción? ¿O hay diferencias entre el discurso público y la realidad dentro de las empresas de una cadena global de valor, diferencias que pueden ser confrontadas a nivel interno, público o de ambas formas? ¿Ocurre algo similar con las condiciones laborales y las prácticas de empleo, con las políticas de inversión o con los impuestos?

Las cadenas globales de valor son un fenómeno común, que abarca todas las industrias y sectores de la economía. Para los sindicatos, todo se reduce a comprender dónde radica el poder y cuál es la base que permite ejercerlo. El poder se concentra en la CTN dominante o líder, ya se trate de un fabricante, una empresa de descuentos o de marca. Sin embargo, entre las firmas involucradas a través de la cadena global de valor se generan relaciones de poder, que pueden variar de un punto a otro y que pueden ser muy diferentes en las cadenas de distintos productos. Para movilizar todo su poder, los sindicatos deben entender la situación y orientar estratégicamente sus campañas e iniciativas. Por ejemplo, ¿conviene movilizar a los trabajadores y los sindicatos en operaciones de CTN a escala mundial (“dentro” / “horizontal”) o es mejor enfocarse en ciertos clientes y proveedores (“a lo largo” / “vertical”)?

¿Están preparados los sindicatos para hacer este tipo de investigación exhaustiva y planificación estratégica? ¿Y para luego volcar en la estrategia de acción los conocimientos adquiridos? Muchos líderes y activistas sindicales dirían que no, argumentando que normalmente esa no es la forma en la que opera su organización. Los delegados y dirigentes sindicales se ocupan de los problemas cotidianos y responden a las nuevas acciones de las empresas con el fin de servir a sus afiliados. En el mejor de los casos, las campañas e investigaciones estratégicas son herramientas que sólo se utilizan ocasionalmente y de manera defensiva para conjurar los ataques empresariales. No obstante, a medida que el entorno laboral y corporativo cambia y se torna más global, surgen dudas respecto a la futura capacidad individual de un sindicato para representar a sus afiliados y prestarles esos servicios.

## Niveles y campos de acción

¿De qué maneras responden los sindicatos frente a estos desafíos? ¿Con qué opciones cuentan? Teniendo presente el enfoque general sobre las CTN y sus cadenas globales de valor, ofrecemos una serie de ideas. Se trata de pasos que pueden dar los sindicatos para aumentar su comprensión sobre el poder corporativo, trasladar esa perspectiva al trabajo cotidiano de la organización y hallar luego las respuestas estratégicas necesarias (y factibles).

Para estructurar nuestros argumentos, los presentamos en tres niveles de actividad sindical: local, sectorial (o nacional) y global. Ponemos énfasis en aquello que forma

parte de las actividades sindicales habituales y que puede ser dirigido a las CTN y sus cadenas globales de valor. Como muestra la Figura 3, estas actividades se encuentran en un área en la que se superponen los tres niveles.

## El nivel local

Comenzando en el nivel local, ¿qué pueden hacer los dirigentes sindicales y los delegados internos para integrar a su rutina diaria los temas vinculados con las cadenas globales de valor? ¿Y qué deberían hacer los activistas de la organización, quienes ya tienen más que suficiente con lidiar con los problemas de cada fábrica? Si se reconoce cómo inciden las cadenas globales de valor en el lugar de trabajo y en sus actividades diarias normales de representación de los intereses, esta cuestión debe abordarse como prioritaria.

Los sindicalistas locales y los delegados presentes en el lugar de trabajo pueden comenzar con la siguiente lista de verificación. La información obtenida a través de ella puede aprovecharse en las negociaciones con la empresa, compartirse dentro del sindicato y combinarse con otras fuentes para armar el cuadro completo de una o más cadenas globales de valor.

### Lista de verificación sobre las cadenas globales de valor

#### • *Productos y servicios*

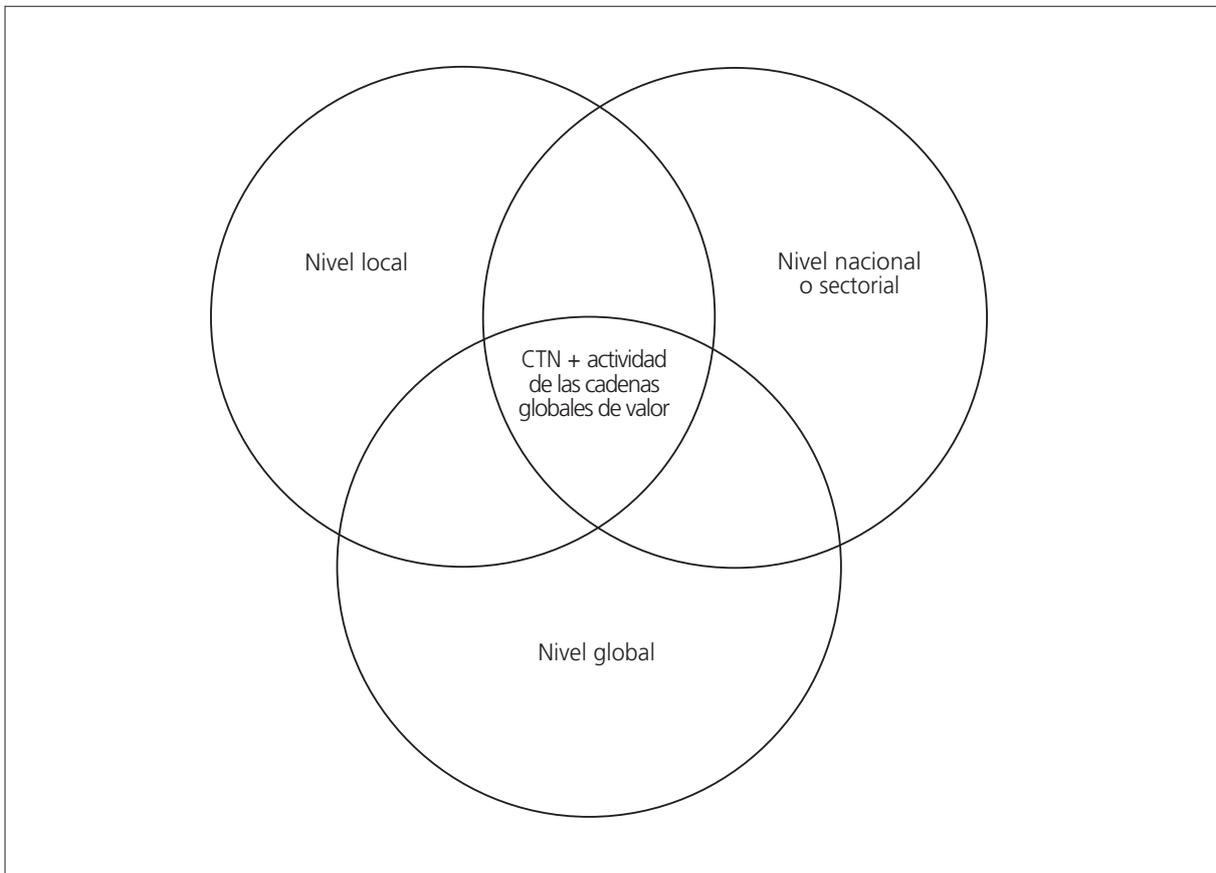
¿Adónde van los productos o servicios del lugar de trabajo? ¿Quiénes son los (principales) clientes? ¿Cómo llegan los productos o servicios a los clientes (principales proveedores de logística/transporte)? ¿De dónde vienen los materiales, las piezas y los componentes utilizados en la planta? ¿Quiénes son los principales proveedores de materiales? ¿Quién entrega las piezas en su planta? ¿Hay diferentes servicios de entrega para las diferentes piezas?

¿Es posible realizar el seguimiento y continuar con estos eslabones hacia arriba (para llegar a los proveedores de los proveedores) y hacia abajo (para llegar a los clientes de los clientes)?

#### • *Socios en la cadena global de valor (proveedores, clientes)*

¿Qué sabe usted sobre los principales proveedores y clientes comerciales de su planta (propiedad, volumen de negocios, ganancias, número de empleados, trabajadores contratados por agencias, etc.)? ¿Puede evaluar el papel

Figura 3: Niveles / Campos de acción



y la importancia de esas empresas dentro de la cadena global de valor? ¿Hay competidores relevantes? ¿Qué importancia tiene para ellos el producto que usted utiliza? ¿Es el proveedor/cliente una pequeña o gran unidad dentro de una empresa de mayor envergadura? ¿Cuáles son las condiciones laborales en esas empresas? ¿Cómo está compuesta la fuerza de trabajo (calificada/no calificada, hombres/mujeres, permanente/temporal, etc.)?

- *Representación de los intereses*

¿Qué sindicato/s representa/n a los empleados en las fábricas de los proveedores o clientes? ¿Hay algún órgano de representación de los empleados? ¿Hay algún convenio colectivo?

Parte de esta información ya está disponible; a parte de ella se puede acceder de inmediato. Pero llevará tiempo obtener otros datos, ya que las empresas pueden mostrar dudas o resistencia si se les solicita que proporcionen determinada información.

## El nivel sectorial y nacional

En el nivel sectorial o nacional, los sindicatos pueden usar la información y el conocimiento de sus respectivas áreas o sectores como base para centrarse más específicamente en las empresas líderes y en sus relaciones comerciales (cliente-proveedor, competencia) con otras empresas situadas dentro de la jurisdicción de la organización. El mapeo de las relaciones limitado a este contexto y al interior de las fronteras nacionales no será suficiente, ya que quedarán excluidas muchas actividades comerciales de una CTN y su cadena global de valor. Algunos sindicatos podrían también valerse de información suministrada por su confederación nacional. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, hay algo que es aún más importante: los sindicatos deben tratar de cooperar más estrechamente e intercambiar la información necesaria más allá de los límites jurisdiccionales existentes. Para investigar las actividades comerciales que trascienden las fronteras nacionales, las Federaciones Sindicales Mundiales

(GUF) ofrecen la posibilidad de establecer contactos con sindicatos de otros países para así acceder a información de otras partes del planeta.

Este objetivo no es un mero ejercicio de recolección de información, sino que debe ser alcanzado de manera interactiva con el desarrollo de una estrategia de campaña sindical adecuada, que refleje las relaciones de poder dentro de una CTN y su cadena global de valor. Puede implicar la realización de una campaña en diferentes puntos de un proveedor de logística global (“jus-

to a tiempo”) o la obtención de apoyo en países clave para impulsar una iniciativa de sindicalización en sitios de proveedores dentro de una agrupación regional. Para que los sindicatos tengan la posibilidad y la oportunidad de colaborar más allá de las divisiones organizacionales y las fronteras nacionales, es indispensable elaborar estrategias eficaces e ingeniosas. No se trata sólo de una necesidad frente al poder masivo de las corporaciones, sino también de un paso para aumentar los recursos y los conocimientos de cada sindicato en su propia área o sector. Es cierto que las diferentes organizaciones tienen diferentes prioridades y que el cumplimiento de sus obligaciones ante los respectivos afiliados siempre mantendrá las diferencias. Pero si encuentran objetivos de acción comunes o al menos complementarios, los sindicatos podrán explotar su capacidad de forma más eficaz y lograr mejoras que estarían fuera del alcance para cada uno por separado.

## El nivel global

Muchas organizaciones laborales ya participan activamente en políticas globales, que buscan fortalecer el sindicalismo y la voz de los trabajadores a una escala más amplia. Cabe tomar como ejemplo los acuerdos marco internacionales (AMI), que han sido negociados con más de 110 corporaciones transnacionales para fijar estándares laborales mínimos y promover el reconocimiento de los sindicatos en todos los lugares donde operan esas corporaciones y las empresas involucradas en sus cadenas globales de valor. Los AMI<sup>1</sup> son negociados en las oficinas centrales de las CTN por las federaciones sindicales mundiales, las organizaciones internacionales representantes de los ámbitos gremiales, profesionales, sectoriales e industriales. En muchos casos, el proceso ha contado con una fuerte intervención del sindicato nacional que debe tratar con esa CTN en su país de origen. Al igual que un convenio colectivo, los AMI se pactan entre los representantes reconocidos del empleador (dirección central) y de los empleados (sindicatos). Estos documentos contienen procedimientos para abordar las presuntas violaciones de las normas y controlar la adecuada aplicación, y definen los límites de cobertura del acuerdo. Esto siempre comprende la totalidad de las operaciones realizadas en el mundo por la CTN signataria. En la mayoría de

### ¡Éxito de la cooperación transnacional y del establecimiento de redes!

- **2008:** G4S, la mayor empresa global de seguridad, con más de 600.000 empleados, firmó un acuerdo marco internacional (Asociación de Empleo Ético) con UNI Global Union como resultado de una campaña masiva organizada por sindicatos de todo el mundo.
- **2012:** después de que el minorista de muebles Ikea se negara a asumir responsabilidades por las peligrosas condiciones laborales existentes en las instalaciones de su proveedor interno en Estados Unidos, la Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (ICM) respaldó a su filial estadounidense y a los sindicatos en otros centros de producción y venta del gigante sueco y conminó a la empresa a reconocer al sindicato estadounidense y a negociar un convenio colectivo.
- **2013:** luego de treinta meses de acciones sindicales globales contra Deutsche Post DHL (un actor a nivel mundial que ofrece servicios de logística y tiene más de 400.000 empleados), la organización representante de los trabajadores de DHL en Turquía firmó un convenio colectivo. Dicho documento incluía la reincorporación de la mayoría de los 37 trabajadores que habían sido despedidos por su actividad sindical. La campaña fue organizada por las organizaciones globales ITF, IUF y UNI.

1. Para acceder a los acuerdos marco internacionales (AMI), consulte en <http://www.global-unions.org/+framework-agreements-+.html?lang=es> y en las páginas individuales de las federaciones sindicales mundiales.

los casos, también se hace referencia a la validez del acuerdo para los proveedores, es decir, para las empresas que intervienen en las respectivas cadenas globales de valor.

Los AMI no regulan las condiciones salariales y laborales, pero sí fijan estándares mínimos, basados en las normas laborales fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>2</sup>. Esta declaración incluye la libertad de asociación, es decir, el derecho a formar un sindicato y afiliarse a él; el derecho de negociación colectiva; y la eliminación de la discriminación, del trabajo forzado y del trabajo infantil. No todos los Estados miembros de la OIT han ratificado las convenciones en las que se basan estas normas laborales fundamentales. Por lo tanto, es un avance que los trabajadores y sus sindicatos hayan podido negociar acuerdos donde las CTN, que operan en todo el mundo y que emplean a muchos millones de trabajadores a través de sus cadenas globales de valor, se comprometen a respetar estas normas. En lo que respecta al esfuerzo de las CTN por implementar los AMI, podría calificarse como de pobre a fallido. Si hubo lugares donde los AMI funcionaron, eso se debió a la acción sindical a nivel local junto con una estrategia transnacional de trabajo en red. Esto puede verse claramente en los ejemplos de Brasil, Turquía y Estados Unidos<sup>3</sup>.

Los AMI no son contratos legalmente vinculantes, que puedan hacerse valer en un tribunal de justicia. Sin embargo, constituyen acuerdos negociados y firmados. Eso significa un gran avance con respecto a los códigos de conducta de las empresas, las directrices voluntarias de la OCDE o los principios rectores de la ONU<sup>4</sup>. En cualquier caso, el cumplimiento dependerá del poder sindical y de

la capacidad de sus organizaciones globales, nacionales, sectoriales y locales para crear alianzas transnacionales de apoyo.

Las federaciones sindicales mundiales no sólo se han concentrado en construir alianzas transfronterizas que promuevan los AMI; en muchas CTN que no cuentan con un acuerdo también han trabajado estrechamente con sus filiales nacionales para crear redes sindicales transnacionales.

Las redes transnacionales son un medio para impulsar el poder sindical a través de las fronteras nacionales y las múltiples entidades corporativas. El objetivo consiste en utilizar ese poder no sólo dentro de una determinada empresa, sino a lo largo de una cadena global de valor. De este modo, las organizaciones de los trabajadores se unen para reajustar el equilibrio asimétrico al que se enfrentan cada vez más cuando deben tratar con las CTN. En lugar de haber una única organización laboral frente a una CTN, se involucran múltiples sindicatos, lo que amplía el alcance de la representación de intereses (propiedad) y aumenta el peso sindical. La Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación (IUF) ha sido particularmente eficaz a la hora de crear esas redes y forzar negociaciones regulares con directivos de corporaciones globales como Coca Cola y Unilever. En otra industria, la Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (ICM) ha creado redes sindicales vinculadas a grandes eventos deportivos, como la Copa Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos. Así logra que la atención pública se pose sobre las condiciones laborales imperantes en las obras llevadas a cabo en Sudáfrica, Brasil o Qatar. Por su parte, la IndustriALL Global Union coordina varias redes sindicales transnacionales en diversos sectores.

La creación de redes transnacionales dirigidas a desarrollar y aplicar estrategias sindicales eficaces es una tarea larga y compleja, que conlleva desafíos adicionales en términos de interculturalidad e idiomas. Además, el resultado final no siempre es previsible. Sin embargo, con los sindicatos situados a la defensiva en todo el mundo, ¿no es tiempo de considerarlo e intentar hacer un trabajo conjunto en esta dirección?

## Conclusiones

Desde hace tiempo, el capital se ha globalizado. ¿No es hora de que los sindicatos hagan lo mismo, creando

2. Normas laborales fundamentales, en la "Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo" (1998). <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang-es/index.htm>.

3. Fichter, Michael / Dimitris Stevis (2013): *Global framework agreements in a union-hostile environment: the case of the USA*, Fundación Friedrich Ebert. Berlín; <http://library.fes.de/pdf-files/id/10377.pdf>. Fichter, Michael / Kadire Zeynep Sayim / Özge Berber Agtas (2013): *Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Production and Supply Networks. Ensuring Core Labour Standards through International Framework Agreements?*, Fundación Friedrich Ebert. Ankara; [www.fes-tuerkei.org/media/pdf/Partnerpublikationen/layouts%20web%20english.pdf](http://www.fes-tuerkei.org/media/pdf/Partnerpublikationen/layouts%20web%20english.pdf). Arruda, Lilian / Michael Fichter / Markus Helfen / Jörg Sydow (2012): *International Framework Agreements – a powerful tool for ensuring Core Labour Standards in a globalized world? Insights from Brazil*. Análises e propostas. San Pablo / Berlín. Fundación Friedrich Ebert; <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/09531.pdf>.

4. Directrices de la OCDE (<http://oecdwatch.org/lineas-directrices>); principios rectores de la ONU ([http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf)).

redes y alianzas a lo largo de las cadenas globales de valor? Como dijo un sindicalista: “Marchamos divididos, perdemos juntos”. Esto se ve acentuado por el hecho de que apenas el 7% de la fuerza laboral mundial (2.900 millones de personas) está organizada actualmente en sindicatos genuinos. Aunque la situación puede parecer desalentadora, los sindicatos siempre han demostrado que pueden movilizar los recursos y que tienen los objetivos, la visión y la motivación para hacerlo. En la economía globalizada de hoy, eso significa cooperar a través de las fronteras y a lo largo de las cadenas globales de valor, conectando de manera transnacional lo local con lo global.

Creemos que es el momento adecuado. Y esperamos que nuestros argumentos promuevan un debate más amplio, sobre todo respecto a qué deben hacer los sindicatos. Hay muchas preguntas importantes que aún no tienen respuesta. Los sindicatos reúnen en su seno a distintas profesiones, espacios laborales o empresas, y a veces a mercados locales (como trabajadores de limpieza en una ciudad) o núcleos de producción. El proceso de sindicalización puede realizarse en segmentos de una cadena (global) de valor, pero no a lo largo de ella en su totalidad. Sin embargo, esos pueden ser los puntos de partida para conectar bases y bastiones de las organizaciones en diferentes segmentos y regiones geográficas.

Esto demandará tiempo, esfuerzo y recursos. Obligar a elaborar y revisar estrategias para las iniciativas de sindicalización a medida que se avance en la investigación y se encuentren nuevos elementos en el rompecabezas de las cadenas globales de valor. ¿Hacia dónde hay que orientar la iniciativa? ¿Dónde puede ser más efectiva? ¿Cómo puede prepararse organizativamente mi sindicato para esa iniciativa transnacional? ¿Cómo movilizamos los recursos materiales y humanos? La asociación con otros sindicatos a lo largo de una cadena global de valor permitirá distribuir parte de la carga, pero a la vez planteará una serie de preguntas que quizás no sean fáciles de responder.

Los sindicatos tienen diferentes tradiciones, recursos y prioridades. Cuando las CTN reestructuran los regímenes laborales y los procesos de trabajo en sus operaciones globales, se eliminan puestos de las áreas organizativas establecidas y se redefinen los límites, por ejemplo, en la logística o entre el trabajo *industrial* y *de servicios*. Lo que pierde un sindicato puede ganarlo otro. Se trata de una cuestión sumamente delicada y de una potencial barrera para la cooperación, que debe ser abordada de for-

ma directa y abierta. La sindicalización dentro y a lo largo de las cadenas globales de valor exige un nuevo tipo de cooperación, orientada a acuerdos ventajosos y con beneficios a largo plazo para todas las organizaciones laborales, aun cuando haya afiliados que pasen de unas a otras. La alternativa –ausencia de cooperación– podría significar una pérdida para todos los sindicatos, ya que implicaría una actividad laboral realizada por trabajadores no sindicalizados.

¿Pueden los sindicatos, a lo largo de las cadenas globales de valor, estrechar los lazos de cooperación necesarios para combatir estas tendencias? ¿Es posible que las organizaciones más fuertes y las más débiles se pongan de acuerdo para definir estrategias comunes?

Al desarrollar estrategias transnacionales a lo largo de las cadenas globales de valor, los sindicatos deberán encontrar mecanismos para abordar y atenuar los peligros de la competencia, ya sea como resultado de una tercerización, deslocalización o relocalización. Porque, en definitiva, allí donde logren operar las cadenas *sin sindicatos*, los directivos de las corporaciones intentarán seguir adelante con la reducción de costos y sus ataques contra las condiciones laborales. En cambio, los sindicatos fuertes son la base para llevar a cabo negociaciones colectivas justas, evitar que la competencia afecte las condiciones salariales y laborales, frenar la expansión del trabajo precario, prevenir el *dumping* social y proteger los derechos de los trabajadores y los valores democráticos.

¿Es eso lo que se gana al reformular la sindicalización a lo largo de las cadenas globales de valor? Desde nuestro punto de vista, las organizaciones de los trabajadores deben considerar seriamente este enfoque, que puede ser un punto de inflexión. Hasta el momento, son las CTN las que dictan las normas, mientras los sindicatos se mantienen separados por sus tradiciones y egoísmos. Es cierto que los sindicatos más fuertes a veces están bien gracias a los afiliados provenientes de empresas fabricantes de equipos originales (*Original Equipment Manufacturer*, OEM por sus siglas en inglés), pero en general ese bienestar va en desmedro de las organizaciones más débiles. Aun así, los relativos beneficiados ahora también comienzan a preguntarse por cuánto tiempo podrán aferrarse a las ventajas del pasado.

Creemos que es posible cambiar la situación si se emprende un nuevo rumbo de sindicalización dentro y a lo



largo de las cadenas globales de valor. Sería muy ventajoso trabajar de forma conjunta en torno a nuevos enfoques políticos, que amplíen la base de solidaridad y fortalezcan la negociación colectiva.

Esto no será fácil y obligará a reconsiderar seriamente las estructuras organizativas y la asignación de recursos. Además, habrá que establecer nuevas prioridades y encontrar los medios para lograr una mayor cooperación sindical. Las estrategias de acción transnacional (y nacional) a lo largo de las cadenas globales de valor deben apoyarse en la formación de redes adecuadas, basadas en un ámbito de cooperación, confianza y reglas y responsabilidades bien definidas. Los principios básicos son la asociación igualitaria y la participación de los afiliados, con una tarea en varios niveles donde se vincule lo local con lo global.

En algunos lugares, los sindicatos están comenzando a establecer relaciones transnacionales. En Europa, por ejemplo, esto sucede en torno a los comités de empresa europeos y mundiales. A través de las federaciones sindicales mundiales, las organizaciones laborales de muchos

países participan en redes dentro de determinadas CTN (Coca Cola, Ford, Ikea) y en el nivel sectorial (automóvil, aeroespacial, petróleo y gas). Durante los últimos años, numerosas redes transnacionales (Ikea, Unilever, DHL, G4S, por mencionar sólo algunos casos) han logrado importantes beneficios para los trabajadores involucrados. Asimismo, en el pasado, los sindicatos demostraron que pueden unirse y ser una fuerza considerable para combatir las violaciones a los derechos humanos, como ocurrió con el *Apartheid* en Sudáfrica.

Existe una desconfianza generalizada respecto a las CTN, y muchos trabajadores se sienten impotentes frente a su poder y su tamaño. Los sindicatos pueden ofrecer otra perspectiva de acción, de carácter colectivo, pero para ello deben acumular el peso y la convicción que impone respeto y permite negociar en pie de igualdad. Los desafíos son enormes, y no hay una solución universal. No será fácil encontrar la combinación adecuada de cambio organizativo, aporte de recursos, movilización de afiliados, orientación de iniciativas y política de alianzas. Pero es algo que puede hacerse. Ha llegado la hora de cambiar.



### Acerca del autor

**Michael Fichter** es politólogo especializado en relaciones laborales. Se ha desempeñado como docente en la "Global Labour University" de Alemania y es profesor retirado del Instituto Otto Suhr de Ciencias Políticas (Universidad Libre de Berlín).

Traducción: Mariano Grynspan

Fundación Friedrich Ebert | Política Global y Desarrollo  
Hiroshimastrasse 28 | 10785 Berlín | Alemania

Responsable:  
Mirko Herberg | Política Sindical Internacional

Teléfono: ++49-30-269-35-7458 | Fax: ++49-30-269-35-9255  
[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften)

Para solicitar publicaciones:  
[Blanka.Balfer@fes.de](mailto:Blanka.Balfer@fes.de)

### Acerca de nosotros

La Friedrich-Ebert-Stiftung en Ginebra trabaja en cooperación con organizaciones internacionales residentes en Ginebra como la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OACDH) y la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Además, la oficina de Ginebra sirve de oficina de enlace entre esas organizaciones, las organizaciones de las Naciones Unidas, las otras oficinas de la FES en el exterior y sus contrapartes en los países en vías de desarrollo así como los países emergentes con el fin de fortalecer la voz del sur global.

La Friedrich-Ebert-Stiftung trabaja en forma muy estrecha con la OIT. La estructura tripartita de la OIT compuesta por gobiernos, trabajadores y empleadores concuerda con el enfoque de diálogo de la Friedrich-Ebert-Stiftung. La OIT es un actor clave en el ámbito de la gobernabilidad global. Sus reglas tal como las normas fundamentales del trabajo, la agenda para

el trabajo decente y otros convenios son el punto de referencia para todos que abogan por un mundo de trabajo justo. La Friedrich-Ebert-Stiftung considera el fortalecimiento de las representaciones de los intereses de los asalariados como un elemento integral en el fomento de la democracia social en todo el mundo y hace esfuerzos para que las posiciones sindicales sean tomadas en cuenta en los procesos de decisiones políticas y económicas.

Para este objetivo la Fundación ofrece foros de debate donde políticos, investigadores, actores de la sociedad civil y representantes de la OIT se reúnen para desarrollar enfoques estratégicos para la implementación de estas intenciones políticas. Este proceso es fortalecido a través de la publicación de análisis como esta «perspectiva».

[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften) | [www.fes-geneva.org](http://www.fes-geneva.org)

Se prohíbe el uso comercial de los medios publicados por la Fundación Friedrich Ebert (FES) sin un consentimiento escrito de la FES.



ISBN  
978-3-95861-314-0