

# RESPETAR LOS DERECHOS SINDICALES EN LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR

Enfoques Prácticos  
para Empresas

# RESPETAR LOS DERECHOS SINDICALES EN LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR

Enfoques Prácticos  
para Empresas

Shift, Nueva York.  
Septiembre de 2019

Revisión a la primera edición  
(noviembre de 2019)

Traducción al español.  
Febrero 2020



Atribución No Comercial Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

## AGRADECIMIENTOS

Este informe fue escrito por David Kovick, David Vermijs y Sara Blackwell de Shift, con valiosas aportaciones de Rachel Davis. Astrid Kaag, Frans Dekker y otros colegas de Mondiaal FNV también proporcionaron aportes significativos. La investigación recibió apoyo generoso de los fondos del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos a través del Programa de Cooperación Sindical con Mondiaal FNV. Shift y Mondiaal FNV agradecen especialmente a las y los representantes de las empresas y otras personas expertas entrevistadas sobre los enfoques prácticos y los ejemplos de casos en la parte 3 de la presente publicación.

Diseño de Alison Beanland

Foto de portada: © CROSS DESIGN /stock.adobe.com

## ACERCA DE SHIFT

Shift es el centro líder en los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos. El equipo global de expertos de Shift trabaja alrededor del mundo, en todos los sectores y continentes, para desafiar supuestos, derribar límites y redefinir así las prácticas corporativas, a fin de construir un mundo en el que los negocios se lleven a cabo con respeto a la dignidad humana, siempre y en todo lugar. Shift es una organización impulsada por su misión, sin fines de lucro, y con sede en la ciudad de Nueva York. Visit [shiftproject.org](http://shiftproject.org) y síganos en [@shiftproject](https://twitter.com/shiftproject).

## ACERCA DE MONDIAAL FNV

Mondiaal FNV es una organización de apoyo a la solidaridad sindical, afiliada a la mayor organización de trabajadores en los Países Bajos, a saber: la FNV. Mondiaal FNV fortalece organizaciones laborales en África, Asia, América Latina y la región MENA para abogar por el trabajo decente, participar en un diálogo social constructivo y mejorar las condiciones de trabajo en las cadenas de valor de alto riesgo. FNV y Mondiaal FNV también son socios en diferentes Acuerdos Sectoriales sobre Conducta Comercial Internacional Responsable (IRBC, por sus siglas en inglés), incluyendo para prendas de vestir y

textiles, alimentos, piedra natural, madera y flores y plantas.

Mondiaal FNV puede ofrecer a las empresas información sobre la situación de los sindicatos en nuestros países prioritarios; para otros países, podemos establecer conexiones con los sindicatos (globales) correspondientes. En situaciones específicas, podemos ofrecer mediación o capacitación y orientación.

Obtenga más información en:  
[www.mondiaalfnv.nl](http://www.mondiaalfnv.nl)

# ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	5
Introducción	8
Cómo usar esta publicación	11
<b>PARTE 1: Qué son los derechos sindicales y por qué son importantes</b>	<b>12</b>
1.1 ¿Qué son los derechos sindicales?	14
1.2 ¿Cuáles son las expectativas internacionales en cuanto al respeto de las empresas por los derechos sindicales?	15
1.3 ¿Cómo se manifiesta el impacto sobre los derechos sindicales en la práctica?	17
1.4 ¿Por qué las empresas deben buscar respetar los derechos sindicales en la práctica?	18
<b>PARTE 2: ¿Cómo pueden las empresas identificar los riesgos de los derechos sindicales?</b>	<b>19</b>
2.1 ¿Cuáles son los factores que pueden crear riesgos aumentados a los derechos sindicales?	20
2.2 ¿Cómo pueden las empresas diagnosticar un riesgo aumentado?	25
A. Factores externos	26
B. Modelos y prácticas de negocio	28
C. Gobernanza interna de las empresas y errores comunes de debida diligencia	30

<b>PARTE 3: ¿Qué medidas pueden tomar las empresas?</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Enfoques prácticos para empresas</b>	<b>35</b>
1. Identificar contextos de mayor riesgo	35
2. Considerar los derechos sindicales como una cuestión relevante	36
3. Asegurarse de que las auditorías sean eficaces	37
4. Fortalecer y apalancar los esquemas de certificación	38
5. Fortalecer la capacidad de los actores locales	39
6. Analizar el uso por parte de la empresa de mano de obra contratada y temporal	40
7. Llevar a cabo una evaluación conjunta de riesgos	41
8. Formalizar vías de escalamiento	42
9. Resolver un problema específico en forma conjunta	43
10. Colaborar como sector para elevar las normas	44
11. Tener incidencia en el panorama de reglamentos	45
<b>3.2 Ejemplos de casos de empresas</b>	
I. Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M	46
II. Programa de Diálogo Social de Camposol en Perú	48
III. Trabajo de PepsiCo con la UITA sobre Acción Correctiva en Pakistán	49
IV. Programa Impactt's UP!	50
V. Protocolo de Libertad de Asociación en Indonesia	52
VI. ACT (Acción, Transformación, Colaboración)	54
VII. Programa para el Reconocimiento de la Certificación Forestal (PEFC)	55
VIII. Esfuerzos de Colaboración de Pares para Involucrar al Gobierno	56
Conclusión	57
Notas finales	58
Recursos	59



# RESUMEN EJECUTIVO

---

Hoy en día, las empresas reconocen como imperativo, tanto comercial como social, el respetar los derechos humanos en cada etapa de sus cadenas globales de valor. Esto incluye el respeto a los derechos laborales fundamentales, lo que incluye la libertad de asociación y de negociación colectiva (llamados en adelante “derechos sindicales”).

Además de ser derechos fundamentales en sí mismos, los derechos sindicales son reconocidos como derechos habilitantes, lo que significa que su respeto puede conducir a la realización de una serie de otros derechos laborales como salarios adecuados, horas de trabajo razonables, seguridad en el trabajo y un ambiente de trabajo libre de discriminación y acoso. En muchas ocasiones, las empresas se han comprometido a respetar los derechos sindicales en sus compromisos de política de la empresa, en su adhesión a estándares de la industria y en su participación en iniciativas de múltiples partes interesadas.

# RESUMEN EJECUTIVO

**Sin embargo, cuando se trata de tomar medidas, muchas compañías todavía tienen dificultades para identificar e implementar medidas significativas para abordar los riesgos a los derechos sindicales identificados en sus cadenas globales de valor.**

**Esto se debe a una serie de factores, tanto externos como internos.**

- Los **FACTORES EXTERNOS** surgen del contexto en el que operan las compañías globales y en el que se extienden sus cadenas globales de valor. Esto incluye las leyes y reglamentos pertinentes y su respectiva aplicación, las prácticas sociales que condicionan la manera en que se percibe a los sindicatos y la capacidad local de los sindicatos y de los socios empresariales de reivindicar o respetar estos derechos en la práctica.
- Otros factores se relacionan con ciertos **MODELOS DE NEGOCIO**, que pueden incrementar el riesgo de que los derechos sindicales no sean manejados adecuadamente. Estos riesgos incluyen el abastecimiento de mercados de alto riesgo (y de menor costo), el uso extensivo de mano de obra contratada o temporal y las propias prácticas de compra de una empresa.
- Otro conjunto de factores se relaciona con la **GOBERNANZA Y LA DEBIDA DILIGENCIA** correspondiente a los derechos sindicales. Estos factores incluyen supuestos y actitudes frente a los sindicatos en la sede y debilidades o errores comunes en los procesos de debida diligencia de las empresas.

# RESUMEN EJECUTIVO

Para poder desarrollar enfoques significativos que les permitan adoptar medidas adecuadas, las empresas tienen que entender primero la gama de factores que podría contribuir al aumento de los riesgos a los derechos sindicales.

La parte 2.2 de la presente publicación proporciona una herramienta de diagnóstico, es decir una serie de preguntas para ayudar a orientar a las empresas a evaluar dónde y por qué podrían hacer frente a riesgos aumentados relacionados con los derechos sindicales.

Sin embargo, evaluar y comprender los riesgos es sólo el primer paso. En última instancia, se espera que las empresas tomen medidas significativas para prevenir y tratar dichos riesgos. Al hacerlo, pueden utilizar una variedad de enfoques, incluyendo tomar medidas por sí mismas, utilizar su apalancamiento con los socios comerciales y tratar de construir un apalancamiento adicional mediante la colaboración con otros (por ejemplo, sindicatos, empresas similares y otras partes interesadas).

Esta publicación destaca una serie de medidas prácticas que las empresas pueden adoptar a lo largo de este continuo en función de los factores de riesgo que están presentes, los que se resumen en la siguiente lista:

1. **Identificar contextos de mayor riesgo**
2. **Considerar los derechos sindicales como una cuestión relevante**
3. **Asegurarse de que las auditorías sean eficaces**
4. **Fortalecer y apalancar los esquemas de certificación**
5. **Fortalecer la capacidad de los actores locales**
6. **Analizar el uso por parte de la empresa de mano de obra contratada y temporal**
7. **Llevar a cabo una evaluación conjunta de riesgos**
8. **Formalizar vías de escalamiento**
9. **Resolver un problema específico en forma conjunta**
10. **Colaborar como sector para elevar los estándares**
11. **Tener incidencia en el panorama de reglamentos**

Varios de estos enfoques se ilustran en los ocho casos prácticos al final de esta publicación.

Como autores de la presente publicación, Shift y Mondiaal FNV esperan ofrecer a las empresas ideas prácticas para adoptar medidas, con el fin de ayudar a cerrar la brecha entre el compromiso y la práctica.

# INTRODUCCIÓN



**Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU<sup>1</sup>** delinean la expectativa de que todas las empresas respeten los derechos humanos en todas sus operaciones y cadenas de valor. Esto incluye la expectativa de que las empresas respeten los derechos fundamentales del trabajo, incluyendo los derechos de los trabajadores a la libertad de asociación y a la negociación colectiva (llamados en conjunto “derechos sindicales”).

Muchas empresas reconocen los derechos sindicales como un asunto de derechos humanos destacado en sus cadenas globales de valor. En otras palabras, sobresalen porque corren el mayor riesgo de recibir un impacto negativo muy severo en todas las actividades o relaciones comerciales de la empresa. Esto se puede ver en los enfoques de las empresas individuales, en estándares de la industria y en iniciativas de múltiples partes interesadas y los sistemas de certificación.

**Sin embargo, cuando se trata de actuar, muchas compañías todavía tienen dificultades para identificar e implementar medidas significativas para hacer frente en la práctica a los riesgos identificados a los derechos sindicales. ¿Por qué ocurre esto?**

El respeto a los derechos sindicales se ha vuelto cada vez más complejo, ya que los modelos de negocio evolucionan y las cadenas de valor de muchas empresas, desde pequeñas y medianas empresas (PYME) hasta multinacionales globales, se han tornado más complejas y globales. Puede ser que las empresas deban hacer frente a una serie de obstáculos prácticos para cumplir con la expectativa de respetar los derechos sindicales.

Algunas de estas barreras son externas a la empresa como, por ejemplo, contextos donde los sindicatos están prohibidos o están debilitados (ya sea por ley o en la práctica) o debido a la falta de capacitación local entre los socios de la cadena de suministro y los sindicatos en los países de operación o mercados de abastecimiento. Otras barreras son más internas, incluyendo prejuicios en la cultura corporativa contra los sindicatos, tensiones creadas por modelos de negocio que buscan reducir los costos o aumentar la flexibilidad o errores comunes de debida diligencia que pueden aumentar los riesgos a los derechos sindicales.

**Como resultado, las cuestiones de libertad sindical y de negociación colectiva siguen siendo unas de las áreas más difíciles de manejar de manera efectiva en la práctica.**

Existen muchos recursos a los que las empresas pueden recurrir cuando se trata de entender los derechos sindicales, incluyendo los estándares internacionales ampliamente reconocidos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de otros organismos que delinean expectativas específicas para las empresas para estos derechos en todas sus operaciones y cadenas de valor. Hay muchas guías emitidas por una amplia gama de actores<sup>2</sup> sobre cómo estas normas podrían aplicarse en diversos contextos. Sin embargo, sigue existiendo una brecha cuando se trata de traducir dichas expectativas en enfoques prácticos que las empresas puedan adoptar para abordar desafíos comunes y cumplir con las expectativas globales.

# INTRODUCCIÓN

La presente publicación tiene como objetivo ayudar a llenar este vacío, haciendo uso de ejemplos de enfoques prácticos que las empresas han adoptado y pueden adoptar para respetar los derechos sindicales en todas sus cadenas de valor.

Nuestro objetivo de compartir estos enfoques es ayudar a pasar del análisis a la acción: desde **comprender** los derechos sindicales desde una perspectiva de derechos humanos (Parte 1), hasta **evaluar** los riesgos de los derechos sindicales (Parte 2) y **abordar** dichos riesgos en la práctica mediante una acción significativa (Parte 3).

La presente publicación se basa en una serie de entrevistas a representantes de empresas, representantes sindicales y defensores de derechos laborales, así como su respectiva investigación y análisis. La publicación es el resultado de un proyecto conjunto entre Mondiaal FNV y Shift.

# CÓMO USAR ESTA PUBLICACIÓN

1

**Qué son los derechos  
sindicales y por qué  
son importantes**

Aprenda más acerca  
de los derechos  
sindicales: Qué son  
y por qué son  
importantes para  
las empresas

COMPRENDER

2

**Cómo reconocer  
los riesgos para los  
derechos sindicales**

Utilice la herramienta  
de diagnóstico  
para evaluar cómo  
su empresa puede  
estar conectada con  
impactos sobre los  
derechos sindicales

EVALUAR

3

**Qué medidas  
pueden tomar  
las empresas**

Considere diversos  
enfoques e inspirese  
con ejemplos de  
otras empresas para  
prevenir y abordar  
impactos

ABORDAR

# PARTE 1

## Qué son los derechos sindicales y por qué son importantes

## Los derechos sindicales son quizás los derechos que menos se entienden y menos se aplican de todos los estándares fundamentales del trabajo.

En muchos contextos, estos derechos básicos están muy lejos de verse realizados en la práctica. El no respeto a dichos derechos sigue siendo citado como uno de los factores más críticos en casos de alto perfil y son algunas de las más graves amenazas a la vida de los trabajadores y a las condiciones de trabajo en general en las cadenas globales de valor, desde el incendio de la fábrica de Rana Plaza en Bangladesh hasta las condiciones de los trabajadores migrantes que construyen las infraestructuras para la Copa Mundial 2022 de la FIFA en Qatar.

Casi todas las partes interesadas reconocen este desafío, pero ¿qué significan exactamente los derechos sindicales en la práctica? ¿Cuáles son las expectativas internacionales cuando se trata del respeto de las empresas a los derechos sindicales? ¿Cómo el impacto sobre los derechos sindicales se manifiesta en la vida diaria de la gente? ¿Y por qué es importante para las compañías multinacionales con complejas cadenas de suministro garantizar el respeto de los derechos sindicales en la práctica?

## 1.1 ¿QUÉ SON LOS DERECHOS SINDICALES?

**Para efectos de esta publicación, se entienden los derechos sindicales como la libertad de asociación de los trabajadores<sup>3</sup> (incluyendo el derecho a formar o unirse en sindicatos) y el derecho a la negociación colectiva.<sup>4</sup> Estos derechos son la base del diálogo social y las relaciones laborales entre empleadores y empleados (véase el recuadro 1), que a su vez pueden servir como un medio para negociar conflictos en el lugar de trabajo.**

La libertad de establecer sindicatos y la capacidad de los trabajadores de negociar colectivamente a través de una organización representativa son reconocidas como componentes necesarios para una negociación creíble sobre las condiciones laborales.

Además de ser importantes derechos en sí mismos, los derechos sindicales son derechos habilitantes, lo que significa que el respeto a estos derechos puede, en muchos casos, dar lugar a la realización de una serie de otros derechos (por ejemplo, salarios adecuados, horas de trabajo razonables y un lugar de trabajo seguro y saludable, libre de discriminación y acoso). Por lo tanto, abordar los riesgos a los derechos sindicales es importante en sí mismo, pero también es indispensable para hacer frente a las causas fundamentales de muchos otros impactos sobre los derechos humanos relacionados con el lugar de trabajo.

### RECUADRO 1: DIÁLOGO SOCIAL Y RELACIONES LABORALES

Según la OIT, el diálogo social se refiere a “todo tipo de negociaciones y consultas - e incluso el mero intercambio de información - entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales. Incluye consultas bipartitas y tripartitas, negociación colectiva y todas las formas de cooperación entre la empresa y los trabajadores.”

“Las relaciones laborales” se refieren a “las relaciones individuales y colectivas entre trabajadores y empleadores en el trabajo que surgen de la situación laboral, así como las relaciones entre los representantes de los trabajadores y empleadores tanto en la industria como a nivel nacional y su interacción con el Estado”.

Juntos, son los medios por los cuales los trabajadores, los empleadores y el gobierno establecen el marco de las relaciones en el lugar de trabajo.

**Para obtener más información, véase:** ● [ILO, Social dialogue: Promoting sound governance and sustainable development.](#)

● [ILO, Glossary Of Labour Law And Industrial Relations](#)

## 1.2 ¿CUÁLES SON LAS EXPECTATIVAS INTERNACIONALES EN CUANTO AL RESPETO DE LAS EMPRESAS POR LOS DERECHOS SINDICALES?

Los derechos a la libertad de asociación y a la negociación colectiva están establecidos en convenios internacionales vinculantes, lo que incluye el Convenio N° 87 de la OIT<sup>5</sup> sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación y el Convenio N° 98 de la OIT<sup>6</sup> sobre el derecho de sindicación y negociación colectiva. La gran mayoría de los países<sup>7</sup> en el mundo han firmado y ratificado estos convenios y los han incorporado a sus leyes nacionales. La Declaración de la OIT relacionada con los principios y derechos fundamentales en el trabajo<sup>8</sup> aclara, además, que todos los Estados Miembro de la OIT deben respetar, promover y hacer realidad la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo de la negociación colectiva, aun cuando no hayan ratificado los convenios de la OIT. Estos y otros estándares de la OIT se acompañan de una cantidad considerable de orientación fidedigna con respecto a su significado y aplicación en la práctica. Estas normas establecen expectativas claras para los Estados de establecer contextos regulatorios apropiados para garantizar que las empresas respeten estos derechos en la práctica.

Sin embargo, aun cuando los Estados no hayan cumplido plenamente con sus obligaciones, las empresas tienen la responsabilidad de tratar de cumplir estas normas internacionales y respetar los derechos humanos en todas sus cadenas de valor. Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU son reconocidos mundialmente como el marco autorizado para prevenir y abordar impactos negativos de las empresas sobre las personas.

Los Principios Rectores hacen referencia a la Declaración de la OIT (véase Recuadro 2) y

detallan las funciones respectivas de los Estados y las responsabilidades de las empresas comerciales para garantizar el respeto a los derechos humanos en todas las operaciones comerciales y en todas las cadenas de valor. En términos prácticos, los Principios Rectores de la ONU esperan que las empresas se comprometan a la debida diligencia con los derechos humanos con el fin de evaluar y abordar impactos adversos sobre los derechos humanos en sus cadenas de valor, incluyendo el impacto sobre los derechos sindicales.

### RECUADRO 2: LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LA ONU Y LOS DERECHOS LABORALES

Los derechos laborales, también llamados derechos humanos de los trabajadores, son parte fundamental de la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Los Principios Rectores de la ONU hacen referencia a la Declaración de la OIT como uno de los documentos clave que definen los 'derechos humanos internacionalmente reconocidos' y que todas las empresas deben respetar.

Los principios y derechos comprendidos en la Declaración son los siguientes:

- libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva;
- la eliminación del trabajo forzoso;
- la abolición del trabajo infantil; y
- la eliminación de la discriminación en materia de empleo y de ocupación.

Los Principios Rectores de la ONU aclaran que "de acuerdo con las circunstancias, es posible que las empresas deban tener en cuenta otras normas (...), las que pueden incluir otros convenios relevantes de la OIT".

**Para obtener más información, véase:** ● OHCHR, The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide

### RECUADRO 3: DEFINICIONES DE LA LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

De acuerdo con la OIT, el respeto a la libertad de asociación requiere que las empresas:

- No interfieran en la decisión de un trabajador de afiliarse a un sindicato;
- Reconozcan que todos los trabajadores son libres de formar y/o unirse a un sindicato de su elección;
- Aseguren que las políticas, procedimientos y prácticas de la compañía no discriminen contra individuos por sus opiniones sobre los sindicatos o por sus actividades sindicales; y
- Que no interfieran en las actividades de los representantes de los trabajadores mientras lleven a cabo sus funciones, siempre que no perjudiquen las operaciones regulares de la empresa.

El respeto a la negociación colectiva requiere que las empresas:

#### *En el lugar de trabajo:*

- Proporcionen a los representantes de los trabajadores instalaciones apropiadas para asistir en el desarrollo de un convenio colectivo eficaz. Esto puede significar dar el tiempo libre necesario a los representantes de los trabajadores, sin pérdida de pago, beneficios sociales ni adicionales, con el objeto de llevar a cabo sus funciones de representación o para asistir a reuniones sindicales;
- Reconozcan a las organizaciones representativas para las negociaciones colectivas. El derecho de los trabajadores a formar o unirse a organizaciones con el fin de negociar colectivamente no se puede realizar si el empleador se niega a reconocer al sindicato

o a participar en las negociaciones colectivas; y

- Que proporcionen la información necesaria para una negociación significativa. Esta información debe permitir a los representantes de los trabajadores a obtener una imagen fiel de la actuación de la empresa.

#### *En la mesa de negociación:*

- Proporcionen a los representantes sindicales el acceso a los que toman las decisiones reales para la negociación colectiva;
- Negocien de buena fe. La negociación colectiva sólo puede funcionar eficazmente si ambas partes la realizan de buena fe;
- Aborden cualquier solución de problemas u otras necesidades de interés para los trabajadores y

la dirección, incluyendo reestructuración y formación, procedimientos de despido colectivo, cuestiones de seguridad y salud, procedimientos de quejas y solución de diferencias y normas disciplinarias.

#### *En la comunidad de la operación:*

- Tomen medidas para mejorar el clima de las relaciones laborales, sobre todo, en aquellos países que carecen de un marco institucional y legal adecuado para el reconocimiento de los sindicatos y de la negociación colectiva.

**Para obtener más información, véase:**

- [ILO, "Q&As"](#)

## 1.3 ¿CÓMO SE MANIFIESTA EL IMPACTO SOBRE LOS DERECHOS SINDICALES EN LA PRÁCTICA?

**Para las empresas y otras partes interesadas puede ser un reto entender cómo los derechos sindicales tienen impacto en la vida diaria de las personas. Sin embargo, la falta de respeto a los derechos sindicales puede impactar a las personas, de manera potencialmente grave y, a menudo generalizada.**

- La falta de respeto a los derechos sindicales es a menudo la causa fundamental de todo tipo de impactos sobre los derechos de los trabajadores, entre otros, remuneración inadecuada, horas de trabajo excesivas, condiciones de trabajo inseguras, acoso en el trabajo y otros impactos que afectan la capacidad de los trabajadores de vivir y trabajar con dignidad.
- Los impactos negativos sobre los derechos sindicales pueden obstaculizar la gestión efectiva de reclamos dentro de una empresa, lo que significa que es menos probable que los trabajadores planteen cuestiones y que tengan menos recursos para remediar problemas en el lugar de trabajo. A menudo, esto significa que estos impactos seguirán surgiendo, que pueden seguir escalando y afectar a un número cada vez mayor de trabajadores.
- Los trabajadores que abogan por el ejercicio de los derechos sindicales pueden estar sujetos a riesgos particularmente graves. En muchos contextos, los trabajadores pueden ser despedidos, intimidados, discriminados, acosados, colocados en listas negras o, incluso, agredidos físicamente o asesinados por sus esfuerzos de unirse o formar un sindicato, negociar colectivamente, iniciar una huelga u organizarse de otra manera con sus compañeros de trabajo.

El impacto sobre los derechos sindicales puede ocurrir en una variedad de contextos de negocios, desde lo más profundo de las cadenas de suministro hasta en la sede corporativa de multinacionales globales.

## 1.4 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBEN BUSCAR RESPETAR LOS DERECHOS SINDICALES EN LA PRÁCTICA?

Las empresas deben, en primer lugar y sobre todo, respetar los derechos sindicales en la práctica, porque tienen la responsabilidad de hacerlo. La libertad de asociación y la negociación colectiva son derechos reconocidos internacionalmente a los que todo trabajador tiene derecho. Los derechos sindicales son considerados a menudo como la manera más efectiva para que una empresa respete una serie de derechos laborales relacionados, incluso sobre temas como salario, jornada laboral, salud y seguridad ocupacional.

Sin embargo, muchas empresas también reconocen que el respeto a los derechos sindicales es se traduce en un beneficio comercial, con respecto a riesgos comerciales y beneficios. Por ejemplo:

- **CONFORMIDAD LEGAL:** El respeto por los derechos sindicales es un requisito legal en la mayoría de los países, aunque la alineación con los estándares de la OIT, su aplicación y el cumplimiento de las leyes pertinentes varían según la jurisdicción.
- **UTILIDAD FINANCIERA:** Muchas empresas se enfrentan a un mayor número de riesgos operacionales cuando los derechos sindicales no son respetados, incluso, retos que presentan un riesgo a la continuidad de los negocios debido a agitación laboral, paros o incidentes de seguridad que podrían ser prevenidos. Otras empresas han visto los beneficios de atraer talento, incluyendo mejor retención de los trabajadores y menor rotación, lo cual puede tener un efecto positivo en la calidad, eficiencia y seguridad y, al mismo tiempo, en la reducción de los costes de contratación y formación. (Véase, por ejemplo, el Ejemplo del Caso Camposol, en la página 48).
- **INFORMAR LA DEBIDA DILIGENCIA:** Muchas empresas se basan en el respeto a los derechos sindicales como herramienta esencial en su enfoque más amplio de debida diligencia, proporcionando una vía para interactuar con los trabajadores como grupo central de las partes afectadas y la visibilidad en las condiciones de trabajo en toda la cadena de valor. (Véase, por ejemplo, el Ejemplo del Caso H&M, en la página 46).
- **CONTRIBUIR A LOS ODS:** Muchas empresas hoy en día buscan maneras eficaces para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Garantizar el respeto a los derechos sindicales en todas las operaciones globales y cadenas de valor es probablemente una de las herramientas más potentes y escalables para hacerlo. (Véase, por ejemplo, el estudio de caso de Shift sobre diversas marcas de prendas involucradas en la iniciativa ACT, que habla de las conexiones entre promover los derechos sindicales y proporcionarles un salario digno y justo a los trabajadores, y cómo esos esfuerzos están conectados con una amplia gama de metas de los ODS).<sup>9</sup>

# PARTE 2

**¿Cómo pueden las empresas identificar los riesgos de los derechos sindicales?**

**Si existen normas claras, expectativas bien definidas y un reconocimiento de la naturaleza fundamental de los derechos sindicales, ¿por qué sigue siendo tan desafiante para las empresas garantizar el respeto a estos derechos en la práctica?**

## **2.1 ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE PUEDEN CREAR RIESGOS AUMENTADOS A LOS DERECHOS SINDICALES?**

Hay una serie de retos y barreras comunes que pueden surgir, externa e internamente, que aumentan los riesgos a los derechos sindicales, lo que incluye (A) factores externos generados por el contexto operativo; (B) factores que a menudo acompañan cierto tipo de modelos y prácticas comerciales; y (C) factores que surgen de la cultura corporativa interna y errores comunes de debida diligencia.



**FACTORES EXTERNOS:** El contexto en que las empresas actúan, o donde operan sus socios de la cadena de suministro, puede plantear retos para el respeto a los derechos sindicales. Si bien estos factores pueden estar fuera del control de la empresa, reconocerlos puede ayudar a las empresas a identificar las áreas de riesgo aumentado y empezar a poner en marcha acciones para hacer frente al riesgo.

- **Leyes o reglamentos nacionales** pueden restringir o limitar los derechos sindicales, o el estado de derecho puede ser débil. Esto puede ser especialmente importante cuando los gobiernos han creado zonas francas de exportación o regímenes laborales especiales para atraer la inversión extranjera. Sin embargo, muchas compañías basan su debida diligencia en ‘marcar casillas’ de cumplimiento de las leyes locales, sin evaluar si dichas leyes se alinean con los estándares internacionales.
  - **Las normas y prácticas sociales** también pueden desalentar o prevenir el ejercicio de los derechos sindicales en la práctica. Puede haber una percepción negativa del rol de los sindicatos, creando actitudes antisindicales por parte de las empresas. Dichas actitudes pueden manifestarse en esfuerzos activos para prevenir que los trabajadores se organicen, lo que incluye la represión sindical, el acoso y la intimidación. También es probable que la actividad sindical sea más difícil cuando la libertad de expresión esté restringida o si existe una norma cultural de no expresarse públicamente.
- Ciertas características demográficas de los trabajadores (por ejemplo, grupos de mujeres, minorías, inmigrantes, trabajadores informales o trabajadores jóvenes) pueden enfrentarse a desafíos particulares si han sido históricamente desempoderados o marginados. Esto, a su vez, puede afectar su capacidad o deseo de expresarse y de organizarse junto con otros.
- **La capacitación local** es necesaria para que los derechos sindicales se concreten, sin embargo, en muchos contextos, los sindicatos pueden estar ausentes, no ser plenamente representativos de los trabajadores o no tener suficientes recursos o capacidades para representar en forma efectiva a los trabajadores. Las empresas globales podrían optar por interpretar la ausencia de sindicatos efectivos como una excusa para no actuar, en lugar de considerarla como una señal de alerta de riesgo aumentado.



**MODELOS Y PRÁCTICAS DE NEGOCIO:** Ciertos modelos y prácticas de negocio también pueden aumentar los riesgos de los derechos sindicales en las operaciones y la cadena de valor de las empresas. Si bien puede haber razones comerciales para que las empresas sigan ciertos modelos y prácticas, puede ser que éstas no justifiquen el mayor riesgo de los derechos sindicales que puede resultar de estas opciones.

- **Abastecimiento de mercados de alto riesgo:** Una de las principales formas en las que las empresas reducen costos es mediante la selección de países de abastecimiento que pueden ofrecer menores costos laborales. Sin embargo, costos laborales más bajos a menudo pueden ser el resultado de un reglamento o ejecución débil de los derechos sindicales. Estas estrategias de abastecimiento pueden socavar el compromiso político global de la empresa de respetar los derechos humanos en toda su cadena de valor, salvo que vayan acompañados de medidas para hacer frente al riesgo aumentado de los derechos sindicales que puede ser el producto de dichas estrategias de abastecimiento.
- **Prácticas de abastecimiento:** Muchas empresas han hecho compromisos globales para respetar los derechos sindicales, sin embargo, las prácticas de abastecimiento de la compañía no siempre están alineadas con estos compromisos. Por ejemplo, un enfoque particular en bajar los precios en mercados altamente competitivos puede quebrantar las expectativas respecto al desempeño social y obstaculizar la capacidad de los proveedores para invertir en mejores prácticas laborales. Del mismo modo, empresas con alta rotación de proveedores y relaciones a corto plazo con los proveedores tienen probablemente poca influencia en las prácticas de los proveedores una vez establecida la relación.
- **Tercerización y trabajo subcontratado:** Muchas empresas buscan mayor flexibilidad en su fuerza de trabajo a fin de poder responder, de manera más eficiente, a crecimientos inciertos o demandas estacionales, sin incurrir en obligaciones de empleo a largo plazo. Una de las estrategias principales para hacer esto es utilizando modelos de trabajo eventual o subcontratado que emplean trabajadores temporales para crear esa flexibilidad. Sin embargo, estas estrategias laborales crean riesgos significativos para los derechos sindicales. Los trabajadores por contrato externo u ocasionales (incluyendo la economía de micro empleo conocida como “gig economy”) a menudo son un grupo demográfico más vulnerable. Su empleo es más precario, y puede ser que no tengan las mismas protecciones bajo las leyes y reglamentos que los trabajadores permanentes. El resultado es que son menos propensos a abogar por sus derechos a expresarse y a organizarse.



### GOBERNANZA INTERNA DE LAS EMPRESAS Y ERRORES COMUNES DE

**DEBIDA DILIGENCIA:** Una serie de factores internos también puede crear riesgos a los derechos sindicales, incluyendo las actitudes empresariales para con los sindicatos y las estructuras de gobernanza, así como debilidades o errores comunes en los procesos de debida diligencia de las empresas.

- **Corporate attitudes, assumptions and governance:** En algunas empresas, puede existir simplemente una falta de compromiso, capacidad o comprensión a nivel de la sede sobre el respeto a los derechos sindicales. Esto puede llevar a percepciones, internas y externas, de un sesgo antisindical dentro de la empresa. En algunos casos, las empresas cuestionan las motivaciones de los sindicatos, y los perciben como organizaciones políticas o de interés propio, en lugar de organizaciones interesadas principalmente en obtener mejores resultados para los trabajadores. En otros casos, los derechos sindicales se ven como un problema que deben abordar los mismos gobiernos nacionales. Incluso cuando existe un compromiso claro en el liderazgo, las estructuras organizativas descentralizadas pueden dificultar la puesta en práctica de los compromisos del nivel de la sede en operaciones locales en algunos contextos operativos.
- **Debilidad en los procesos de debida diligencia:** La falta de visibilidad en la cadena de suministro limita severamente la capacidad de una empresa de identificar riesgos a los derechos sindicales, si no saben cuáles son las entidades empresariales más allá del primer nivel o las condiciones de trabajo en toda la cadena de suministro. En algunos casos, la estructura de mercado impide aún más la visibilidad (por ejemplo, en productos básicos comercializados a nivel mundial o en cadenas de valor vinculadas al sector informal). Del mismo modo, no tomar medidas cuando se identifican riesgos en la cadena de suministro, puede socavar aún más los compromisos globales si las compañías no se expresan o no toman medidas cuando se identifican actividades antisindicales en sus cadenas de suministro.
- **Errores comunes en la debida diligencia:** Muchas empresas confían en los Acuerdos Marco Globales (AMG), en los sistemas de certificación o en la promoción de la voz o comités de trabajadores como toda extensión de su enfoque para abordar los riesgos a los derechos sindicales. Los **Acuerdos Marco Globales** pueden ser herramientas muy importantes si se aplican de manera significativa. Sin embargo, algunos pueden existir por escrito a nivel de las sedes corporativas y sus sindicatos mundiales homólogos, pero esto no se traduce en una acción significativa o en asociaciones a nivel de las filiales o en los mercados de abastecimiento.



Muchas empresas confían en los **sistemas de certificación** para su debida diligencia, sin embargo, muchos marcos de certificación han sido criticados por ser mucho más débiles sobre las normas sociales en comparación con las normas ambientales.

**Mecanismos de voz de los trabajadores o comités de trabajadores** potencialmente pueden ser un paso útil para mirar hacia adelante cuando la plena realización de los derechos sindicales es un objetivo a más largo plazo. Sin embargo, muchas empresas no van más allá de estos enfoques, los que no proporcionan el mismo nivel de protección y de empoderamiento a los trabajadores como la plena realización de los derechos sindicales.

## 2.2 ¿CÓMO PUEDEN LAS EMPRESAS DIAGNOSTICAR UN RIESGO AUMENTADO?

La siguiente herramienta de diagnóstico está destinada a ayudar a las empresas a diagnosticar dónde los derechos sindicales pueden estar en riesgo en sus operaciones o cadenas de valor haciendo salir a la superficie algunos de estos retos y errores comunes. La herramienta no pretende dar respuestas definitivas, sino una indicación inicial de dónde las empresas podrían priorizar realizar una evaluación y tomar acciones adicionales cuando se presentan varios de estos factores.

La herramienta de diagnóstico incluye referencias a los enfoques prácticos y ejemplos de casos (que siguen en la Parte 3) que pueden ser útiles para las empresas para tener en cuenta al determinar las acciones que podrían ayudar a prevenir y abordar los factores de riesgo presentes.



# A

## FACTORES EXTERNOS

Las empresas, sus proveedores u otros socios comerciales pueden operar en países o regiones donde el respeto a los derechos sindicales no es la norma, en la legislación y/o en la práctica. Al reconocer dónde y cómo este es el caso, una empresa puede poner en marcha algunas medidas para hacer frente a estos desafíos.



### CONSIDERAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

#### A.1 Leyes y reglamentos

- ¿Protege la ley nacional donde opera la entidad la libertad de asociación y la negociación colectiva?
- Si es así, ¿se encuentran estas leyes alineadas con los estándares de la OIT? (Ver Recursos sobre cómo evaluarlo)
- ¿Se aplica la ley a todos los trabajadores (es decir, incluye a todos los grupos de trabajadores, también a los trabajadores inmigrantes e informales)?
- ¿Se cumplen las leyes de manera efectiva?
- ¿Opera la empresa o sus socios de la cadena de suministro bajo regímenes laborales especiales donde estas leyes posiblemente no se aplican (por ejemplo, zonas francas)?
- ¿Permite el gobierno que los sindicatos se formen de manera independiente?
- ¿Permite el gobierno que los sindicatos se asocien libremente y negocien de manera colectiva?



SI HAY ALGÚN RIESGO, LOS SIGUIENTES ENFOQUES Y EJEMPLOS PODRÍAN SER ÚTILES (VÉASE LA PARTE 3)

ENFOQUES  
PRÁCTICOS

- 7 Llevar a cabo una evaluación conjunta de riesgos
- 10 Colaborar como sector para elevar las normas
- 11 Tener incidencia en el panorama de reglamentos

EJEMPLOS

- I Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M
- III Esfuerzo Colaborativo de Pares para Involucrar al Gobierno
- VI ACT

## CONSIDERAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

**A.2 Normas y Prácticas Sociales**

- ¿Existe obstrucción activa de los derechos sindicales?
- ¿Está la membresía sindical muy fragmentada?
- ¿Es vista la afiliación a un sindicato como una toma de posición política, la que puede proporcionar barreras para la afiliación o impedir la efectividad del sindicato?
- ¿La libertad de expresión está bajo presión o la expresión en general es desalentada?
- ¿Existen diferencias generacionales en las actitudes hacia los sindicatos y, más generalmente, hacia expresarse y organizarse como trabajadores? Si es así, ¿cómo afecta esto sobre los derechos sindicales en la práctica?
- ¿Existen ciertas características demográficas de la mano de obra (por ejemplo, trabajadores vulnerables, incluyendo a mujeres, migrantes, minorías, trabajadores informales o jóvenes) que pueden estar desempoderados o marginados históricamente, de manera que pueda afectar su capacidad o deseo de expresarse y organizarse junto con otros?
- ¿Ha visto el sector en el que la empresa o el proveedor opera cambios significativos en la demografía de la fuerza laboral (por ejemplo, la mano de obra del sector evoluciona principalmente de hombres hacia mujeres) y la empresa ha reflexionado sobre lo que este cambio significa para la representación de los trabajadores?

**A.3 Capacidad Local Limitada**

- ¿Existe la presencia de sindicatos locales? De no ser así, ¿por qué no existe?
- ¿Representan los sindicatos locales plenamente los intereses y perspectivas de los trabajadores (en oposición a la incorporación de los intereses de la gerencia de la empresa o del gobierno)?
- ¿Tienen suficientes recursos y capacidad para representar a los trabajadores de manera efectiva?
- ¿Existen otras barreras para que sean eficaces?
- ¿Está dispuesta y es capaz la gerencia local de interactuar con los sindicatos locales y los representantes de los trabajadores?
- ¿Existen otras formas en las que la falta de capacidad local puede ser una barrera para garantizar el respeto a los derechos sindicales?

## SI EXISTE UN RIESGO, PODRÍAN SER ÚTILES LOS SIGUIENTES ENFOQUES Y EJEMPLOS (VÉASE LA PARTE 3)

**7** Llevar a cabo una evaluación conjunta de riesgos

**10** Colaborar como sector para elevar las normas

**5** Fortalecer la capacidad de los actores locales

**10** Colaborar como sector para elevar las normas

**I** Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M 

**IV** Programa Impactt's UP! 

**VI** ACT 

**I** Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M 

**II** Programa de Diálogo Social de Camposol en Perú 

**III** Trabajo de PepsiCo con la UITA sobre Acción Correctiva en Pakistán 

**IV** Programa Impactt's UP! 

**VI** ACT 

# B

## MODELOS Y PRÁCTICAS DE NEGOCIO

Ciertos modelos y prácticas de negocio pueden plantear desafíos al respeto a los derechos sindicales en las operaciones y cadena de valor de la empresa. Si bien puede haber razones comerciales legítimas para que las empresas sigan ciertos modelos y prácticas, las empresas a menudo no tienen en cuenta el riesgo aumentado que estas opciones pueden significar para los derechos sindicales.



### CONSIDERAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

#### B.1 Países y Socios Comerciales de Alto Riesgo

- Cuando la empresa selecciona los países de abastecimiento, ¿considera los riesgos para los derechos sindicales conectados a los bajos costes laborales?
- ¿Tiene la empresa una comprensión sólida de la posición del gobierno sobre los derechos sindicales, y existe una contraparte importante con la cual dialogar en el Ministerio de Trabajo (u otro Ministerio)?
- ¿Tienen los socios comerciales en estos países una comprensión compartida de lo que se espera o se requiere (en cuanto al respeto de los derechos sindicales)?
- ¿Tiene la empresa políticas y procedimientos formales para prevenir y mitigar los riesgos aumentados para los derechos sindicales que estas estrategias de abastecimiento pueden crear?
- ¿Está la empresa lo suficientemente alineada internamente para hacer frente a dichos riesgos? (véase también el diagnóstico que sigue)



### SI EXISTE UN RIESGO, PUEDEN SER ÚTILES LOS SIGUIENTES ENFOQUES Y EJEMPLOS (VÉASE LA PARTE 3)

ENFOQUES  
PRÁCTICOS

- 2** Considerar los derechos sindicales como una cuestión relevante
- 5** Fortalecer la capacidad de los actores locales
- 7** Llevar a cabo una evaluación conjunta de riesgos
- 8** Formalizar vías de escalamiento
- 10** Colaborar como sector para elevar las normas
- 11** Tener incidencia en el panorama de reglamentos

EJEMPLOS

- I** Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M
- VI** ACT

CONSIDERAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

**B.2** Tercerización y Mano de Obra Subcontratada

- ¿Utiliza la empresa o sus socios en la cadena de suministro un número considerable de trabajadores por contrato?
- Si es así, ¿son éstos contratados directamente por el proveedor, o el proveedor depende de una agencia de empleo? En cualquiera de los casos, ¿están involucrados intermediarios laborales individuales en la contratación de trabajadores para el proveedor o la agencia? (esto último aumenta los riesgos, véase el recuadro en la página 40)
- ¿Tienen los trabajadores contratados las mismas garantías legales por ley y reglamentos como los propios empleados de la empresa?
- ¿Tienen las mismas oportunidades para organizarse como los propios empleados de la empresa?
- ¿Tiene la empresa o proveedor una estrategia deliberada para utilizar trabajadores contratados con el fin de restringir la organización sindical?

**B.3** Papel de las Prácticas de Abastecimiento

- ¿Tiene la empresa una comprensión completa de cómo sus prácticas de abastecimiento afectan la capacidad de los proveedores de cumplir con los estándares?
- ¿Ha realizado la empresa una encuesta entre los proveedores para informarse dónde tiene que ser construido esta comprensión?
- ¿Abordan las prácticas de abastecimiento de manera significativa la tensión potencial entre el precio y otros requisitos, por un lado, y las expectativas sobre el desempeño social y el respeto de los derechos laborales, por otro?
- ¿Depende la empresa de relaciones a corto plazo con los proveedores y existe una alta rotación entre los proveedores?
- Si es así, ¿el proceso de selección de los proveedores considera adecuadamente el respeto de los derechos sindicales antes de aprobar a los proveedores?

SI EXISTE UN RIESGO, PODRÍAN SER ÚTILES LOS SIGUIENTES ENFOQUES Y EJEMPLOS (VÉASE LA PARTE 3)

**6** Analizar el uso por parte de la empresa de mano de obra contratada o temporal

**11** Tener incidencia en el panorama de reglamentos

**2** Considerar los derechos sindicales como una cuestión relevante de los derechos humanos

**5** Fortalecer la capacidad de los actores locales

**10** Colaborar como sector para elevar las normas

**III** Trabajo de PepsiCo con la UITA sobre Acción Correctiva en Pakistán



**VI** ACT





# GOBERNANZA Y DEBIDA DILIGENCIA

Los retos en el respeto a los derechos sindicales pueden tener raíces internas. Para algunas empresas, puede haber un sesgo antisindical a nivel de la sede, que afecta en cómo la empresa, en su conjunto, trata los derechos sindicales. Para otras, puede haber limitaciones en el proceso de debida diligencia, desde una visibilidad limitada en la cadena de suministro, hasta supuestos que los enfoques existentes son una respuesta adecuada al riesgo.



## CONSIDERAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

### C.1 Actitud Corporativa, Supuestos y Gobernanza

- ¿Se involucran los líderes de alto nivel de manera significativa con las perspectivas y experiencias de los actores externos relevantes respecto a los derechos sindicales?
- ¿Respaldan los sistemas de gobernanza de la compañía los roles y las responsabilidades formales en relación con los derechos sindicales y el poder y la influencia necesarios?
- ¿Permiten de manera activa los líderes de alto nivel y los acuerdos de gobernanza que surjan y se aborden tensiones entre las presiones empresariales del día a día y el respeto a los derechos sindicales?
- ¿Captura, comparte e integra la compañía las correspondientes lecciones de éxitos y fracasos?
- ¿Promueven de forma proactiva los líderes de más alto rango, a través de sus propias palabras y acciones, el respeto a los derechos sindicales?
- ¿Tiene el alto liderazgo métodos para escuchar en forma permanente las voces de los trabajadores afectados cuyos derechos sindicales están potencialmente debilitados?



SI EXISTE UN RIESGO, PODRÍAN SER ÚTILES LOS SIGUIENTES ENFOQUES Y EJEMPLOS (VÉASE LA PARTE 3)

ENFOQUES PRÁCTICOS

EJEMPLOS

- 2 Considerar los derechos sindicales como una cuestión relevante de los derechos humanos

- II Programa de Diálogo Social de Camposol en Perú
- III Trabajo de PepsiCo con la UITA sobre Acción Correctiva en Pakistán

CONSIDERAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

## C.2 Puntos Débiles en el Proceso de Debida Diligencia

### En relación con las propias operaciones:

- ¿Ha identificado la compañía los derechos sindicales como un riesgo relevante de los derechos humanos?
- ¿Tiene la empresa un proceso para identificar riesgos para los derechos sindicales en países o en relaciones comerciales específicas?
- ¿Están los sindicatos y los propios trabajadores involucrados en la identificación y priorización de los riesgos para los derechos sindicales?
- ¿Tiene la empresa un proceso efectivo para hacer frente a los impactos, incluyendo procesos apropiados para remediar cuando se ha identificado un impacto sobre los derechos sindicales?

### En relación con los proveedores u otros socios comerciales:

- ¿Sabe la empresa quiénes son sus socios de la cadena de suministro, más allá del primer nivel?
- ¿Hay áreas de la cadena de suministro (por ejemplo, productos básicos comercializados) donde la visibilidad de los socios de la cadena (y, por tanto, la capacidad de llevar a cabo la debida diligencia en materia de derechos sindicales) es estructuralmente más difícil?
- ¿Involucra la empresa al proveedor y toma medidas cuando se identifican actividades antisindicales entre los proveedores?
- ¿Considera la empresa una forma creativa a todas las formas de apalancamiento que puede aplicar a los proveedores u otras relaciones comerciales, incluyendo la participación en esfuerzos para apoyar el levantamiento de restricciones formales sobre los derechos sindicales?

## C.3 Errores Comunes de la Debida Diligencia

### Si la empresa confía en gran medida en los sistemas de certificación, la empresa:

- ¿Utiliza enfoques complementarios de debida diligencia y no depende únicamente de la certificación?
- ¿Evalúa si el esquema de certificación es lo suficientemente fuerte con respecto a los derechos sindicales, tanto en sus normas como en su aplicación?
- ¿Evalúa si las estructuras de gobernanza del esquema de certificación incluyen la representación de los trabajadores organizados?
- ¿Rinde cuentas de las debilidades de la auditoría social, si es que el mecanismo se basa en un enfoque de este tipo?

### Si la compañía tiene un Acuerdo Marco Global, la empresa:

- ¿Se involucra regularmente con las contrapartes del AMG para identificar y abordar problemas en la cadena de valor?
- ¿Desarrolla planes de acción con las contrapartes del AMG para implementar el acuerdo a nivel nacional en toda la cadena de valor y hace un seguimiento de su eficacia?

### Cuando la empresa confía en enfoques de la voz de los trabajadores o comités de trabajadores (en lugar del pleno reconocimiento de los sindicatos), la empresa:

- ¿Toma medidas adicionales para lograr el pleno reconocimiento de los derechos sindicales, incluso involucrando activamente a los proveedores o subsidiarias para limitar dichos enfoques?
- ¿Complementa dichos enfoques con esfuerzos paralelos para apoyar el levantamiento de cualquier restricción formal de los derechos sindicales?

SI EXISTE UN RIESGO, PODRÍAN SER ÚTILES LOS SIGUIENTES ENFOQUES Y EJEMPLOS (VÉASE LA PARTE 3)

- 3** Asegurarse de que las auditorías sean eficaces
- 7** Llevar a cabo una evaluación conjunta de riesgos
- 8** Formalizar vías de escalamiento
- 9** Resolver un problema específico en forma conjunta
- 10** Colaborar como sector para elevar las normas

- I** Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M 
- III** Trabajo de PepsiCo con la UITA en Pakistán 
- V** Protocolo de Libertad de Asociación en Indonesia  

- 4** Fortalecer y apalancar los esquemas de certificación
- 5** Fortalecer la capacidad de los actores locales
- 8** Formalizar vías de escalamiento
- 10** Colaborar como sector para elevar las normas
- 11** Tener incidencia en el panorama de reglamentos

- I** Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M 
- V** Protocolo de Libertad de Asociación en Indonesia  
- VI** ACT 
- VII** PEFC 

# PARTE 3

**¿Qué medidas pueden  
tomar las empresas?**

Entonces, ¿qué pueden hacer las empresas en la práctica? La expectativa de los Principios Rectores de la ONU es que las empresas tomen medidas para prevenir o mitigar los riesgos de los derechos humanos a los cuales pueden estar conectadas. Eso puede significar tomar medidas en forma directa para abordar los impactos causados por la propia empresa. O, en otros casos, utilizar su apalancamiento para tratar de influir en el comportamiento y la práctica de otras entidades en la cadena de valor. Cuando una empresa no tiene influencia suficiente por sí sola, debe tratar de construir su influencia, a menudo, a través de la colaboración con otros actores.

En ocasiones, las empresas piensan en el apalancamiento sólo en términos comerciales, y esto puede impedir la acción efectiva. En la práctica, el apalancamiento puede existir o ser construido de muchas formas.<sup>10</sup>

- En la relación comercial, incluyendo cuestiones relacionadas con la fijación de precios, volúmenes y duración de los contratos;
- En la relación más allá de lo comercial, a menudo, incluyendo enfoques de creación de capacidad;
- En colaboración con otras empresas del sector, a través de iniciativas conjuntas y la fijación de estándares industriales adecuados;
- En colaboración bilateral con otro actor, incluyendo un sindicato, organización de la sociedad civil o entidad gubernamental; y
- En colaboración de múltiples partes interesadas, como es el caso de muchos sistemas de certificación y otros tipos de iniciativas de múltiples partes interesadas.

En busca de tomar medidas para abordar los riesgos de los derechos sindicales, las empresas deben comenzar con lo que pueden hacer de manera inmediata, a menudo, cuando sea posible, junto con un sindicato. Cuando los riesgos de los derechos sindicales son omnipresentes en un contexto geográfico o

sector, podría ser necesario que las empresas tomen en cuenta enfoques de colaboración con otras empresas del sector, influyendo en los sistemas de certificación, haciendo lobby para una reforma regulatoria u otros enfoques más creativos.

La presente sección describe 11 enfoques prácticos adoptados por empresas para abordar los riesgos a los derechos sindicales en sus cadenas globales de valor, seguido de 8 ejemplos de casos más detallados que ayudan a ilustrar dichos enfoques y diferentes formas de construir y utilizar el apalancamiento. Muchos de estos ejemplos han sido tomados del sector de la confección textil, donde los derechos sindicales han sido reconocidos desde hace tiempo como un tema destacado de los derechos humanos en el sector y, por tanto, donde la experiencia es mayor.

La intención de compartir estos enfoques es inspirar a las empresas con ideas para tomar medidas concretas, para pasar de reconocer los riesgos para los derechos sindicales a tomar medidas significativas y hacer frente a dichos riesgos. Estos enfoques no están destinados a ser utilizados como una guía paso a paso, sino más bien como un menú de opciones posibles para la acción, reconociendo que diferentes enfoques pueden ser relevantes en diferentes circunstancias, dependiendo de los factores de riesgo que están presentes.

## ENFOQUES PRÁCTICOS PARA EMPRESAS

(Sección 3.1 a continuación)

<b>1</b>	Identificar contextos de mayor riesgo:	En el marco de la debida diligencia de los derechos humanos de la empresa, identificar contextos de operación y de abastecimiento a lo largo de la cadena de valor de la empresa que pudieran representar riesgos aumentados para los derechos sindicales.
<b>2</b>	Considerar los derechos sindicales como una cuestión relevante:	Esto puede ser un primer paso para señalar la importancia de la cuestión, abriendo oportunidades de diálogo interno y externo.
<b>3</b>	Asegurarse de que las auditorías sean eficaces:	Usar las auditorías de cumplimiento social de manera más estratégica para identificar banderas rojas en torno a los derechos sindicales.
<b>4</b>	Fortalecer y apalancar los esquemas de certificación:	Asegurarse de que los sistemas presten atención a los derechos sindicales de manera creíble y eficaz.
<b>5</b>	Fortalecer la capacidad de los actores locales:	Esto puede ayudar a garantizar, a nivel del proveedor, que tanto la gerencia como los trabajadores tengan el conocimiento y la capacidad de interactuar de manera significativa.
<b>6</b>	Analizar el uso por parte de la empresa de mano de obra contratada y temporal:	Garantizar que las prácticas laborales no contribuyan a crear impactos sobre los derechos sindicales.
<b>7</b>	Llevar a cabo una evaluación conjunta de riesgos:	Evaluar las deficiencias y oportunidades en mercados complejos o de alto riesgo con contrapartes sindicales y/o pares del sector.
<b>8</b>	Formalizar vías de escalamiento:	Crear canales para un compromiso global apropiado en asuntos locales.
<b>9</b>	Resolver un problema específico en forma conjunta:	En momentos de crisis, trabajar con contrapartes sindicales, y aprovechar la oportunidad para transformar las relaciones.
<b>10</b>	Colaborar como sector para elevar las normas:	Colaborar en todo el sector para hacer frente a retos sistémicos.
<b>11</b>	Tener incidencia en el panorama de reglamentos:	Si las leyes y reglamentos locales crean retos para el respeto a los derechos sindicales en la práctica, tratar de influir en el panorama de reglamentos en torno a los derechos sindicales.

## EJEMPLOS DE CASOS DE EMPRESAS (Sección 3.2 a continuación)

<b>I</b> Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M	<b>V</b> Protocolo de Libertad de Asociación en Indonesia
<b>II</b> Programa de Diálogo Social de Camposol en Perú	<b>VI</b> ACT (Acción, Transformación, Colaboración)
<b>III</b> Trabajo de PepsiCo con la UITA sobre Acción Correctiva en Pakistán	<b>VII</b> Programa para el Reconocimiento de la Certificación Forestal (PEFC)
<b>IV</b> Programa Impactt's UP!	<b>VIII</b> Collaborative Esfuerzos de Colaboración de Pares para Involucrar al Gobierno

## 3.1 ENFOQUES PRÁCTICOS PARA EMPRESAS

### 1

#### Identificar contextos de alto riesgo

Si saber por dónde empezar es parte del reto, hay que empezar por identificar los mercados de operación y de abastecimiento en toda la cadena de valor de la empresa que pudieran representar riesgos aumentados para los derechos sindicales.

- La mayoría de las empresas globales tienen cadenas globales de valor complejas, con operaciones extendidas por todo el mundo y proveedores aún más dispersos geográficamente, que se cuentan por miles, decenas de miles, o más. Puede ser un reto incluso saber por dónde empezar. Varias empresas utilizan herramientas de detección como parte de sus procesos de debida diligencia de los derechos humanos para identificar contextos con riesgos aumentados a los derechos sindicales..

Por ejemplo, muchas empresas utilizan el Índice Global de los Derechos de la Confederación Sindical Internacional (CSI)<sup>11</sup> as an como herramienta de evaluación inicial, que ofrece un mapa codificado por colores y una clasificación basada en el cumplimiento de los derechos laborales colectivos por país. Una vez que se identifica un contexto nacional, la OIT proporciona informes nacionales detallados sobre el respeto a los derechos laborales. El uso de estas dos herramientas juntas puede ser un comienzo útil para una empresa que desee entender dónde los mercados de operación o de abastecimiento podrían plantear riesgos aumentados para los derechos sindicales.

## 2

### **Considerar a los derechos sindicales como una cuestión relevante**

Si la cultura corporativa y la gobernanza interna son parte del desafío, se debe comenzar a identificar los derechos sindicales como una cuestión relevante de los derechos humanos.

- Para comprender las barreras internas se podría comenzar a realizar una evaluación interna de la cultura corporativa y de las estructuras de gobernanza que podrían socavar los derechos sindicales.

Cuando se trata de adoptar medidas, un paso simple pero significativo sería identificar explícitamente la libertad de asociación y la negociación colectiva como dos de los temas destacados de derechos humanos de la compañía. Esto puede ser una señal inicial de la importancia que tienen estos derechos, y crear una base para que salga a la superficie un diálogo interno más profundo que desafíe los supuestos, conductas y actitudes de la empresa. Un ejemplo de una empresa demuestra que el reconocimiento del problema permitió a los líderes de la empresa y a sus grupos de interés aprovechar las oportunidades para mover hacia adelante el tema que no había sido evidente con anterioridad (Véase el Ejemplo del Caso III para más información sobre la experiencia de PepsiCo en adoptar este paso).



# 3

## Asegurarse de que las auditorías sean eficaces

Si la empresa hace uso de auditorías de desempeño social, es necesario asegurarse de que dichas auditorías aborden los derechos sindicales de la manera más eficaz posible.

● Las auditorías de desempeño social han sido objeto de una serie de críticas, sobre todo respecto a su capacidad de evaluar eficazmente el respeto de los derechos sindicales. Sin embargo, las auditorías sociales probablemente continuarán desempeñando un papel importante para muchas empresas en sus procesos de debida diligencia de los proveedores. Las empresas pueden tomar medidas para asegurar que estas herramientas aborden los derechos sindicales de la manera más eficaz posible, y fortalecer los enfoques cuando sea necesario.

De acuerdo con algunos líderes laborales, esto significa que las auditorías deberían evaluar lo siguiente:

- Si existe un sindicato, que su liderazgo haya sido elegido mediante elecciones independientes;
- Si existe un acuerdo de negociación colectiva, que el convenio colectivo cumpla con los estándares internacionales y no limite los derechos fundamentales laborales (por ejemplo, prohibición de huelgas);
- Que la auditoría se lleve a cabo con las normas establecidas en el convenio colectivo, para así asegurarse de que se aplique en la práctica.

Igualmente importante es que los procesos de auditoría busquen verificar estas expectativas por medio de entrevistas con trabajadores y representantes sindicales y por medio de los registros de la inspección del trabajo (o de otros órganos de monitoreo laboral del Gobierno).

## 4

### Fortalecer y apalancar los esquemas de certificación

Si la empresa confía en la certificación, debería evaluar y fortalecer la forma en que dicha certificación aborda los derechos sindicales.

● Muchas empresas confían en los sistemas de certificación como piedra angular de su debida diligencia y enfoques de abastecimiento responsable, pero pocas se preguntan sobre la eficacia de estos enfoques de certificación con respecto a la garantía de los derechos sindicales. Por ejemplo:

- las normas subyacentes pueden remitir a leyes locales en lugar de a normas internacionales;
- la certificación a menudo se basa en una metodología con limitaciones graves (por ejemplo, visitas de auditoría social anunciadas y de una sola y única vez; entrevistas con un número limitado de trabajadores seleccionados por la misma gerencia); y
- planes de acción correctiva que estimulan al cumplimiento del tipo 'marcar casillas' en lugar de abordar las causas subyacentes.

Las empresas deberían evaluar la calidad de las normas sociales en los esquemas de certificación en los que participan, y cómo estas expectativas son monitoreadas en la práctica (a menudo por una auditoría social). Como mínimo, deberían garantizar que el proceso de auditoría social evalúe la libertad de asociación y la negociación colectiva, y que el cumplimiento de estas expectativas sea una condición para la certificación.

También se podría evaluar si los sindicatos estuvieron involucrados en la elaboración de las normas del sistema de certificación y, si fuera necesario, abogar por la representación sindical en las estructuras de gobernanza, incluso, en los procedimientos de reclamo. (Véase el Ejemplo del Caso VI sobre PEFC en el sector forestal).



## 5

**Fortalecer la capacidad de los actores locales**

Si la capacidad local en torno a los derechos sindicales es un desafío para la gerencia, los trabajadores, o ambos, a nivel del proveedor, se debe tratar de fortalecerla.

● Muchas empresas globales apoyaron el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en sus cadenas de suministro respecto a los derechos sindicales, involucrando tanto a la gerencia como a los trabajadores a nivel del proveedor. Las empresas a menudo colaboran con una variedad de socios en la implementación de estos programas, incluso, sindicatos globales y locales, asociaciones de empleadores, organismos gubernamentales, organizaciones de expertos y asociaciones industriales que se centran en la promoción del respeto a los derechos sindicales. A menudo, estos programas se centran en la construcción de una comprensión básica de las expectativas internacionales en torno a los derechos sindicales y, luego, construyen las habilidades necesarias para que los trabajadores y la gerencia satisfagan estas expectativas en la práctica. Al mismo tiempo, los programas de fortalecimiento de las capacidades deben ser monitoreados y evaluados de manera significativa para entender si, en la práctica, más formación y más fortalecimiento de las capacidades da lugar a mejores resultados para los trabajadores.

Con frecuencia, sigue siendo una pregunta abierta si estos esfuerzos conducen a cambios a largo plazo. Monitorear la eficacia de la formación y vincularla con impacto no es una tarea sencilla.<sup>12</sup>

Por ejemplo:

- El programa de relaciones laborales de H&M se centra en la creación de capacidades a nivel de los proveedores para mejorar el respeto a los derechos sindicales, incluso, mediante asociaciones con la federación sindical mundial IndustriALL, el sindicato sueco IF Metall, la OIT, la agencia de desarrollo sueca Sida, y la iniciativa ACT (Acción, Colaboración, Transformación) del sector de la confección y en países donde esos derechos pueden estar restringidos por la ley o la práctica social. (Véase el Ejemplo del Caso I, Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M). 
- Muchas marcas de ropa se relacionan con sus proveedores para participar en el programa *Better Work* de la OIT, que se centra en la construcción de las bases para el diálogo social, la negociación colectiva y la representación de los trabajadores, con trabajadores y gerentes de las fábricas que participan en el programa.
- Impactt (una consultoría de comercio ético) se asoció con un sindicato local en Bangladesh para proporcionar capacitación directa de liderazgo a las trabajadoras de las fábricas en Bangladesh. A través de formaciones iniciales sobre conocimiento financiero, salud y nutrición, el programa identifica a las trabajadoras que demuestran el potencial de ser líderes y les ofrecen formación avanzada en habilidades necesarias para organizar y representar a los trabajadores. (Véase el Ejemplo del Caso IV, el programa Impactt's UP!). 

## 6

## Analizar el uso por parte de la empresa de mano de obra contratada y temporal

Si el trabajo por contrato es una característica de la cadena de valor, hay que empezar por evaluar cómo la empresa usa mano de obra contratada.

● Varias empresas reconocen la conexión que existe entre prácticas de abastecimiento de mano de obra y riesgos aumentados para los derechos sindicales. A menudo, existen diferencias significativas en las condiciones de trabajo de los empleados de tiempo completo y los trabajadores con contratos temporales, incluso con respecto a salarios, formación, provisión de equipos de seguridad, acceso a las instalaciones de la empresa y estabilidad del empleo, incluso cuando los trabajadores contratados realizan funciones similares y pueden haber trabajado durante varios años en una empresa. En algunos casos, este tratamiento diferencial resultó en agitación laboral y conflictos entre los empleados de tiempo completo y los trabajadores contratados. (Véase el Ejemplo del Caso VIII sobre la colaboración de PepsiCo con la UITA para abordar la agitación laboral en su cadena de suministro en Pakistán).

Algunas empresas realizaron evaluaciones en toda la empresa para ver cómo utiliza mano de obra contratada, ya sea en sus propias operaciones o en sus cadenas de valor, para ganar más conciencia y datos sobre la medida en que la empresa utiliza estos modelos de empleo y las funciones que se tercerizan (por ejemplo, funciones esenciales y posiciones a largo plazo). Varias empresas se vieron sorprendidas por la gran proporción de trabajadores contratados en comparación con el número de empleados de tiempo completo en algunas de sus operaciones y tomaron medidas para corregir los desequilibrios. También desarrollaron herramientas de debida diligencia para evaluar a sus proveedoras de mano de obra y reforzar sus propias prácticas de abastecimiento de mano de obra para alinearse con sus compromisos de respeto a los derechos humanos.

### AGENCIAS DE TRABAJO E INTERMEDIARIOS LABORALES TERCEROS

Los trabajadores contratados pueden ser contratados directamente por el proveedor, o el proveedor puede hacer uso de una agencia de trabajo que contrate a los trabajadores. El proveedor o la agencia de trabajo puede depender de intermediarios laborales terceros que contratan a los trabajadores, lo cual es a menudo el caso de trabajadores migrantes internos o internacionales. Independientemente de la forma en que son

contratados, los trabajadores contratados a menudo son más vulnerables que los empleados con contrato fijo. El uso de intermediarios laborales en particular, puede aumentar sustancialmente el riesgo para los derechos sindicales, ya que muchas veces no queda claro quién es el responsable de todo el proceso. En muchos casos, los intermediarios pueden ser empresas más pequeñas, o incluso individuos, con pocos procesos formales. La interacción

ocurre con frecuencia a distancia, con barreras culturales y diferencias en las prácticas comerciales que complican aún más una debida diligencia efectiva. Todos estos factores pueden tener el efecto de aumentar el riesgo para los derechos sindicales.

**Para obtener más información, véase:** ● [EC sector Guidance](#)



# 7

## Llevar a cabo una evaluación conjunta de riesgos

Cuando una empresa considere entrar en un nuevo mercado que puede representar un riesgo aumentado para los derechos sindicales, es importante realizar una evaluación, en coordinación con sus sindicatos globales homólogos.

● Cuando una empresa considera entrar en un nuevo contexto operativo o mercado de abastecimiento, se espera que, en virtud de los Principios Rectores de la ONU, lleve a cabo la debida diligencia de los derechos humanos, incluyendo una evaluación de los riesgos que el contexto puede plantear respecto a los derechos humanos, lo que incluye los derechos sindicales. Algunas empresas llevaron a cabo evaluaciones de nuevos mercados potenciales junto con sus sindicatos homólogos en mercados de alto riesgo.

Por ejemplo, una empresa manufacturera global estaba considerando la posibilidad de entrar en un mercado de muy alto riesgo, donde la empresa reconoció la debilidad de las protecciones normativas en torno a los derechos laborales fundamentales y las condiciones de trabajo. La compañía colaboró con una confederación sindical mundial (con la que ya tenía un Acuerdo Marco Global) en una visita conjunta sobre el terreno para evaluar los riesgos específicos a

los que la compañía probablemente se enfrentaría en el mercado. La visita concluyó con un compromiso con el organismo gubernamental responsable de impulsar la inversión extranjera y el desarrollo económico con el fin de presentar preocupaciones compartidas.

Otras compañías colaboraron a nivel sectorial, aunque no con socios sindicales, para realizar un análisis sectorial de cómo las leyes, reglamentos, prácticas y mecanismos de aplicación en un mercado particular u otro contexto relevante se alinean (o no se alinean) con los derechos sindicales internacionalmente reconocidos, y cómo la compañía y sus pares podrían conjuntamente abordar las deficiencias o conflictos entre los dos.

# 8

## Formalizar vías de escalamiento

Hay que crear vías de escalamiento si la visibilidad en las condiciones de trabajo en la cadena de suministro es un reto o si las contrapartes locales son poco cooperativas.

● Puede ser que las empresas globales no sean siempre conscientes de los problemas que afectan los derechos sindicales en sus cadenas de valor. A veces, resolver los problemas locales requiere la participación de las empresas o los sindicatos mundiales, para apoyar o incidir en los actores locales para que participen de manera constructiva. Varias compañías desarrollaron vías de escalamiento formalizadas para permitir que las contrapartes globales presten atención a los problemas locales.

Desde una perspectiva de arriba hacia abajo, las empresas utilizaron Acuerdos Marco Globales (AMG) o acuerdos similares entre empresas y sindicatos internacionales para formalizar los canales de comunicación que permiten que los retos locales en torno a los derechos sindicales sean llevados a la atención de las compañías multinacionales. Ejemplos de este enfoque incluyen el AMG entre H&M, IndustriALL e IF Metall<sup>13</sup>, como mencionado en el Ejemplo del Caso I (Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M); el AMG entre QDVC, Vinci y la Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (ICM)<sup>14</sup>, que se basa en el Acuerdo Marco Modelo de la ICM<sup>15</sup>; y el AMG entre Inditex e IndustriALL.<sup>16</sup>

Desde una perspectiva desde abajo hacia arriba, el enfoque de la formalización de las vías de escalamiento para el compromiso de una marca en temas locales, podría tomar la forma de protocolos nacionales específicos con el liderazgo y la participación directa en las negociaciones de sindicatos y proveedores locales, así como registrarse como marcas globales en su caso, como por ejemplo, el Protocolo de Libertad de Asociación desarrollado en colaboración con marcas de ropa deportiva que se abastecen en Indonesia. (Véase el Ejemplo del Caso V, Protocolo de Libertad de Asociación en Indonesia).



## 9

**Resolver un problema específico en forma conjunta**

Si una empresa tiene relaciones no constructivas con sus sindicatos homólogos, una forma de cambiar la dinámica es tratar de resolver un problema específico juntos para lograr transformar la relación.

● Para aquellas empresas que tienen malas relaciones con sus contrapartes sindicales, transformar esa dinámica puede parecer una tarea larga, intimidante e, incluso, imposible. Algunas empresas revirtieron años de relaciones hostiles después de una crisis, acercándose a las contrapartes sindicales para resolver un problema específico de interés mutuo en determinado momento de necesidad. Abrir líneas de comunicación y adquirir una experiencia práctica trabajando juntos puede romper barreras históricas, crear relaciones personales y construir las bases para una mayor colaboración.

Existen muchos ejemplos en los que este tipo de compromiso directo entre las empresas y los sindicatos –a menudo, provocado por una crisis específica en la que ambas partes reconocieron un interés común en la búsqueda de mejores resultados para los trabajadores– creó oportunidades para el reposicionamiento o la transformación de la relación más amplia. A continuación algunos ejemplos:

- Marcas globales de ropa que se involucraron en el Acuerdo sobre incendios y la seguridad de edificios en Bangladesh<sup>17</sup> tras el colapso catastrófico de la fábrica Rana Plaza en 2013. Dichas marcas ganaron una exposición significativa a herramientas y redes de las que se pueden aprovechar

para promover los derechos sindicales. Muchas aplicaron los aprendizajes de su participación en el Acuerdo para abrir diálogos internos en torno a los derechos sindicales y ajustar conceptos erróneos. Particularmente interesante es la iniciativa de establecer ACT para promover la libertad de asociación y salarios dignos en el sector de la confección a través de un subconjunto de socios del Acuerdo. (Véase el Ejemplo del Caso IV, ACT).



- El trabajo de Mondiaal FNV con Camposol en Perú, donde los empresarios y los sindicatos trabajaron para cambiar sus modos predeterminados en torno a los derechos sindicales, desde la huelga o recurrir a abogados, hasta sentarse a la mesa de negociaciones para dialogar y resolver problemas específicos. (Véase el Ejemplo del Caso VII sobre el Diálogo Social de Camposol en Perú).
- El trabajo de PepsiCo con el Sindicato Internacional de Trabajadores de la Alimentación (UITA) en Pakistán para hacer frente a un caso específico de derechos sindicales, que creó oportunidades para un compromiso más amplio. (Véase el Ejemplo del Caso VIII).



# 10

## Colaborar como sector para elevar las normas

Si el riesgo para los derechos sindicales es una cuestión sistémica y si los esfuerzos con los proveedores individuales o con el gobierno no son eficaces, se debería tratar de establecer normas propias como sector.

● Puede que sea necesario cambiar el panorama de reglamentos y las prácticas a nivel del proveedor individual. Muchas empresas encontraron que este proceso es lento para producir resultados y puede consumir muchos recursos. En un ejemplo notable, 17 compañías de ropa optaron por colaborar entre sí y con un sindicato mundial de una manera pre-competitiva hacia la creación de convenios colectivos sectoriales para avanzar en la prestación de salarios dignos a los trabajadores en las cadenas de suministro de ropa. (Véase Ejemplo del Caso VI de la iniciativa ACT). Además, y tal vez más a largo plazo, los esfuerzos deberían centrarse también en tratar de involucrar al gobierno, ya que pueden ser necesarios cambios en las leyes nacionales para lograr un cambio sistémico.



# 11

## Incidir en el panorama de reglamentos

Si las leyes o reglamentos locales sobre los derechos sindicales son débiles o si su aplicación es insuficiente, se debería tratar de mejorar el panorama de reglamentos.

- Cuando las empresas o sus socios de la cadena de valor operan en países con contextos normativos desafiantes para los derechos sindicales, a menudo no será eficaz tratar de hacer frente a estos riesgos sólo a nivel del proveedor. Lo que puede ser necesario es un cambio en el panorama de los reglamentos en sí.

En tales casos, las empresas muchas veces recurren a colaborar con empresas pares, asociaciones industriales, defensores de los sindicatos y otros, para influir en los actores gubernamentales para cambiar las leyes que restringen los derechos y/o los sistemas de aplicación que no son eficaces. Las empresas de confección de ropa en particular adoptaron este enfoque para abordar colectivamente los desafíos en torno a las leyes nacionales y los derechos sindicales. (Véase el Caso del Ejemplo III, sobre la actuación del sector de la confección con el gobierno de Camboya).



## 3.2 ESTUDIOS DE CASO

### I. PROGRAMA DE DIÁLOGO EN EL LUGAR DE TRABAJO DE H&M

**EMPRESA:** H&M



**SECTOR:** Indumentaria



**GEOGRAFÍA:** Global

**SOCIO:** Confederación sindical mundial, sindicatos en la sede de la empresa, sindicatos locales y agencias de desarrollo

La cadena de valor de la marca global de ropa H&M depende de la producción en varios mercados de mano de obra de bajo costo. H&M reconoció que estos mercados de mano de obra de menor costo plantean a menudo mayores riesgos para los derechos laborales e identificó los derechos sindicales (es decir, la libertad de asociación y la negociación colectiva) como uno de los temas sobresalientes de derechos humanos (es decir, uno de los más graves riesgos para personas en toda la cadena de valor).

El enfoque de la empresa para hacer frente a este problema sobresaliente se centró en la sensibilización y la creación de capacidades a nivel local en torno a los derechos sindicales, instituyendo estructuras holísticas y procesos que proporcionan apoyo a la organización de los trabajadores y a la negociación colectiva, y la asociación a nivel internacional y nacional con sindicatos y otros empleadores. Dichas asociaciones con los sindicatos desempeñaron un papel constructivo en informar la debida diligencia de H&M en su cadena de suministro, ayudando a la empresa a identificar casos de tercerización no aprobados y a resolver tensiones entre los trabajadores y la gerencia en fábricas y mercados de abastecimiento específicos.

H&M tiene una oficina de producción y personal en casi todos los países en los que se fabrican los productos de la compañía. Una de las funciones importantes de estos equipos locales es facilitar las relaciones entre los trabajadores y los dueños de las fábricas a través de sus programas de diálogo social. Estos esfuerzos se centran en la sensibilización de los trabajadores y de la gerencia respecto a sus respectivos derechos y obligaciones, incluyendo en torno a la libertad de asociación y la negociación colectiva. La empresa tiene como objetivo que el contacto y la actuación a nivel local sean coherentes y sistematizados mientras que el personal de H&M dirija día a día en la implementación de estos esfuerzos y se asocia con los representantes locales de los trabajadores y de la gerencia.

La empresa también se asoció con la Federación Sindical Internacional IndustriALL y el sindicato sueco IF Metall a través de un Acuerdo Marco Global (AMG), firmado en noviembre de 2015. Para poner en práctica el AMG, se establecieron Comités Nacionales de Monitoreo (CNM) en Bangladesh, Camboya, India, Indonesia, Myanmar y Turquía, y otro por establecerse en Pakistán en 2020. Los CNM se componen de representantes de los sindicatos locales afiliados a IndustriALL, y representantes locales de la oficina de producción del grupo H&M. Ellos tienen la tarea de crear, monitorear y evaluar la implementación del AMG;



## I. PROGRAMA DE DIÁLOGO EN EL LUGAR DE TRABAJO DE H&M *continuación*

colaborar y proporcionar orientación y asesoramiento a los sindicatos u otros representantes de los trabajadores y proveedores a nivel de fábrica y facilitar (pero no participar) la resolución de cuestiones de relaciones laborales y disputas. El enfoque del Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo es que todos los conflictos se resuelvan, en lo posible, a nivel de fábrica. Sin embargo, cuando fuera necesario, las vías de escalada proporcionan apoyo a través de los CNM. Estas estructuras y procesos en el marco del AMG ayudaron, por ejemplo, a encontrar una solución positiva para conflictos ocurridos en Myanmar y Pakistán.

El Programa de Diálogo en el Lugar de Trabajo de H&M también apoya las elecciones para los comités de representación de los trabajadores, sobre todo, en fábricas donde no existe un sindicato. En 2017, fábricas que representan más del 50% del volumen de producción mundial de H&M habían implementado la representación elegida por los trabajadores. Los comités elegidos son reconocidos por la OIT como mecanismo de diálogo social, pero no para fines de negociación colectiva. Sus mandatos suelen centrarse en cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo, tales como salud y seguridad y el manejo de reclamos. Si los comités de trabajadores son un paso hacia la sindicalización y el ejercicio de los derechos de negociación colectiva o no, sigue siendo un tema de discusión entre las empresas y los defensores de los derechos sindicales. Mientras algunos argumentan que los comités de trabajadores proporcionan las bases iniciales para un mecanismo de diálogo social entre los trabajadores y los empleadores, otros observan que no sustituyen a los sindicatos ya reconocidos, y que en la práctica no llevan a crear ni a reconocer sindicatos en fábricas donde están presentes comités de trabajadores e, incluso, que actúan como una barrera para la sindicalización y el ejercicio de los derechos de los trabajadores a la libertad de asociación.

H&M también se asoció con la OIT, la agencia de desarrollo sueca Sida y la iniciativa del sector de confección ACT (véase el Caso del Ejemplo VI) para proporcionar más recursos, conocimientos, compromisos sectoriales, colaboración e incidencia ante el gobierno para apoyar el avance del respeto de los derechos sindicales. Según la empresa, es un apoyo al acceso de los trabajadores a muchos otros derechos humanos, incluso, salud y seguridad, salario digno e igualdad de género. Otro motivo por el que la empresa prioriza estos esfuerzos es para apoyar mercados de abastecimiento estables, predecibles y pacíficos, así como la competencia leal entre proveedores.

### Para obtener más información, véase:

- [Informe de Sostenibilidad de 2017 de H&M](#) y
- [AMG entre H&M, IndustriALL e IF Metall](#)

## II. PROGRAMA DE DIÁLOGO SOCIAL DE CAMPOSOL EN PERÚ

**EMPRESA:** Camposol



**SECTOR:** Agricultura



**GEOGRAFÍA:** Perú

**SOCIOS:** Sindicatos locales y Mondiaal FNV

La empresa agrícola peruana Camposol se asoció con Mondiaal FNV para mejorar el respeto a los derechos sindicales en sus operaciones y cadena de valor. Con anterioridad, la situación de la empresa se caracterizó por enfrentamientos permanentes con el sindicato, huelgas todos los años, desconfianza mutua entre los empleadores y los trabajadores y un alto número de reclamos ante las autoridades laborales peruanas. Las partes interesadas tenían poca o ninguna predisposición a la negociación y, según la compañía, esto produjo un impacto comercial cuantificable en forma de problemas con el reclutamiento local, costos por reclutar personal más lejos del lugar de trabajo, costos para transportar a los trabajadores de lugares más alejados, pérdida de productividad de los trabajadores por los tiempos de viaje significativos para llegar todos los días a su trabajo y altos costos por causas judiciales por reclamos laborales.

El objetivo del trabajo de Camposol con Mondiaal FNV era desarrollar capacidades de beneficio mutuo en ambos lados, para facilitar la elaboración y la resolución de acuerdos directos, eficientes y sostenibles entre las partes. Otro objetivo era cambiar la relación entre la gerencia y los trabajadores y sus representantes de manera drástica, mediante la construcción de confianza y el cambio de los hábitos por ambos lados.

El programa de diálogo social de la empresa que resultó de ello implicó la capacitación dentro de la empresa sobre derechos laborales, comunicación y negociación efectiva, así como la capacitación con los líderes sindicales sobre negociación colectiva, construcción de confianza y resultados satisfactorios para ambas partes. Otro componente del programa era mejorar la transparencia financiera de la empresa y los procesos de pago y de negociación en torno a los beneficios de los trabajadores.

Como resultado del programa, la empresa vivió más de cuatro años consecutivos de un mejor ambiente de trabajo, sin conflictos ni paros. Ahora existe un diálogo social continuo entre la gerencia y los trabajadores y disminuyó la cantidad de reclamos ante las autoridades laborales, debido a la resolución directa de problemas a través de nuevos canales de comunicación entre la empresa y los trabajadores. La libertad de asociación ha sido reconocida formalmente en el código de conducta de la compañía.

Según Camposol, al mejorar las relaciones laborales y el diálogo social se lograron resultados cuantificables con menores costes de reclutamiento y de transporte, y menos costos en honorarios de abogados.

### III. TRABAJO DE PEPSICO CON LA UITA SOBRA ACCIÓN CORRECTIVA EN PAKISTÁN

**EMPRESA:** PepsiCo



**SECTOR:**  
Alimentación y bebidas



**GEOGRAFÍA:** Pakistán

**PARTNERS:**  
Sindicato global UITA

**Para obtener más información, véase:**  
● [la página web de derechos humanos de PepsiCo](#)

En septiembre de 2016, la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación (UITA) alegó que la distribución de empleados permanentes y trabajadores contratados en la planta de refrigerios de PepsiCo en Lahore, Pakistán, no era compatible con las normas locales. La UITA alegaba que se convirtió en una campaña formal por parte del sindicato que dio lugar a protestas de los trabajadores locales, destacando una disonancia creciente entre los empleados permanentes y los trabajadores por contrato. Después de una investigación por parte de PepsiCo que comprobó lo alegado, la empresa se reunió con las partes afectadas e implementó planes de acciones correctivas para abordar las causas fundamentales del problema. Como parte del plan, PepsiCo ofreció contratos permanentes a más de 460 trabajadores para así cumplir con las normas locales.

Lo que era diferente en el enfoque de PepsiCo para hacer frente a este conjunto de circunstancias fue su compromiso abierto y el diálogo con la UITA para encontrar una solución que funcionara para todas las partes. Esto incluyó visitas de campo a Pakistán con líderes de la UITA y de PepsiCo para entender mejor las causas primordiales y la posible solución de la situación. La UITA logró facilitar la coordinación con los trabajadores afectados a través de sus afiliados locales. El compromiso de PepsiCo con la UITA también permitió una transición suave del

sindicato formado originalmente en la planta a una nueva mayoría/sindicato afiliado a la UITA.

La postura proactiva de PepsiCo en lugar de una postura reactiva en este escenario, facilitó un enfoque orientado en los resultados, y tanto la empresa como la UITA encontraron una zona común para resolver los problemas en Pakistán. El impacto en una relación más amplia entre PepsiCo y la UITA fue igualmente significativo. Trabajar juntos para resolver esta situación en particular, creó el espacio para una nueva forma de diálogo constructivo entre la empresa y un importante actor externo, lo que ha llevado a una comunicación abierta y continua entre ambas organizaciones.

## IV. PROGRAMA IMPACTT'S UP!

**EMPRESA:** Ninguna



**SECTOR:** Indumentaria



**GEOGRAFÍA:** Bangladesh

**SOCIOS:**  
ONG, sindicato local

En el sector de la indumentaria de Bangladesh, uno de los principales obstáculos para el respeto a la libertad sindical es la falta de capacidad local entre los trabajadores en la fábrica. La consultoría de comercio ético Impactt se asoció con la Fundación Awaj, una organización sindical local en Bangladesh, que también es miembro de la federación sindical mundial IndustriALL, y desarrolló un enfoque innovador para abordar esta barrera. Financiado por la Fundación C&A, UP! es un programa de capacitación basada en la comunidad, que se centra en mejorar la vida de los trabajadores en el sector de la confección de ropa. El programa capacita a una nueva generación de líderes laborales, equipándoles con habilidades y herramientas individuales y colectivas para mitigar los riesgos laborales y fortalecer los derechos laborales. Con una fuerza de trabajo mayoritariamente femenina en el sector de la confección en Bangladesh, UP! se centra en el empoderamiento de las mujeres (el 73% de los participantes son mujeres).

Una de las características distintivas del programa es su enfoque inicial en competencias necesarias para la vida, la capacitación de una amplia base de trabajadores sobre temas como gestión financiera, salud y nutrición -temas que son de interés inmediato para todos los trabajadores cubiertos por la iniciativa-. Dichas capacitaciones iniciales se utilizan para identificar un grupo pequeño de líderes laborales potenciales, equipándoles con habilidades más avanzadas para convertirse en líderes en el lugar de trabajo. Se selecciona a los candidatos líderes de cada ronda de capacitación para rondas adicionales de formación y desarrollo de habilidades progresivamente avanzadas, sobre temas como liderazgo, negociación, leyes laborales y organización sindical. Los graduados de UP! regresan con estas habilidades a sus lugares de trabajo para liderar los esfuerzos de los trabajadores de abogar y negociar mejores condiciones de trabajo.

Una segunda característica distintiva del programa es que las actividades de capacitación se llevan a cabo en la comunidad (en los cafés de Awaj ubicados en las áreas de producción de ropa) en lugar de en la fábrica. Este es un componente deliberado del diseño, con el fin de desarrollar las habilidades y el empoderamiento de los trabajadores fuera del contexto de las relaciones de poder que existen dentro de la fábrica.

Una evaluación externa del programa puso de relieve una serie de resultados significativos de la iniciativa UP! para los trabajadores. Aproximadamente 16.500 trabajadores informaron que se habían beneficiado de las mejores condiciones en sus lugares de trabajo, que fueron negociadas y acordadas por 145 graduados UP! +3 (el nivel de formación más avanzado del programa). Esto cubrió 74 de las 75 fábricas en las que trabajaban los estudiantes. La participación de los graduados UP! en diversas estructuras de diálogo en el



## IV. PROGRAMA IMPACTT'S UP! *continuación*

**Para obtener más información, véase:** ● [UP!](#)

lugar de trabajo (foros, comités, canales de reclamos) aumentó de 8% a 20%, y se produjo un aumento de 66% en el número de casos o controversias que fueron asumidos por dichas estructuras en nombre de los trabajadores. A un nivel más sistémico (aunque un resultado indirecto del programa), Awaj negoció seis de los diez convenios colectivos firmados en el sector de la confección de ropa en Bangladesh en 2017.

Mientras UP! no involucra directamente a las marcas globales en esta etapa, la iniciativa proporciona información sobre algunos de los elementos que las empresas globales deberían tener en cuenta en sus esfuerzos de fortalecer la capacidad de los trabajadores en sus cadenas de suministro: un innovador diseño de capacitación para identificar a la próxima generación de líderes; contenido hecho a medida que puede mejorar de inmediato las condiciones de los trabajadores; diseño de formación basada en la comunidad (y no en la fábrica) y una asociación que combina la capacidad de organizaciones internacionales de expertos con conocimientos específicos de contexto y acceso proporcionado por los socios de confianza a nivel nacional. La iniciativa también apunta a la posibilidad de que las empresas globales se asocien directamente con sindicatos locales y globales para fortalecer la capacidad de los trabajadores, independientemente de su compromiso con su base de suministro.

## V. PROTOCOLO DE LIBERTAD DE ASOCIACIÓN EN INDONESIA

**EMPRESA:** Varias



**SECTOR:**  
Indumentaria y Calzado



**GEOGRAFÍA:** Indonesia

**SOCIOS:**  
Marcas, sindicatos locales,  
manufactureros locales

El Protocolo de Libertad de Asociación en Indonesia de 2011 es un acuerdo de múltiples partes interesadas negociado entre sindicatos indonesios, marcas deportivas internacionales (Adidas, Nike, Puma, New Balance, ASICS, Pentland, y otras) y fabricantes de calzado de Indonesia que suministran a las marcas firmantes.

Indonesia ha sido durante mucho tiempo un contexto muy difícil para el respeto a los derechos sindicales en la cadena de suministro de prendas de vestir, debido a la falta de una orientación clara por parte del gobierno de Indonesia sobre el ejercicio de los derechos de asociación en el lugar de trabajo y un paisaje sindical muy fragmentado. Muchas fábricas tienen múltiples sindicatos en un solo lugar de trabajo y existía una falta de claridad sobre los derechos de los sindicatos minoritarios en las fábricas. Las marcas y fábricas que cumplían con las leyes y reglamentos locales infringían todavía potencialmente los derechos de los trabajadores a la libertad de asociación. A través de una colaboración a nivel nacional y luego a nivel de fábrica, el Protocolo permitió a los empleadores y sindicatos llegar a un entendimiento común sobre la aplicación de los derechos de representación en virtud de las leyes de Indonesia, alineada con los estándares internacionales, mediante la definición de expectativas específicas para la libertad de asociación en las fábricas participantes. Se aplica actualmente a aprox. 300.000 trabajadores que trabajan en los distritos industriales a lo largo de Java, la mayoría de ellos, mujeres jóvenes. La iniciativa se desarrolló en el contexto de una campaña global de largo plazo por parte de sindicatos y organizaciones de derechos laborales (incluso, miembros de la Campaña Fair Play, como Oxfam) en torno a la necesidad de que las marcas globales mejoren la garantía de los derechos de los trabajadores en sus cadenas de suministro.

Los representantes de los trabajadores participaron activamente en la toma de decisiones y en el diseño, difusión, implementación y gobernanza del protocolo. De acuerdo a un análisis de 2016 por parte del Proyecto de Mecanismos de Reparación no Judicial de los Derechos Humanos, así como el informe de febrero de 2019 por parte del Foro Internacional de Derechos Laborales (ILRF por sus siglas en inglés), ello contribuyó a niveles relativamente altos de propiedad de los actores locales del protocolo en comparación con otras iniciativas. Como resultado, el Protocolo se utiliza activamente como herramienta en el proceso de negociación colectiva en lugares de trabajo individuales. El protocolo también ha sido formalizado a nivel de fábrica a través de diversos acuerdos de negociación colectiva, que son vinculantes por las leyes nacionales.



## V. PROTOCOLO DE LIBERTAD DE ASOCIACIÓN EN INDONESIA *continuación*

**Para obtener más información, véase:**

● [Protocolo de Libertad de Asociación en Indonesia](#) y ● [Informe de febrero de 2019 del Foro Internacional de Derechos Laborales \(ILRF\)](#)

De acuerdo con el informe de 2016, la participación de los sindicatos y proveedores con sede en Indonesia en las negociaciones del protocolo se vio traducida en disposiciones más adaptadas al contexto indonesio, incluso, disposiciones que permiten una visibilidad y espacio de operación mayor para los sindicatos minoritarios. La participación de un facilitador tercero experto ayudó a mantener el compromiso continuo de todas las partes, a pesar de la necesidad de dar compromisos significativos en tiempo y recursos.

Aunque el alcance del Protocolo es limitado a la libertad de asociación, su impacto sobre los derechos de los trabajadores es potencialmente mucho mayor. La plataforma de diálogo creada por el Protocolo -a nivel nacional, pero más aún, en las fábricas individuales- proporcionó a los trabajadores el espacio para plantear preocupaciones y abordarlas de manera constructiva con las fábricas y marcas a través de una serie de otras cuestiones de derechos laborales y una vía de escalamiento a las marcas internacionales cuando fuera necesario. Por ejemplo, los sindicatos usan en un número de fábricas el proceso para expresar su desacuerdo con los esfuerzos de las fábricas de lograr que sean consideradas como exentas por el gobierno de pagar los aumentos anuales del salario mínimo legal local. Después de varias disputas sobre este asunto en las fábricas proveedoras de Nike, Nike adoptó una política que prohíbe a sus proveedores de primer nivel tratar de lograr exenciones por parte del gobierno respecto al pago del salario mínimo. Adidas había adoptado la misma política anteriormente. Esto produjo importantes beneficios para miles de trabajadores, ya que en los últimos años, se han producido importantes aumentos anuales del salario mínimo legal en muchas de las provincias relevantes.

## VI. ACT (ACCIÓN, COLABORACIÓN, TRANSFORMACIÓN)

**EMPRESA:** 19 empresas



**SECTOR:** Confección de ropa



**GEOGRAFÍA:**  
Bangladesh, Camboya,  
Myanmar, Turquía, Vietnam

**SOCIOS:**  
Sindicato global IndustriALL

**Para obtener más información, véase:**

● [Iniciativa ACT \(Acción, Colaboración, Transformación\)](#)

Lanzada en 2015 para abordar problemas sistémicos en el sector de la confección de ropa, la Iniciativa ACT (Acción, Colaboración, Transformación) es un acuerdo entre marcas internacionales, minoristas y sindicatos para “transformar la industria textil y del vestido, y lograr salarios dignos para los trabajadores a través de la negociación colectiva sectorial, vinculado a prácticas de abastecimiento”. La iniciativa se centra en un memorando de entendimiento entre el sindicato global IndustriALL y 19 marcas y minoristas globales (incluyendo, Arcadia, ASOS, Bestseller, C&A, Cotton ON, Debenhams, Esprit, H&M, Inditex, Kmart, NBrown, New Look, Next, Pentland, Primark, PVH, Tchibo, Tesco y Zalando).

ACT aborda los problemas más sistémicos en el componente A (Acción) con un enfoque en la negociación colectiva sectorial entre empresarios y sindicatos para crear acuerdos registrados, legalmente vinculantes, a nivel nacional. Esto se basa en el establecimiento y el funcionamiento saludable de sindicatos a nivel de fábrica. El proceso tiene como objetivo lograr una exitosa negociación sobre los salarios de los trabajadores del sector de la confección en determinado país, de manera que la fijación de salarios sea procedente a nivel nacional, informada por las voces de los trabajadores y uniforme, independientemente de la fábrica donde trabaja el trabajador y de las marcas o minoristas a los que aquellas fábricas abastecen.

En la promoción de este enfoque, la iniciativa ACT apoya el fortalecimiento de las capacidades y las relaciones entre las fábricas proveedoras de las marcas afiliadas, los sindicatos afiliados a IndustriALL y los gobiernos de los países beneficiarios, incluyendo la sensibilización y el desarrollo de habilidades en torno a la libertad de asociación y a la negociación colectiva.

Es muy significativo que las marcas afiliadas a ACT también adoptaron los Compromisos de Prácticas Globales de Abastecimiento para apoyar los procesos de negociación colectiva a nivel de la industria en los países productores, lo que significa que se comprometieron a alinear sus propias prácticas de abastecimiento a sus compromisos en el marco de ACT.

Actualmente, los países de enfoque de la iniciativa son Bangladesh, Camboya, Myanmar, Turquía y Vietnam. Las marcas afiliadas también colaboran a través de la iniciativa para involucrar a los gobiernos en cada uno de estos países en torno a las leyes laborales y mecanismos para hacer cumplir, en particular, la fijación de los salarios mínimos nacionales.

Se sugiere a empresas de confección adicionales a unirse a la iniciativa con el fin de aumentar el apalancamiento colectivo que caracteriza el enfoque ACT. Otros sectores pueden aprender y potencialmente replicar el modelo como un medio para hacer frente a riesgos sectoriales complejos de los derechos sindicales.

## VII. PROGRAMA PARA EL RECONOCIMIENTO DE LA CERTIFICACIÓN FORESTAL (PEFC)

**EMPRESA:**  
Iniciativa de múltiples partes interesadas



**SECTOR:** Forestal



**GEOGRAFÍA:**  
Global

**SOCIOS:**  
Empresas, ONG, sindicatos

**Para obtener más información, véase:**

● [Programa para el Reconocimiento de la Certificación Forestal \(PEFC\)](#)

Las empresas globales a menudo confían en esquemas de certificación para evaluar y abordar los riesgos sociales y ambientales en sus cadenas de suministro extendidas. Mientras que la mayoría de estos enfoques de certificación incluye normas laborales fundamentales como parte de sus compromisos, a menudo son criticados por ser mucho menos eficaces en la práctica para garantizar la adhesión a los compromisos sociales, en contraposición a los compromisos ambientales. Un punto crítico es la composición de las estructuras de membresía y gobernanza. Muchos esquemas de certificación tienen una fuerte representación de organizaciones de la sociedad civil centradas en el medio ambiente y, tal vez, alguna representación de organizaciones de la sociedad civil centradas en lo social o en los derechos humanos. Sin embargo, muy pocos tienen una representación formal de los sindicatos.

Los líderes sindicales globales apuntan al Programa para el Reconocimiento de la Certificación Forestal (PEFC por sus siglas en inglés) como excepción y uno de los esquemas de certificación más fuertes cuando se trata de los derechos sindicales. PEFC es el mayor sistema de certificación forestal del mundo, y actúa como organización coordinadora que apoya sistemas nacionales de certificación forestal que se elaboraron a través de procesos de múltiples partes interesadas y adaptadas a las prioridades y condiciones locales. Al igual que muchos otros programas de certificación, la norma de PEFC exige que las prácticas y las operaciones forestales cumplan con los convenios fundamentales de la OIT, incluso, con los derechos a la libertad de asociación y a la negociación colectiva.

Sin embargo, a diferencia de muchos otros sistemas de certificación, la estructura de gobernanza de PEFC incluye la participación estructural permanente de representantes sindicales. El Consejo de Administración de PEFC tiene un lugar reservado para un representante de una federación sindical mundial (actualmente está en manos de la Internacional de la Construcción y la Madera, ICM). Esta composición de la estructura de gobernanza de PEFC jugó un papel clave en el fortalecimiento de la aplicación práctica de las normas laborales del sistema de certificación. A nivel de los países, ayudó a sentar las bases para un diálogo de múltiples partes interesadas y la participación de representantes sindicales locales, a través de los afiliados del sindicato global. Además, el Consejo se comprometió a incidir ante gobiernos en contextos nacionales donde se busca la certificación, pero donde los derechos sindicales están restringidos, y donde el mayor enfoque de PEFC en las normas laborales puede ser integrado para proporcionar garantías locales adicionales.

Los líderes sindicales también consideran al proceso formal de reclamos de PEFC como esencial para el esfuerzo para asegurar que se cumplan los compromisos con los derechos sindicales. Curiosamente, no apuntan a ningún reclamo formal que se presentó sobre el respeto a los derechos sindicales. Su experiencia es más bien que la disponibilidad de un canal formal de reclamos, junto con la representación sindical en las estructuras de gobernanza, creó un apalancamiento sustancial para asegurar que cualquier preocupación respecto a los derechos sindicales se resuelva de manera temprana a través de la participación activa de las partes pertinentes, en parte, para evitar un proceso formal de reclamos.

## VIII. ESFUERZOS COLABORATIVOS DE PARES PARA INVOLUCRAR AL GOBIERNO

**EMPRESA:** Varias**SECTOR:** Confección de ropa**GEOGRAFÍA:** Camboya, México**SOCIOS:**

Asociaciones de la industria e iniciativas de múltiples partes interesadas

**To learn more, see:**

- [Marzo de 2018 Carta Abierta al Gobierno de Camboya](#); ● [Julio de 2017 Carta al Gobierno de México](#); ● [2015 Carta por 9 empresas de Marca](#);
- [“Los Trabajadores de México Finalmente Pueden Elegir Sindicatos. Los Viejos Sindicatos no lo respaldan”](#);
- [Reforma Laboral: Los Sindicatos Independientes de México Recalcan el Progreso](#)

Las marcas globales y minoristas en el sector de la confección se unieron en diversos contextos para involucrar colectivamente a los gobiernos. Hicieron lobby respecto a leyes y reglamentos, o para la aplicación y el cumplimiento de leyes y reglamentos que no cumplen con las normas y principios laborales fundamentales.

Por ejemplo, un grupo de las marcas más grandes de ropa en Estados Unidos y Europa, incluso, miembros de la Asociación de Trabajo Justo, la Asociación Americana de Prendas de Vestir y Calzado y la Iniciativa de Comercio Ético, hicieron un llamado a través de una carta abierta de fecha de marzo de 2018 al Gobierno de Camboya para poner fin a las restricciones legales y para abrir canales de conversación para lograr la libertad de asociación y de negociación colectiva en el país. Las marcas líderes en el sector, que emplean a más de 700.000 camboyanos y generan la mayor parte de los ingresos de exportación de Camboya -más de 5 mil millones USD-, se reunieron en octubre de 2018 con altos funcionarios del Gobierno de Camboya para abogar por cambios en las normativas que limitan la capacidad de los trabajadores camboyanos de formar y participar libremente en sindicatos. Esos esfuerzos todavía no tuvieron éxito, lo que llevó a las empresas a la conclusión de que se necesitan nuevas medidas. (Véase: el ejemplo del caso ACT arriba).

Un compromiso similar ocurrió cuando 14 marcas de ropa y la Asociación de Trabajo Justo enviaron una carta, en julio de 2017, al Gobierno de México expresando su apoyo a la propuesta de una reforma laboral para mejorar la libertad de asociación y la negociación colectiva. Esto fue precedido por una carta anterior, que data de 2015, por 9 empresas de marca que expresaron su apoyo a las recomendaciones de la OIT sobre el contenido potencial de la reforma legal, en particular, para alinear la ley con los Convenios 87 y 98 de la OIT. La reforma tiene como objetivo dar a los sindicatos más independencia de la gerencia y permitir que sean más representativos de los trabajadores, y abordar la cuestión de los contratos de protección que las marcas encuentran con frecuencia en sus auditorías de cumplimiento social de los proveedores mexicanos. La nueva ley entró en vigor en mayo de 2019. Aunque no se esperan cambios tan fácilmente y los sindicatos dicen que se necesitan más reformas, IndustriALL y sus socios locales consideran que estas reformas son un gran avance.

## CONCLUSIÓN

En muchos sectores, mercados de abastecimiento y modelos de negocio, el respeto de los derechos sindicales sigue siendo una de las cuestiones más desafiantes para las empresas para abordar en forma efectiva en la práctica. Mientras que las empresas suelen reconocer la importancia de este conjunto de derechos y se comprometen a respetarlos en la práctica, se ha producido una grieta mundial en lo que respecta a la acción práctica significativa.

En camino hacia la acción, un primer paso importante para las empresas, es diagnosticar las barreras particulares que existen, tanto internas como externas, y que crean riesgos a los derechos sindicales en cualquier escenario. Las empresas pueden entonces estar en condiciones de elaborar el menú de enfoques destacados mediante los ejemplos de casos descriptos en esta publicación y pasar del análisis a la acción significativa.

# NOTAS FINALES

- 1 ONU Grupo de Trabajo sobre las Empresas y Derechos Humanos. Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU. Archivo PDF. 26 de julio de 2019. [https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)
- 2 Ver Recursos.
- 3 OIT, "Convenio C087 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (No. 87)," Consultado el 26 de julio de 2019. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C087](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C087).
- 4 OIT, "Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (Nº 98)," Consultado el 26 de julio de 2019. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100:P12100\\_ILO\\_CODE:C098:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C098:NO).
- 5 Ibid.
- 6 Ibid.
- 7 OIT, "Ratificación por Convenio", Consultado el 26 de julio de 2019. <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12001::NO>
- 8 OIT, "1998 Declaración sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo," Consultado el 26 de julio de 2019. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:62:0::NO:62:P62\\_LIST\\_ENTRIE\\_ID:2453911:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:62:0::NO:62:P62_LIST_ENTRIE_ID:2453911:NO)
- 9 Proyecto Shift, "Iniciativa ACT," Consultado el 26 de julio de 2019. <https://www.shiftproject.org/sdgs/living-wages/act-initiative/>. Ver también: [https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/tudcn\\_issue\\_paper\\_-\\_social\\_dialogue\\_development\\_en.pdf](https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/tudcn_issue_paper_-_social_dialogue_development_en.pdf)
- 10 Tipología desarrollada por Shift. Más información en <https://www.shiftproject.org/resources/publications/leverage-business-relationships-reduce-human-rights-risk/>
- 11 Confederación Sindical Internacional, CSI Índice Derechos Globales: Los peores países del mundo para los trabajadores. Archivo PDF, 26 de julio de 2019. <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/2019-06-ituc-global-rights-index-2019-report-en-2.pdf>
- 12 Para más información, ver Proyecto de Shift Valuing Respect: <https://www.valuingrespect.org>.
- 13 IndustriALL, "Acuerdo Marco Global (AMG) entre H&M Hennes & Mauritz GBC AB y el sindicato global IndustriALL e Industrifacket Metall", Consultado el 26 de julio de 2019. [http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/hm-industriall\\_gfa\\_agreed\\_version\\_09-09-2015.pdf](http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/hm-industriall_gfa_agreed_version_09-09-2015.pdf)
- 14 ICM, "Acuerdo Marco", Consultado el 26 de julio de 2019. [https://www.bwint.org/web/content/cms.media/661/datas/Signing\\_BWI\\_QDVC\\_Vinci.pdf](https://www.bwint.org/web/content/cms.media/661/datas/Signing_BWI_QDVC_Vinci.pdf)
- 15 ICM, "Modelo de Acuerdo Marco," Consultado el 26 de julio de 2019. [https://www.bwint.org/web/content/cms.media/15/datas/EN\\_IFA\\_BWI%20ModelIFA.PDF](https://www.bwint.org/web/content/cms.media/15/datas/EN_IFA_BWI%20ModelIFA.PDF)
- 16 IndustriALL, "Acuerdo Global entre Inditex y el Sindicato Global IndustriALL," Consultado el 26 de julio de 2019. [http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/signed\\_gfa\\_inditex\\_-\\_english.pdf](http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/signed_gfa_inditex_-_english.pdf)
- 17 Bangladesh Accord, Consultado el 26 de julio de 2019. <https://bangladeshaccord.org/>

# RECURSOS

## Información sobre Derechos Sindicales y responsabilidad empresarial

- Más información sobre la relación entre los Principios Rectores de la ONU y los Derechos Sindicales: [https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/12-11-22\\_ituc-industrial-ccc-uni\\_paper\\_on\\_due\\_diligence\\_and\\_foa.pdf](https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/12-11-22_ituc-industrial-ccc-uni_paper_on_due_diligence_and_foa.pdf)
- Guía Sindical sobre las Directrices de la OCDE para Multinationales: <http://www.tuacoecdmneguidelines.org/Docs/TradeUnionGuide.pdf>
- Helpdesk de la OIT para Empresas sobre las Normas Internacionales del Trabajo (con páginas específicas sobre la "Libertad de asociación y el derecho a organizarse" y la "Negociación colectiva"): [www.ilo.org/business](http://www.ilo.org/business)
- Catálogo de los recursos de la OIT sobre libertad sindical y negociación colectiva: [https://www.ilo.org/global/topics/freedom-of-association-and-the-right-to-collective-bargaining/WCMS\\_423680/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/freedom-of-association-and-the-right-to-collective-bargaining/WCMS_423680/lang--en/index.htm)
- Guía para Empresas: Los principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas: [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_101246/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_101246/lang--en/index.htm)

## Información específica sobre países

- Información sobre las violaciones de los derechos o cuestiones sindicales más relevantes de todo el mundo por la CSI: <https://survey.ituc-csi.org/?lang=en>
- ILO NORMLEX: Sistema de Información sobre Normas Internacionales del Trabajo (con perfiles de países): <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:1:>
- OIT páginas de los países: <https://www.ilo.org/global/regions/lang--en/index.htm>
- Centro de Recursos para Empresas y Derechos Humanos páginas por región y por país: <https://www.business-humanrights.org/en/regions-countries>

## Recursos generales sobre los Principios Rectores de la ONU

- Texto de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU: [https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr\\_eN.pdf](https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_eN.pdf)
- Página de Shift sobre los Principios Rectores de la ONU: <https://www.shiftproject.org/un-guiding-principles/>
- Hacer negocios respetando los derechos humanos: consejos prácticos, experiencias y conocimientos para ayudar a las empresas a respetar los derechos humanos: <https://www.businessrespecthumanrights.org>
- Principios Rectores de la ONU Marco de Informes: <https://www.shiftproject.org/what-we-do/reporting/>
- Temas sobresalientes de derechos humanos: <https://www.ungpreporting.org/resources/salient-human-rights-issues/>
- Empresas e Impacto en los Derechos Humanos: Identificar y Priorizar los Riesgos para los Derechos Humanos: [https://www.shiftproject.org/media/resources/docs/Shift\\_SERworkshop\\_identifyHRrisks\\_2014.pdf](https://www.shiftproject.org/media/resources/docs/Shift_SERworkshop_identifyHRrisks_2014.pdf)

