

## Red de Solidaridad de la Maquila

Numero 17, Julio de 2004

### EDICION ESPECIAL SOBRE INFORMES DE ESTÁNDARES LABORALES

En este número de la Actualización sobre Códigos, nos enfocamos en desarrollos recientes y tendencias en informes de responsabilidad social empresarial (RSE) con énfasis en informes de cumplimiento con estándares laborales. Ofrecemos también un sumario de nuevos recursos sobre informes de RSE y temas pertinentes que deben ser tratados en dichos informes.

#### En este número:

**A. Informe de RSE de Gap eleva el nivel de transparencia**

**B. Adidas: manteniendo el enfoque**

**C. Tiendas minoristas canadienses dan pequeños pasos adelante**

- **The Hudson's Bay Company**
- **Mountain Equipment Co-op**

**D. La FLA acredita el programa de calzado de Reebok**

**E. Los proyectos de la FLA en China**

**F. Solución hallada en Lands' End**

**G. Nuevos recursos**

- Estudio sobre RSE del Conference Board of Canada
- Índice Gradient: Calificando la administración de estándares laborales en las cadenas de suministros
- Octavo Informe de la OIT sobre condiciones en el sector de confecciones de Camboya
- Tres informes de OXFAM sobre cadenas de suministros globales
- Síntesis de UNRISD sobre Investigación y Política

### **A. Informe de RSE de Gap eleva el nivel de transparencia**

En mayo, la tienda estadounidense Gap Inc. dio a conocer su primer Informe de Responsabilidad Social dando un perfil de las actividades de responsabilidad social empresarial (RSE)

de la empresa en 2003. El informe provocó reacciones generalmente positivas en los medios, así como de críticos de larga data de la administración de prácticas laborales de la empresa en su extensa cadena de aprovisionamiento global, incluyendo entre estos críticos a la Red de Solidaridad de la Maquila (RSM).

La cobertura mediática del informe de Gap tendió a enfocarse en el hecho de que una importante marca estadounidense admitiera que las violaciones a los derechos de los trabajadores fueran un problema común en muchas de sus fábricas proveedoras en todo el mundo. Menos atención se prestó a las iniciativas descritas en el informe, con las cuales Gap intenta tratar algunos de esos problemas.

A pesar del enfoque de los medios en los problemas más que en las posibles soluciones, varios voceros de organizaciones no gubernamentales, laborales, de inversiones éticas y organizaciones contra la explotación reconocieron a Gap por la sinceridad y transparencia de su informe y expresaron la esperanza de que sirva como base para otras empresas.

Stephen Coats del Proyecto Estadounidense de Educación Laboral en las Américas (US/LEAP por su sigla en inglés) denomina al informe de RSE de Gap "un hito y un gran avance desde los días en que las tiendas minoristas de ropa trataban de evadir su responsabilidad por las condiciones de trabajo". Según Coats, el informe eleva el nivel para toda la industria de la indumentaria. "Ahora este avance en principios tiene que ser acompañado por avances en el terreno, y

acompañado por otras tiendas", dice Coats.

"A diferencia de muchos informes de RSE que sólo ofrecen información anecdótica sobre buenos proyectos comunitarios, este informe da una visión acertada de los problemas, temas y desafíos que confrontan una marca importante que utiliza más de 3.000 fábricas proveedoras en todo el mundo", dice David Schilling del Centro Interfé sobre Responsabilidad Corporativa (ICCR por su sigla en inglés).

Según Dan Henkle, Vicepresidente de Cumplimiento Global para Gap Inc., aunque algunos de los artículos iniciales de los medios se enfocaron en temas sensacionalistas descritos en el informe, luego de que las ONGs y los grupos laborales tuvieron la oportunidad de analizar el informe y emitir sus comentarios, la cobertura cambió y fue mucho más positiva.

"Si no hubiéramos incluido a interesados en revisar y comentar sobre el informe antes de darlo a conocer, hubiéramos tenido una respuesta bastante distinta", dice Henkle. Según Henkle, una lección importante que aprendió Gap en este ejercicio fue la necesidad de una participación aún más amplia con los interesados y más tiempo para el diálogo sobre qué quieren ver en un informe de responsabilidad social empresarial.

### ¿Por qué una Actualización sobre Códigos?

**Este memorando periódico circula en español entre grupos de América Latina en un esfuerzo por compartir información sobre desarrollos y recursos que circulan en inglés sobre códigos de conducta y monitoreo. En respuesta a varios pedidos, compartimos también la versión en inglés. Son siempre bienvenidos los comentarios, críticas y sugerencias: [info@maquilasolidarity.org](mailto:info@maquilasolidarity.org).**

### ¿Qué contiene el informe?

El Informe de Gap sobre Responsabilidad Social incluye la siguiente información sobre la cadena de suministros:

- Número de fábricas proveedoras por región geográfica, instalaciones evaluadas, aprobadas o no aprobadas, y número pendientes;

- Porcentaje de instalaciones visitadas por funcionarios de cumplimiento de Gap, por región;
- Porcentaje de violaciones de disposiciones específicas del código, por región; y
- Calificaciones de performance de fábricas proveedoras por país, pero sólo en algunos países seleccionados (El Salvador, Guatemala, Honduras, Lesotho, Camboya y China).

Aún reconociendo que el Informe de Responsabilidad Social de Gap es más sincero y transparente que la mayoría de los informes sobre RSE, muchas organizaciones laborales, sociales, de inversión y no gubernamentales, así como analistas de RSE, piensan que la empresa podría haber avanzado más en informar en áreas de incumplimiento en países y fábricas específicos, además de las acciones correctivas realizadas para tratar dichas violaciones.

"Informar por región geográfica hace difícil comparar y evaluar qué está haciendo o que ha encontrado una empresa", dice Dara O'Rourke, Profesor Asistente de Política Ambiental y Laboral en la Universidad de California en Berkeley. "Lo que hace falta es un análisis transparente a nivel de fábrica que permita la comparación de dónde existe el problema y dónde se está remediando con éxito. El informe es un paso positivo dado por la empresa, pero espero que sea sólo un primer paso hacia una transparencia más profunda".

"Los problemas están identificados claramente", dice Schilling, "pero no hay información suficiente sobre cómo está tratando Gap con esos problemas, quizás porque el mecanismo para hacerlo no está plenamente desarrollado. No hay información

suficiente sobre cómo y hasta dónde el programa de monitoreo del código de Gap está mejorando la vida de los trabajadores en la fábrica".

Es interesante notar que la autoevaluación de Gap de su performance con relación a sus objetivos se califica "transparencia", "la conformidad de la cadena de suministros con las prácticas de RSE" y "la colaboración de la industria" como "oportunidades" más que como "logros". A el "monitoreo de proveedores por cumplimiento con estándares de la empresa" se le califica como "progreso significativo". En su "participación externa con ONG/interesados" la empresa se da a sí misma una calificación de "algún progreso".

### **Necesidad de mejorar**

A pesar de la autoevaluación positiva de Gap por el progreso en el monitoreo de proveedores, el informe de RSE incluye varias admisiones concernientes a debilidades en ese mismo programa. Reconoce que los temas de violaciones de derechos, tales como libertad de asociación y discriminación, son difíciles de descubrir y verificar, y por lo tanto las instancias de dichas violaciones pueden estar subrepresentadas en el informe. Admite también que "el ocultamiento de sobretiempo y falta de disposición para compartir documentación correcta" es un tema importante en China.

Según Schilling, para identificar mejor y remediar violaciones a la libertad de asociación y otros temas de derechos, el proceso de monitoreo de Gap debería ser suplementado por un enfoque de abajo hacia arriba, tal como una mayor participación de organizaciones de la sociedad civil local en realizar entrevistas con trabajadores y una mayor asociación con sindicatos en el

terreno. Gap pareciera estar de acuerdo con Schilling. Su informe de RSE dice: "Nuestra capacidad de descubrir violaciones [de libertad de asociación] se incrementa cuando conducimos entrevistas en profundidad con trabajadores y hacemos participar a sindicatos y otras organizaciones que tienen fuentes confiables en la fábrica.

Sin embargo, un mejor monitoreo no trata con el interrogante más difícil que deben enfrentar Gap y otras empresas con un porcentaje en aumento de su producción en China: cómo promover el respeto por la libertad de asociación en un país donde ese derecho está seriamente restringido por ley.

Según O'Rourke, la falta de información sobre cómo interpreta o trata Gap la libertad de asociación en China debilita la credibilidad del informe. Refiriéndose al cuadro de "Violaciones al Código" del informe, O'Rourke se pregunta, "¿qué significa cuando no hay instancias de violaciones a la libertad de asociación informadas en cientos de fábricas chinas proveedoras de Gap?"

Según Henkle, Gap monitorea según las disposiciones de su código de conducta del vendedor, el cual establece: "Los trabajadores tienen libertad de elegir si organizarse legalmente e incorporarse a asociaciones o no". Dado que los trabajadores no tienen el derecho legal de formar sindicatos o incorporarse a asociaciones que elijan en China, las violaciones a la libertad de asociación no aparecen en los informes de monitoreo de Gap.

Henkle admite que el informe de Gap puede dar la impresión errónea de que hay menos problemas con la libertad de asociación en China que en países donde los trabajadores tienen el derecho legal a organizarse y negociar

colectivamente. Dice que Gap se ha comprometido a trabajar en colaboración con otras empresas, así como con iniciativas de interesados múltiples, como la Iniciativa de Comercio Ético (ETI), para explorar posibles mecanismos para representación de los trabajadores en China.

### **Buscando soluciones**

Además de las sinceras admisiones de violaciones a los derechos de los trabajadores en la cadena de suministros de la empresa y debilidades en su programa de monitoreo, el informe de Gap también hace resaltar varias iniciativas mediante las cuales Gap trata de lograr y mantener mejoras en condiciones de trabajo y prácticas laborales.

Dos iniciativas específicas que van más allá del enfoque usual de control de lista del monitoreo de fábricas son la colaboración de Gap con organizaciones independientes sin fines de lucro de monitoreo en América Central y Kenia, y la facilitación de capacitación en derechos laborales para personal de gerencia y trabajadores en Camboya.

En América Central, Gap está trabajando actualmente con cuatro organizaciones de monitoreo independiente (GMIES en El Salvador, COVERCO en Guatemala, EMIH en Honduras y PASE en Nicaragua). A diferencia del modelo de auditoría comercial, en el cual firmas comerciales de auditoría llevan a cabo visitas de uno o dos días a las fábricas, los grupos de monitoreo centroamericanos piensan que hace falta acceso a largo plazo a los lugares de trabajo para conseguir la confianza de los trabajadores y descubrir violaciones de código y legales. Insisten también en el derecho a publicar informes completos de

monitoreo, sin nombrar a las fábricas en cuestión.

Según el informe de RSE de Gap, la empresa está ahora integrando a los grupos de monitoreo en Nicaragua y Kenia en el proceso de evaluación para la aprobación de nuevas fábricas proveedoras, con el equipo de cumplimiento de Gap evaluando las prácticas de seguridad e higiene y los grupos de monitoreo independiente llevando a cabo las entrevistas con trabajadores.

En Camboya, Gap apoya el trabajo de la Coalición Camboyana de Capacitación Laboral, la cual ofrece capacitación en derechos laborales para personal de gerencia y trabajadores en cuatro fábricas proveedoras de Gap en ese país. La coalición incluye a la Organización Laboral Camboyana, la ONG Khemara y la Fuerza de Trabajo Camboyana para los Derechos Humanos.

El informe también describe un proyecto piloto en Lesotho. El objetivo es ofrecer capacitación y construcción de capacidad a personal del gobierno y de asociaciones industriales y algunas fábricas proveedoras seleccionadas sobre derechos laborales como un elemento necesario para una estrategia nacional para seguir siendo competitivos en el mercado de la era post cuotas.

Según Henkle, Gap está aprendiendo cómo mejorar su programa de monitoreo en todo el mundo mediante su experiencia de trabajar con organizaciones no gubernamentales locales en América Central, Kenia, Camboya y otros lados. Señala también dos nuevas iniciativas que la empresa espera que puedan mejorar la capacidad del personal de cumplimiento para monitorear el cumplimiento con la libertad de asociación y otras

disposiciones de su código: una evaluación de necesidades de capacitación a ser realizada por Verité con el equipo de Gap de monitoreo en el terreno y una revisión de Responsabilidad Social Internacional (SAI) de su programa de cumplimiento.

### **Ya no va sola**

En números anteriores de la Actualización sobre Códigos, señalamos que Gap, como empresa, había decidido ir sola en la implementación de su código de conducta, antes que participar en una o más de las iniciativas de interesados múltiples. Asimismo, con la excepción del monitoreo de fábricas llevadas a cabo por ONGs en América Central y Kenia, a la fecha todo el monitoreo ha sido realizado por personal de cumplimiento de Gap.

En 2004, sin embargo, la empresa realizó un importante cambio en su enfoque, al incorporarse a la Iniciativa de Comercio Ético (ETI por su sigla en inglés) de Gran Bretaña y participar en la Responsabilidad Social Internacional (SAI por su sigla en inglés) de EE UU como "Explorador del SA8000". (La designación de 'explorador' de SAI significa que una empresa tiene acceso a asistencia técnica en evaluar su cadena de suministros y el programa de cumplimiento del código, así como al programa de capacitación de SAI. No compromete a la empresa el Estándar SA8000 o a usar solamente fábricas certificadas bajo SA8000).

Mientras que la decisión de Gap de participar en estas iniciativas de interesados múltiples podría indicar un mayor compromiso a colaborar y compartir experiencias con otras empresas y a relacionarse con ONGs y organizaciones laborales en forma más sistemática, no compromete

formalmente a la empresa a requerimientos adicionales de auditoría o informes.

### **Incluyendo las voces de interesados**

La inclusión de voces de interesados en el informe de Gap, incluyendo las de críticos históricos de la empresa, indica que Gap ha avanzado mucho en aprender cómo relacionarse efectivamente con organizaciones laborales y no gubernamentales. Según Schilling, la disposición de Gap de relacionarse con interesados que muchas empresas ven como de afuera - organizaciones de inversión social, ONGs, sindicatos, grupos anti explotación - ha valido la pena el riesgo.

Además de declaraciones positivas sobre el progreso que ha hecho Gap en tratar con los temas de derechos laborales, la sección de "Aportes de Interesados" del informe incluye también comentarios críticos y desafíos de organizaciones que hacen campañas y sindicatos tales como la Campaña Ropa Limpia (CCC por su sigla en inglés), el Proyecto Estadounidense de Educación Laboral en las Américas (US/LEAP), Mujeres Trabajando Alrededor del Mundo (WWW por su sigla en inglés), UNITE, y la RSM. Estos comentarios incluyen los siguientes:

- Mejorar el cumplimiento con las disposiciones sobre libertad de asociación del código de Gap;
- Ofrecer incentivos para promover el cumplimiento de los proveedores y que los gobiernos hagan cumplir los estándares laborales; y
- Evaluar los tiempos de producción y precios pagados a los proveedores para reducir la necesidad de horas extra y hacer posible que los proveedores puedan cumplir con el código.

El informe incluye también una declaración de cinco organizaciones de inversión social que participan en el Grupo de Trabajo de Informes Públicos de la empresa. La declaración del grupo elogia el informe de Gap como "un fuerte primer paso para establecer a Gap Inc. como el líder en información pública ..." pero también hace un llamado a la empresa para que "proporcione al público datos específicos de fábricas para permitir a los interesados entender mejor las complejidades del cumplimiento y medir la performance de Gap en el tiempo".

Aunque algunos sin duda considerarán la inclusión de voces críticas en el informe de Gap como nada más que un ingenioso y efectivo ejercicio de relaciones públicas o cooptación, esta misma forma de relacionarse con el público plantea también expectativas entre interesados, accionistas y clientes de que Gap comenzará a tratar con seriedad los problemas subyacentes en la industria, tanto en sus futuros informes como en las acciones que realiza durante el próximo año.

Uno de los cuatro objetivos que el informe de Gap pone para 2004 es identificar las prácticas en la cadena de suministros que puedan impactar las condiciones de trabajo en fábricas de proveedores. O'Rourke espera que esto indique que la empresa avanzará del monitoreo de violaciones en lugares de trabajo al análisis de causas enraizadas en las razones de que sigan existiendo esos problemas. Tres interrogantes que O'Rourke quisiera que Gap trate son:

- ¿Cómo interactúa la administración de la cadena de suministros con la RSE?
- ¿Cuáles son los incentivos que la empresa ofrece a los proveedores

para lograr y mantener el cumplimiento?

- ¿Cómo forma la RSE parte del proceso de toma de decisiones de la empresa en determinar en cuáles fábricas y países se aprovisiona?

Henkle está de acuerdo con que Gap Inc. necesita hacer más explícitos los incentivos positivos que ofrece a los proveedores por el cumplimiento de los estándares laborales. También piensa que existe un vínculo entre presiones de compradores para satisfacer pedidos en tiempos irrealizables y problemas con calidad y productividad. Según Henkle, Gap Inc. está considerando el cumplimiento de los estándares laborales como "un factor, aunque no el único factor" en la toma de decisiones sobre aprovisionamiento luego de la eliminación de cuotas en 2005. Hace notar que Camboya, donde la OIT tiene un mandato bajo el Tratado Textil EE UU-Camboya para monitorear prácticas laborales en la industria de la confección del país, se ha posicionado como un país que promueve el cumplimiento de los estándares laborales como parte de la estrategia de supervivencia de la industria en la era post cuota. "No me sorprende que las fábricas de confecciones de Camboya hayan sido calificadas más favorablemente en auditorías", dice Henkle.

*El Informe de Responsabilidad Social de 2003 de Gap está disponible en inglés en: [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com)*

---

## **B. Adidas: manteniendo el enfoque**

En marzo, la empresa de indumentaria deportiva adidas-Salomon dio a conocer su cuarto informe anual de responsabilidad social empresarial titulado "Manteniendo el enfoque: Informe Social y Ambiental 2003". El informe de adidas recibió mucho menos atención del público o de los medios que el de Gap, posiblemente porque hubo muy poco de nuevo en relación a los tres informes previos de la empresa.

### **Evaluando el informe de adidas**

Según Thomas Krämer de la Iniciativa Cristiana Romero de Alemania (CIR por su sigla en inglés) la publicación del primer informe de RSE de adidas en 2000 fue un importante paso adelante para la empresa. Sin embargo, Krämer no está convencido de que la empresa haya avanzado desde entonces hacia una mayor transparencia en sus informes. "El informe es muy general, no hay detalles sobre los hallazgos de los auditores a nivel de fábrica", dice Krämer.

Según Krämer, mientras que el informe de Gap ofrece más información sobre sus hallazgos a nivel regional que el informe de adidas, ninguno de los informes ofrece suficiente información a nivel de fábrica para medir el progreso de las empresas en temas de estándares laborales. "Sin información concreta no podemos comparar los hallazgos de una empresa con los de nuestra propia investigación", dice Krämer. "Las empresas esperan que les demos toda la información de nuestras investigaciones, pero siguen sin disposición de compartir sus hallazgos. Se espera que confiemos en su buena voluntad".

### **¿Qué contiene el informe de adidas?**

El informe de RSE de adidas-Salomon incluye la siguiente información sobre la cadena de suministros:

- Números de fábricas auditadas por la empresa por país, incluyendo instalaciones de subcontratistas;
- Número de fábricas no auditadas todavía, removidas de la lista de proveedores, y rechazadas luego de una auditoría de pre-aprobación por región geográfica;
- Número de relaciones comerciales terminadas debido a violaciones de código ("estándares de participación") por país y razones por dichas terminaciones; y
- Calificación de cinco estrellas de fábricas por región geográfica.

Aunque el informe identifica violaciones del código de proveedores con quienes se ha terminado la relación comercial, no ofrece información específica sobre hallazgos de auditoría o acción correctiva realizada en instalaciones que siguió usando en 2003, sea por lugar de trabajo, país o región geográfica. En contraste, el informe de adidas de 2000 incluía un cuadro identificando problemas comunes en las fábricas de sus proveedores por país.

Según Gregg Nebel, funcionario de Asuntos Sociales y Ambientales (SEA) de adidas-Salomon para las Américas, su empresa no está en contra de incluir más información en sus informes de RSE sobre temas comunes de incumplimiento en países particulares, pero la consulta con los interesados indica que la inclusión de estudios de caso era una prioridad más importante.

### **Más allá de la auditoría de lista de control**

Al igual que el informe de Gap, el informe de RSE de adidas de 2003 incluye una crítica de las limitaciones del modelo de lista de control, vigilancia de la auditoría social. "Nuestra estrategia se basa en una visión de autogobierno a largo plazo y nuestra meta es el cumplimiento sustentable", dice el informe. Consistente con este enfoque, el equipo del SEA se está alejando progresivamente de su rol tradicional de vigilancia e inspección de un código, a proveer apoyo y asesoramiento a los proveedores".

Con este cambio de enfoque de "temas de monitoreo" hacia "promoción de sistemas gerenciales y estrategias de cumplimiento", se pretende lograr autogobernación de proveedores y cumplimiento sustentable, lo que muchas empresas líderes están de acuerdo que no han podido lograr a través del enfoque de vigilancia.

Uno de los resultados positivos del nuevo enfoque de adidas y muchas otras empresas de marcas en "asociaciones" con proveedores para lograr un "cumplimiento sustentable" es el mayor énfasis en capacitación de proveedores en cumplimiento de estándares laborales, "mejores prácticas ambientales" y "comunicación trabajador-gerencia". Según el informe de adidas, la empresa facilitó 200 de estas sesiones de capacitación en 2003. "Seguimos auditando a nuestros proveedores", dice el informe de adidas, "pero en lugar de hacer resaltar el incumplimiento, nos enfocamos en tratar las razones de dicho incumplimiento". Que este cambio de enfoque resulte en mejores prácticas laborales en el largo plazo, o que en su lugar disminuyan la presión sobre los proveedores para



tratar instancias inmediatas de violación del código, es algo por verse.

Krämer piensa que el enfoque de adidas en capacitación es un desarrollo positivo, pero que no es suficiente para lograr y mantener el cumplimiento. "Lo que hace falta es una combinación de mayor presión sobre los proveedores en áreas de incumplimiento y incentivos económicos y de otro tipo para proveedores que hacen esfuerzos serios hacia el cumplimiento", dice Krämer. Según Krämer, los incentivos podrían incluir apoyo económico para mejorar condiciones de trabajo y compromisos a largo plazo con proveedores que desarrollen buenas prácticas laborales.

### **Salarios, horas y libertad de asociación**

El informe de adidas describe dos estudios llevados a cabo por la empresa en 2003, el Estudio de Salario Justo y el proyecto de Horas de Trabajo.

Mientras que el Estudio de Salario Justo no resultó en que adidas requiriera el pago de un salario para vivir que satisficiera las necesidades básicas según estándares locales, sí hizo que la empresa desarrollara una estrategia para mejorar salarios y beneficios. Además de promover recompensas por mejor productividad y hacer menos compromisos específicos, como hacer que los proveedores tomen en cuenta datos sobre costo de vida y necesidades de los trabajadores y el pago básico imperante "a un nivel que sea más alto que el salario mínimo local", adidas también promete que hacia 2006 sus proveedores adoptarán mecanismos transparentes para establecer salarios, que incluyan "aporte directo de los trabajadores - es decir, idealmente a través de la negociación colectiva".

**Manufactura ligera [lean manufacturing] es una estrategia destinada a lograr ciclos lo más cortos posible para la fabricación. "Ligera" se deriva del Sistema de Producción de Toyota, el cual es famoso por eliminar desperdicio y reducir el trabajo incidental a través de la producción modular y entrega a tiempo de materiales y partes. El sistema busca disminuir el tiempo entre el pedido de un cliente y el envío al reorientar la producción del tradicional "sistema progresivo de paquetes" - en el cual, por ejemplo, una trabajadora cose la misma parte de una manga todo el día acumulando un paquete de mangas que luego es pasada a la siguiente trabajadora que cose los botones al día siguiente, etc. - al flujo de producción de un solo producto, en el cual una camisa completa fluye a través de la línea del comienzo al final en el menor tiempo posible. El proceso de producción se organiza en un sistema modular en el cual trabajadores con varias capacidades, que pueden realizar distintas operaciones de trabajo en equipos que reciben incentivos por lograr metas de producción, más que tasas por piezas y cuotas de producción para cada trabajador.**

En base a encuestas y una revisión de datos de horas de trabajo de auditorías de fábricas en Asia, la Fuerza de Trabajo de adidas sobre Horas de Trabajo recomendó que la empresa revise cómo calcula la capacidad de producción de los proveedores y cómo planea los pedidos. Según Nebel, la revisión reveló dos temas clave que contribuyeron a problemas con horas de trabajo: falta de entendimiento de la capacidad de una fábrica cuando se hacen pedidos y demandas de pedidos sin anticipación, tanto de adidas como de alguna otra empresa que use a la misma fábrica. Nebel piensa que el avance de su empresa hacia la manufactura ligera y a utilizar menos proveedores en relaciones a más largo plazo, resultará en mejor información y planificación y mejor control de las horas de trabajo.

El informe de RSE de adidas de 2003 también describe talleres patrocinados

por adidas de capacitación en libertad de asociación en Indonesia y El Salvador. En Indonesia, adidas trabajó con la OIT en talleres de capacitación para personal de gerencia y líderes de "sindicatos múltiples" en una fábrica proveedora para "establecer las reglas para negociaciones colectivas". Según el informe, las sesiones de capacitación exploraron también "otros mecanismos de comunicación y solución de problemas...", incluyendo el concepto de Comité laboral-gerencial".

En El Salvador, adidas y Reebok colaboraron en un taller de capacitación sobre libertad de asociación con la participación de cuatro grupos de trabajadores de cuatro fábricas. El taller fue facilitado por la organización estadounidense sin fines de lucro de monitoreo Verité.

Las cuatro fábricas habían sido auditadas por la Asociación por el Trabajo Justo (FLA por su sigla en inglés) en 2002 y, según los informes de auditoría en el sitio web de la FLA, los trabajadores de dos de las cuatro fábricas habían dicho que "no tenían libertad para formar un sindicato" y trabajadores de una tercera fábrica dijeron que "cuando los trabajadores trataron de formar un sindicato, fueron despedidos". Según los informes de auditoría de la FLA, la acción remedial incluyó capacitación en derechos laborales y el establecimiento de comités de comunicación trabajador-gerencia. En una fábrica ya se había establecido el comité.

Debido a la recurrencia de asociaciones "solidaristas" creadas por la patronal en América Central, la creación de los comités de comunicaciones fue considerada por CIR y el Comité Nacional Laboral Estadounidense como un intento de los

empleadores de encontrar una alternativa a la sindicalización controlada por la empresa. Acusaron que los mecanismos de comunicación y solución de problemas promovidos por adidas inhibían en lugar de promover la libertad de asociación.

Según Krämer, entrevistas en profundidad con trabajadores en una de las fábricas indicaban que la gerencia seleccionaba a los representantes de los trabajadores en el comité trabajador-gerencia, y los trabajadores entrevistados no creían que el comité contribuía a un mayor respeto por sus derechos.

Según Nebel, el propósito de los comités de comunicaciones trabajador-gerencia no era negociar salarios y condiciones de trabajo, sino "cambiar la cultura del lugar de trabajo y promover el diálogo entre trabajadores y gerencia". Aún reconociendo que los representantes de los trabajadores fueron seleccionados por la gerencia en una de las cuatro fábricas, dice que el problema ya fue resuelto y que los representantes de los trabajadores son ahora elegidos. Nebel también destaca "las sinergias entre los comités de trabajador-gerencia y manufactura ligera", notando que en fábricas que han hecho el cambio a manufactura ligera, los empleados han sido animados a que hagan sugerencias para mejorar el proceso de producción.

Los esfuerzos de adidas-Salomon para integrar los "Estándares de Participación" (SOE por su sigla en inglés) laborales y ambientales con la manufactura ligera es un tema importante en su informe de RSE de 2003. Según el informe, el equipo de "Mejoramiento Continuo" y el de "Estándares de Participación" colaboran en auditorías conjuntas de fábricas

proveedoras en México, Brasil y América Central. También se realizó una evaluación ergonómica en dos fábricas proveedoras de Indonesia. Según Nebel, el impacto de la manufactura ligera en el estrés, fatiga, ergonomía y horas de trabajo son temas clave que está examinando la empresa.

Según O'Rourke, quien está actualmente realizando un estudio de temas de seguridad e higiene y manufactura ligera en una fábrica proveedora de adidas en El Salvador, muchas empresas están reestructurando en forma significativa sus cadenas de suministros y las relaciones con sus contratistas a la luz de la eliminación de cuotas del Acuerdo Multifibras, y muchas de estas empresas están también experimentando con nuevos sistemas de producción como "producción ligera". "Estamos estudiando que significan realmente para los trabajadores estos cambios en la organización de las fábricas en lo concerniente a horas extra, salarios, seguridad e higiene y representación de los trabajadores", dice O'Rourke.

A medida que adidas y otras marcas importantes consolidan sus cadenas de suministros globales y promueven el cambio a la manufactura ligera con muchos de los "socios" de larga data que continúan, es probable que veamos un aumento del debate sobre si los nuevos mecanismos de comunicaciones trabajador-gerencia introducidos como parte de este modelo promoverán o inhibirán una auténtica representación de los trabajadores.

### **Relaciones con los interesados**

Al igual que el informe de Gap, el informe de RSE de adidas de 2003 también pone mucho énfasis en las relaciones con partes interesadas.

Según el informe, "las relaciones de adidas con algunos de nuestros críticos más fuertes han madurado y se han logrado nuevos niveles de entendimiento y cooperación a través de una relación más estrecha con organizaciones no gubernamentales".

Ejemplos descritos en este informe incluyen:

- Un debate en mesa redonda en el sur de China sobre libertad de asociación, facilitado por una ONG de Hong Kong y con la participación de personal de cumplimiento de las mayores marcas de indumentaria deportiva, lo que resultó en un acuerdo de acciones conjuntas "para mejorar las comunicaciones trabajador-gerencia y la representación de los trabajadores en China";
- Cooperación con el Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC por su sigla en inglés) "para tratar con temas laborales y mejorar las condiciones de trabajo en la fábrica PT Dada en Indonesia;
- Proveer apoyo económico a CARE para capacitación con supervisores chinos en fábricas camboyanas de indumentaria; y
- Participación en foros de iniciativas de interesados múltiples sobre RSE y diálogo con fondos de responsabilidad social en inversión.

Aún estando de acuerdo con que adidas ha participado en una serie de reuniones y consultas con varios interesados, Krämer cuestiona el compromiso de la empresa a una colaboración seria con organizaciones de la sociedad civil. Hace notar que, a la fecha, adidas no ha demostrado disposición de colaborar con la Campaña Ropa Limpia (CCC) alemana

en un proyecto piloto de monitoreo o trabajar seriamente con uno o más de los grupos de monitoreo independiente en América Central. "Hasta ahora, no están dispuestos a explorar la posible participación de organizaciones de la sociedad civil local en el proceso de monitoreo", dice Krämer.

Según Nebel, la empresa no tiene problemas con que organizaciones centroamericanas realicen monitoreo externo de cumplimiento en fábricas proveedoras de adidas, si esas organizaciones son auditores acreditados por la FLA. Hace notar que la FLA, no adidas, selecciona las organizaciones para llevar a cabo dichas auditorías y que COVERCO participó en una auditoría de un licenciatario de adidas en Guatemala. Según Nebel, la empresa está actualmente en conversaciones con GMIES sobre la posibilidad de llevar a cabo algún trabajo de verificación en lo concerniente al agua potable y entrevistas de seguimiento a trabajadores en relación al programa de capacitación en libertad de asociación de Verité.

Krämer dice que estaría bien una cooperación seria entre adidas y los grupos de monitoreo, pero que se sigue preguntando por qué ha habido tan poco progreso luego de seis años de conversaciones entre adidas y la CCC en este tema.

### **Estrategia de aprovisionamiento post cuotas**

Otra parte interesante de información en el informe de adidas concierne al cambio que se está realizando en la cadena de suministros global de la empresa en anticipación a la eliminación de cuotas en 2005. Según el informe, adidas-Salomon está consolidando su

aprovisionamiento de artículos de indumentaria en alrededor de seis "países estratégicos" (China, India, Indonesia, Tailandia, Turquía y Vietnam), manteniendo al mismo tiempo operaciones más reducidas en América Central, Camboya y Las Filipinas. "Esta estrategia no sólo ofrece al Grupo [adidas-Salomon] flexibilidad y seguridad en la provisión de productos de indumentaria, sino que refuerza nuestras relaciones de larga data con proveedores clave", dice el informe.

Preguntado sobre una reciente controversia en la que adidas-Salomon es acusada de abandonar a los trabajadores en la fábrica Dae Joo Leports en Indonesia, donde los trabajadores están representados por un sindicato y han negociado un convenio colectivo, y cambiando los pedidos a una fábrica en China de propiedad de la misma empresa, Nebel dijo que adidas-Salomon no es un contratista directo de la fábrica y que un licenciatario indirecto había tomado la decisión. Nebel señala que Indonesia sigue siendo un país estratégico para adidas. "Nuestra meta es no subirmos al vagón de cola de China", dice Nebel.

Una pregunta clave para adidas, así como para sus competidores, aproximándonos a 2005 es cómo y hasta qué grado el cumplimiento de estándares laborales tendrá influencia en sus tomas de decisiones con respecto a las preferencias que dará a los proveedores en esos países estratégicos y qué responsabilidad tiene con los trabajadores en los países que deja detrás.

*El informe de adidas de 2003 de Responsabilidad Social y Ambiental está disponible en inglés en el sitio:*

[www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com)

---

## C. Tiendas Canadienses dan pequeños pasos adelante

Por más que encontramos limitaciones vemos que en la información sobre responsabilidad social empresarial (RSE) de marcas líderes estadounidenses y europeas, las empresas canadienses están muy por detrás de sus competidores estadounidenses y europeos.

Actualmente sólo un puñado de empresas canadienses informan sobre sus políticas de RSE, y menos aún informan sobre prácticas laborales en sus cadenas de suministros globales.

Un estudio reciente del Conference Board of Canada encontró que dos tercios de las 300 empresas líderes canadienses no emiten informes sobre RSE. (Ver "Nuevos Recursos" en este número). En el sector de indumentaria, sólo dos tiendas canadienses dan a conocer informes que tratan con los estándares laborales en sus cadenas de suministros globales, The Hudson's Bay Company (HBC) y Mountain Equipment Co-op (MEC).

### THE HUDSON'S BAY COMPANY

En mayo de 2004, la tienda más antigua de Canadá, The Hudson's Bay Company (HBC), dio a conocer su segundo informe sobre responsabilidad social empresarial, como parte de su informe anual a los accionistas. El informe está también disponible en el sitio web de la HBC, al igual que el Código de Conducta del Vendedor, el cual, a diferencia de la mayoría de los restantes códigos de otras tiendas canadienses, está bastante cerca del lenguaje de las Convenciones de la OIT.

El Código cubre todos los productos de marca privada de la empresa.

### ¿Qué contiene el Informe de la HBC?

Al igual que en el informe del año anterior, el informe de la HBC de 2003 incluye data global compuesta sobre su progreso en lograr el cumplimiento de su Código de Conducta del Vendedor, incluyendo:

- Número de vendedores que proveen artículos de marcas privadas a la HBC;
- Número de fábricas proveedoras auditadas en 2003;
- Número y porcentaje de fábricas que se encontró que no cumplían con el código de conducta en la auditoría inicial;
- Número y porcentaje de fábricas que cumplían luego de la acción correctiva (incluyendo aquellas que estaban en cumplimiento en la primera auditoría); y
- Número y porcentaje de fábricas que no eran capaces o no tenían disposición a cumplir con las disposiciones del Código.

El informe también incluye información básica sobre el programa de cumplimiento de la HBC e identifica las organizaciones auditoras de terceras partes (Cal Safety Compliance Company y International Global Compliance Services) utilizadas por la HBC para auditar sus fábricas proveedoras.

### Necesidad de mejorar

El informe de la HBC no da información sobre áreas de no cumplimiento con sus código de conducta o acción correctiva realizada, por fábrica, país o región geográfica. Tampoco identifica los países donde se hacen sus artículos de indumentaria y

otros productos de sus marcas privadas, el número de fábricas auditadas por país, o el número exacto de fábricas proveedoras que utiliza a nivel global, aunque sí lista el número de vendedores e indica en una nota al pie de página que en promedio los vendedores tienen tres o cuatro fábricas.

Según el informe de 2003, mientras que se encontró que el 98% de las fábricas proveedoras de la HBC no estaban cumpliendo en la primera auditoría de fábrica, 88% lograron el cumplimiento luego de la acción correctiva, y 12 por ciento no estaba dispuesto o no podía cumplir con las disposiciones del Código de la HBC. En comparación, el informe de 2002 de la HBC indica que el 89% de las fábricas proveedoras de la HBC no estaban en cumplimiento en la primera auditoría, y el 85% estaban en cumplimiento luego de la acción correctiva. Dada la falta de información detallada en el informe de la HBC, es imposible evaluar si estas estadísticas globales reflejan mejoras reales en condiciones de trabajo y prácticas laborales.

### **Cooperación con otras empresas**

Además de la información anterior, el informe sobre RSE de 2003 de la HBC también describe la participación de la empresa en el Compacto Global de la ONU y en una iniciativa de la industria canadiense liderada por el Consejo de Minoristas de Canadá, llamada "Tiendas Minoristas Canadienses Avanzando hacia el Comercio Responsable (CRART por su sigla en inglés). Según el informe, la HBC "ha sido instrumental en establecer un puente entre los esfuerzos" de la Federación Nacional de Minoristas Estadounidenses (NRF), el Consejo de Minoristas de Canadá (RCC), Asociación de Comercio Exterior (FTA)

en Bruselas, la Asociación Internacional de Grandes Tiendas (IADS), y el Compacto Global.

La HBC promueve también el desarrollo de una base de datos central para compartir información de auditoría sobre cumplimiento social entre tiendas minoristas en forma confidencial. Mientras que esta base de datos ayudaría a evitar duplicaciones costosas y dar a los minoristas información útil sobre potenciales proveedores, no trata con la creciente preocupación entre las organizaciones de inversión social, laborales y organizaciones no gubernamentales, así como varias marcas y minoristas líderes, sobre la calidad de las auditorías llevadas a cabo por firmas comerciales de auditoría.

Y mientras dicha base de datos podría potencialmente ser utilizada para proveer a consumidores, accionistas e interesados mayor información sobre hallazgos de auditorías y progreso en lograr el cumplimiento de los estándares laborales, no es ésta la intención de la iniciativa.

El informe sobre RSE de la HBC señala también que el equipo de cumplimiento de la empresa desarrolló y distribuyó un "cuaderno de comienzo de vendedor" conteniendo información para proveedores sobre cómo cumplir con el Código de la HBC.

### **Participación con interesados**

Mientras que la Hudson's Bay Company ha estado más activa en temas de responsabilidad social empresarial que la mayoría de los restantes minoristas canadienses, a la fecha ha mostrado mucha más disposición a participar con otras empresas y asociaciones industriales que con organizaciones laborales o de la sociedad civil en el Norte o el Sur.

Tampoco ha estado dispuesta a explorar otros métodos de lograr y mantener el cumplimiento de los estándares laborales, más allá del modelo de auditoría comercial.

*El informe de 2003 sobre responsabilidad social empresarial de la Hudson's Bay Company es parte del informe anual a los accionistas, y puede verse, en inglés, en el sitio [www.hbc.com/hbc](http://www.hbc.com/hbc)*

## **MOUNTAIN EQUIPMENT CO-OP**

Aunque su presencia en Canadá no es grande en el sector minorista, la cooperativa de consumidores de Vancouver Mountain Equipment Co-op (MEC), la cual tiene tiendas en varias ciudades de Canadá, ha avanzado más que cualquier otro minorista canadiense en proveer informes transparentes a los miembros de la cooperativa y al público sobre los resultados de auditorías de fábricas de Proceso de Evaluación del Equipo Proveedor (STEP por su sigla en inglés).

En 2004, MEC dio a conocer su segundo informe del Equipo, cubriendo sus actividades y hallazgos en 2003. Según el informe, las auditorías de ocho proveedores potenciales (siete realizados por personal de cumplimiento de MEC y uno por una organización de auditoría de terceros) fueron llevados a cabo en cuatro países. Debido a problemas presupuestarios, no se hicieron visitas de remediación a fábricas de proveedores actuales que habían sido auditados el año anterior, dice el informe.

### **¿Qué contiene el informe?**

La siguiente información es provista en el Informe STEP de MEC:

- Número de fábricas de proveedores utilizadas y porcentaje de la producción total por país;
- Número de auditorías de fábrica realizadas por país;
- Problemas para remediar y estatus de la remediación, por fábrica y país, pero sin nombrar la fábrica; y
- Calificación de tres estrellas para cada fábrica según deficiencias "menores", "moderadas" y "mayores".

Los problemas de seguridad e higiene y récords inadecuados de fábricas son los dos temas más comunes identificados en las auditorías de fábricas, seguidos por la falla de proveer a los empleados con contratos de empleo o información sobre sus derechos. En una fábrica, problemas con horas de trabajo y pago de sobretiempo fueron resaltados también.

### **Necesidad de mejorar**

El informe no provee información sobre lo que MEC define como deficiencias menores, moderadas y mayores. Asimismo, las organización de auditoría de terceros utilizada en la auditoría de una fábrica en 2003 no es nombrada en el informe aunque la Gerente de Responsabilidad Social y Ambiental de MEC, Denise Taschereau, confirma que la organización sin fines de lucro de monitoreo Verité ha llevado a cabo todas las auditorías de terceras partes de la empresa a la fecha. Verité también realizó una evaluación del programa STEP de MEC en 2001.

Otra debilidad del informe es que los hallazgos del monitoreo son presentados de una manera confusa que hace difícil determinar qué violaciones de código o legales se dieron en realidad. Por ejemplo, pareciera que los empleados

que se llevan trabajo a su casa era un problema en una fábrica canadiense, aunque la manera en que se describe el tema hace difícil determinar si o qué violación de código o legal se estaba dando.

Según Taschereau, 2003 fue un año en el que la cooperativa organizó sus sistemas de gerencia e información y redefinió responsabilidades para el personal interno encargado de llevar a cabo auditorías de fábricas. También consultó con iniciativas de interesados múltiples y otras empresas con mayor experiencia en monitoreo e información.

En 2004, MEC volverá a visitar fábricas existentes por remediación y seguimiento y continuará mejorando sus sistemas internos necesarios para administrar efectivamente el Proceso de Evaluación del Equipo Proveedor (STEP), dice Taschereau.

#### **Participación con interesados**

En los últimos tres años, MEC se ha contactado con el Grupo de Acción sobre el Comercio Ético (ETAG) y la RSM, así como la Asociación de Accionistas para la Investigación y la Educación (SHARE), en relación al mejoramiento de su código de conducta y programas de monitoreo e información. El código de conducta revisado de MEC, que no aparece en el informe del Equipo, pero que está disponible en el sitio web de la empresa, hace referencia a Convenciones de la OIT aplicables y está modelado estrechamente en base a dichas Convenciones.

La cooperativa también ha estado trabajando con Negocios para la Responsabilidad Social (BSR por su sigla en inglés) de EE UU y Negocios Canadienses para la Responsabilidad Social (CBSR por su sigla en inglés), de

Vancouver. En colaboración con CBSR, MEC ha facilitado también reuniones de círculos de aprendizaje entre un grupo de tiendas canadienses sobre temas de responsabilidad social empresarial.

*El informe de MEC está disponible en inglés en el sitio: [www.mec.ca/step/](http://www.mec.ca/step/)*

---

### **D. La FLA acredita el programa de calzado de Reebok**

En abril, la Asociación por el Trabajo Justo (FLA) acreditó el programa de cumplimiento de código en calzado de Reebok como que satisface los objetivos del plan de monitoreo de la empresa presentado a la FLA hace dos años. Reebok es la primera Empresa Participante de la FLA que tiene parte de su programa de monitoreo acreditado. En 2005, el programa de cumplimiento en indumentaria de Reebok también estará sujeto a revisión, así como los programas de cumplimiento de varias otras empresas participantes de la FLA, como Nike, adidas-Salomon, Phillips-van Heusen, Eddie Bauer y Liz Claiborne.

Según la Presidente y CEO de la FLA, Aurret van Heerden, la acreditación significa que el sistema de Reebok para lograr y sostener el cumplimiento a lo largo de su cadenas de suministros de calzado deportivo está establecido y funciona con efectividad. El término "acreditar" fue elegido cuidadosamente, dice van Heerden, con el fin de evitar confusión con la certificación de fábrica. La FLA no certifica fábricas como que cumplen con su código de conducta.



## **El proceso de la FLA**

Cuando una empresa se convierte en Empresa Participante, presenta un plan de implementación de dos o tres años para su programa de cumplimiento. Luego de completarse el período inicial de implementación, la FLA realiza una evaluación para ver si - y hasta qué grado - la empresa hace lo siguiente:

- Comunicar su código de conducta a los trabajadores de la fábrica y personal de gerencia;
- Capacitar a su personal de cumplimiento en monitoreo y remediación.
- Llevar a cabo monitoreo interno;
- Cooperar con visitas de monitoreo externo sin previo aviso (realizadas por organizaciones de auditoría acreditadas por la FLA);
- Tomar medidas para prevenir pautas persistentes de incumplimiento, o instancias de serio incumplimiento;
- Recolectar y manejar información de cumplimiento en forma efectiva; y
- Consultar con ONGs, sindicatos y otros expertos locales.

En un comunicado de prensa el 29 de abril, van Heerden elogió a Reebok por desempeñar un rol de liderazgo en facilitar formas de representación de trabajadores en China. "Esperamos ver la experiencia obtenida en las iniciativas de Reebok extendidas a más fábricas en China y en otros países también", dijo van Heerden.

Según van Heerden, "la acreditación no cambia los términos de participación de una empresa en la FLA" que será reevaluada cada dos años.

Respondiendo a la pregunta de si la acreditación de una marca podría ser malinterpretada por los medios y el

público para significar que todas las fábricas que producen para una marca acreditada eran "libres de explotación", van Heerden dijo que las marcas no pueden hacer representaciones engañosas de lo que significa acreditación en etiquetas de ropa o en la publicidad y promoción de sus productos. Sin embargo, una rápida revisión de informes de periódicos sobre el anuncio del 29 de abril de la FLA indica que muchos artículos malinterpretaron la acreditación como significando "sello de aprobación" para Reebok, sugiriendo incorrectamente que todas las fábricas proveedoras de Reebok cumplían el código de la FLA.

En este momento no pareciera haber un mecanismo formal para que trabajadores o partes interesadas desafíen acreditaciones de marcas de la FLA, tampoco queda claro qué detalles serán hechos públicos sobre el nivel de cumplimiento de una empresa acreditada con los requisitos de la FLA. Sin embargo, según lo señala van Heerden, una empresa acreditada por la FLA seguirá siendo monitoreado interna y externamente, y sumarios de informes de monitoreo externo estarán disponibles en el sitio web de la FLA.

---

## **E. Los proyectos de la FLA en China**

La Asociación por el Trabajo Justo (FLA) ha iniciado dos proyectos en China - El Proyecto de Cumplimiento Sustentable y el Proyecto Horas de Trabajo en China - para examinar las razones subyacentes por los problemas persistentes de incumplimiento.

Según la Presidente y CEO de la FLA Auret Van Heerden, "la clase de monitoreo de control de una lista sólo dice si una fábrica cumple o no con las disposiciones del código, no las razones subyacentes por el incumplimiento. Todos los años reaparecen los mismos problemas y no se da un cambio real".

El Proyecto de Cumplimiento Sustentable comprende una "evaluación de cumplimiento sustentable" de seis fábricas de calzado en China que producen para Nike, Reebok, Puma, adidas y Phillips-van Heusen.

Según van Heerden, la evaluación examinará todos los aspectos de la relación entre empleador y empleado, incluyendo reclutamiento, despidos, reclamos, disciplina, comunicación, consulta y negociación. "Estamos tratando de desarrollar una metodología que identifique las causas raíces de la persistencia de las violaciones y una acción remedial y preventiva efectiva", dice van Heerden.

El Proyecto Horas de Trabajo en China examinará las razones subyacentes por las que los proveedores de artículos de indumentaria en China con frecuencia tratan de evadir más que cumplir con el límite de 60 horas semanales del código de conducta de la FLA. Según van Heerden, algunos temas subyacentes incluyen mala organización de los pedidos, mala organización de la producción, problemas de planificación en recursos humanos y demoras en recibir materiales.

Según van Heerden, el proyecto llevará a cabo un análisis de "causas raíces" de 6-9 fábricas de indumentaria que producen para aproximadamente seis Empresas Participantes de la FLA. Además de mirar a temas internos de producción, el proyecto también evaluará problemas de la cadena de

suministros, tales como los tiempos en que se hacen los pedidos y opciones para una mayor anticipación en efectuar los pedidos. "Un problema es que los proveedores no piensan que pueden llegar a perder clientes potenciales, debido a la incertidumbre en cuanto a pedidos futuros, y terminan asumiendo demasiado compromiso", dice van Heerden.

Según van Heerden, ambos proyectos incluirán desarrollo de capacidad para personal de gerencia y trabajadores. La elección de representantes de trabajadores para comités trabajador-gerencia es un tema clave, dice van Heerden.

---

## **F. Solución hallada en Lands' End**

El 5 de abril, el Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC) anunció que el comercializador de artículos de indumentaria y licenciataria universitario Lands' End había acordado realizar una serie de medidas de remediación para tratar con violaciones a los derechos de los trabajadores en su fábrica proveedora Primo en El Salvador. Esto incluye:

- Una contribución en tela, maquinaria y asistencia técnica a la fábrica Just Garments, una nueva empresa salvadoreña que ofrece empleos a trabajadores que están en lista negra y se ha comprometido a negociar un acuerdo colectivo con sus empleadores;
- Una declaración pública comprometiéndose a no tolerar listas negras de empleados en sus

fábricas proveedoras de El Salvador;

- Cambios en el proceso de reclutamiento en Primo para informar a los trabajadores de sus derechos y prevenir discriminación antisindical en el reclutamiento; y
- Capacitación para gerentes de fábricas proveedoras en América Central sobre sus obligaciones en lo concerniente a libertad de asociación.

Según el WRC, el acuerdo fue resultado de varios meses de tratativas con la participación de Lands' End, Sears Roebuck (propietario de Lands' End), el WRC y la Asociación por el Trabajo Justo (FLA). También se reconoció la intervención de universidades que participan en el WRC con ayudar a lograr el acuerdo.

En respuesta a un reclamo de la ONG salvadoreña Centro de Estudios y Apoyo Laboral (CEAL), en octubre y noviembre de 2002, el WRC llevó a cabo una investigación sobre acusaciones de violaciones a la libertad de asociación en la fábrica. En el mismo período, el WRC presentó las acusaciones ante la FLA, que incluye a universidades miembros que también dan licencia a productos hechos en la fábrica. El 19 de marzo de 2003, el WRC dio a conocer un informe público, declarando que había evidencia concreta de discriminación antisindical y lista negra de trabajadores pro sindicato.

En mayo de 2003, también se presentó ante la FLA un reclamo de una tercera parte por "una entidad que pidió anonimato, lo cual es una opción en el proceso". La FLA llevó a cabo una visita de "monitoreo externo independiente" a la fábrica, la cual encontró también una "alta posibilidad de incumplimiento" de

estándares de libertad de asociación y antidiscriminación.

Según el WRC, "Obviamente, hubiera sido mejor haber resuelto este caso mucho antes. Sin embargo, es claro también que al tomar las medidas con las que acordó, Lands' End demuestra su compromiso por una resolución justa para los trabajadores afectados, consistente con las obligaciones del código de conducta de la empresa. Esto es alentador, no sólo con respecto al presente caso, sino en términos de las perspectivas de cumplimiento futuro de este licenciatario en toda su cadena de suministros".

---

## G. Nuevos recursos

***The National Corporate Social Responsibility Report: Managing Risks, Leveraging Opportunities [El Informe Nacional sobre Responsabilidad Social Empresarial: Administrando los riesgos, sopesando oportunidades], The Conference Board of Canada, Junio de 2004, 44 pp.***

El informe evalúa las prácticas gerenciales de una muestra de 53 grandes empresas canadienses, incluyendo sus prácticas de información pública. Hace notar que mientras dos tercios de las empresas encuestadas emiten informes de responsabilidad social empresarial (RSE), dos tercios de las mayores 300 empresas canadienses no lo hacen. Observa también que los informes sobre RSE publicados tienden a enfocarse en procesos no en resultados. "Vincular las prácticas a la performance es más bien la excepción que la norma".

El informe del Conference Board incluye los siguientes hallazgos:

- Mientras que el 94% de las empresas canadienses encuestadas tienen un código de conducta formal o una política de ética, sólo el 49% informa públicamente sobre dicho código o política;
- Mientras que el 26% tiene monitoreo interno en "temas sociales" y 26% auditorías externas, sólo el 8% informa públicamente sobre los resultados del monitoreo interno y el 0% sobre auditorías externas;
- 21% emiten informes anuales sobre RSE en temas sociales;
- Mientras el 58% dice que consideran los impactos en derechos humanos en sus decisiones de inversión o compras (38% inversión, 38% compras), 0% informa públicamente sobre esta práctica; y
- Mientras el 36% tiene una política con respecto a la libertad de asociación, 0% informa públicamente sobre su política de libertad de asociación.

El informe concluye, "Dada la importancia que los interesados dan a cómo manejan las corporaciones la dimensión de derechos humanos en su actividad, el nivel de atención prestado por algunas de las mayores corporaciones de Canadá a esta área de performance plantea importantes interrogantes sobre su exposición al riesgo de derechos humanos".

*El informe del Conference Board of Canada (en inglés) está disponible en: [www.conferenceboard.ca/GCSR](http://www.conferenceboard.ca/GCSR)*

***Gradient: Promoting Best-Practice Management of Supply Chain Labour Standards, AccountAbility and Insight Investment, [Promoviendo las mejores prácticas gerenciales de estándares laborales en la cadena de suministros, responsabilidad e inversión consciente], AccountAbility and Insight Investment, Abril 2004, 43 pp.***

El informe califica 35 empresas británicas de seis sectores sobre cómo manejan los estándares laborales en sus cadenas de suministros, basado en los informes disponibles al público en estos temas de las propias empresas. El índice "AccountAbility Gradient Index" fue utilizado para medir y comparar la performance en responsabilidad social empresarial de las empresas sobre la base de la importancia de cinco categorías: manejo y administración de riesgos, código de estándares laborales en la cadena de suministros, administración de la política, participación de interesados, y auditoría e informes.

Los estándares laborales utilizados para medir los códigos de las empresas son las ocho Convenciones Fundamentales de derechos laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), más un estándar de salario para vivir. Otros estándares, tales como seguridad e higiene, horas de trabajo o seguridad de empleo no son considerados.

Los hallazgos clave del estudio incluyen:

- Treinta y una de las 35 empresas de Gran Bretaña informan sobre temas sociales, ambientales y éticos;
- Catorce de las empresas no revelan una política de estándares laborales de la cadena de suministros o código de conducta,

o tienen un código débil que no hace referencia a las convenciones de la OIT;

- Veintiuna de las empresas tienen un código para la cadena de suministros que sea que hace referencia a las convenciones fundamentales de la OIT o incluye dichos estándares sin hacer referencia a la OIT. (Sin embargo, ocho de estos códigos no hacen referencia a todas las convenciones fundamentales). Diez de los códigos de las empresas tratan el tema del salario para vivir;
- Sólo una empresa informa que relaciona incentivos al persona a la performance en estos temas;
- Veintiséis empresas han declarado su compromiso con programas de auditoría en sus cadenas de suministros, aunque sólo ocho se comprometen a auditorías en toda la cadena de suministros; y
- El puntaje de miembros de la Iniciativa de Comercio Ético (ETI) es relativamente alto comparado con las empresas que no son miembros.

Mientras que el Índice Gradient provee una herramienta útil para medir y comparar la performance de empresas en prácticas laborales en sus cadenas de suministros, el valor de las diferentes categorías para este estudio en particular da mayor importancia a sistemas internos de las empresas y métodos de auditoría e informes que a los estándares de los códigos o la participación de interesados locales en la implementación del código. Sin embargo, tal como lo señala el informe, los interesados pueden utilizar el Índice Gradient y asignar distinto valor a las cinco categorías.

Y mientras el foco sobre los informes públicos de las empresas puede no ofrecer una visión enteramente adecuada de la performance real de una empresa, este mismo foco en el informe público podría tener el efecto positivo de promover entre las empresas que provean informes de RSE más completos y transparentes a accionistas, interesados, clientes y trabajadores.

*El Índice Gradient está disponible en inglés en: [www.gradient-index.net](http://www.gradient-index.net)*

***Eighth Synthesis Report on the Working Conditions Situation in Cambodia's Garment Sector, ILO Garment Sector Working Conditions Improvement Project [Octavo informe sintético de las condiciones de trabajo en el sector de confecciones de Camboya], Proyecto para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo en el Sector de Confecciones de la OIT, Abril de 2004.***

El octavo informe síntesis del programa de monitoreo de fábricas en la industria de la confección de Camboya ofrece una evaluación de los cambios en prácticas laborales en 62 de las 65 fábricas que fueron descritas en el cuarto informe síntesis. (Dos de las fábricas cerraron desde entonces, y una fue cubierta en el quinto informe).

El informe incluye los siguientes hallazgos:

- Dos incidentes de discriminación de género, uno de los cuales fue un incidente menor de acoso sexual;
- Cuatro incidentes menores de trabajo infantil, y dos incidentes más graves.
- Algunas mejoras en el correcto pago de salarios;

- Algunas mejoras en asegurar que las horas extra son voluntarias y dentro de los límites legales;
- Algunas mejoras en asegurar el respeto a la libertad de asociación; y
- Algunas mejoras en asegurar que las huelgas se organicen en conformidad con los procedimientos legales.

Las fábricas monitoreadas son nombradas en el informe, al igual que las recomendaciones de acción correctiva y si fábricas específicas implementaron o no la acción correctiva recomendada.

El Proyecto para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo en el Sector de Confecciones de la OIT es resultado del Acuerdo Textil entre EE UU y Camboya, el cual ofrece acceso mejorado a artículos de indumentaria hechos en Camboya a cambio de esfuerzos del gobierno y la industria por mejorar el cumplimiento con las Convenciones Fundamentales de la OIT y la legislación laboral nacional.

Bajo este programa único, la OIT, en consulta con un Comité Asesor del Proyecto formado por representantes del gobierno camboyano, fabricantes y sindicatos, lleva a cabo monitoreo de las fábricas registradas y emite informes públicos periódicos sobre sus hallazgos.

*Este informe de la OIT está disponible en inglés en:*  
[www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/publ/cambodia8.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/publ/cambodia8.htm)

### **TRES NUEVOS INFORMES DE OXFAM**

***Más por menos: El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas [Trading Away Our Rights: Women Working in Global Supply Chains], Oxfam Internacional, Febrero de 2004, 52 pp.***

***Turning the Garment Industry Inside Out: Purchasing Practices and Workers' Lives, [Dando vuelta la Industria de la Confección: Prácticas de compras y la vida de los trabajadores], Oxfam Hong Kong, Abril 2004, 31 pp.***

***Stitched Up: How Rich-Country Protectionism in Textiles and Clothing Trade Prevents Poverty Alleviation [Cosidos: cómo el proteccionismo en los países ricos y el comercio de prendas de vestir impide el alivio de la pobreza], Oxfam Internacional, Mayo 2004, 44 pp.***

Estos tres informes de Oxfam examinan los problemas sistemáticos en la industria de la confección global. El primer informe, Más por menos, revela cómo las presiones de las mayores tiendas minoristas y marcas sobre las cadenas de producción por producción más rápida, más flexible y más barata crean empleo precario, promueven la extensión de las horas de trabajo y las altas cuotas y metas de producción, y atentan contra los intentos de los trabajadores para mejorar sus condiciones. El informe examina también prácticas similares en la industria de la alimentación.

El informe sostiene que, bajo presión de inversionistas locales y extranjeros y condiciones de los préstamos del FMI y Banco Mundial, "los gobiernos han vendido los derechos de los trabajadores, en la ley y en la práctica". Según el informe, los gobiernos "con demasiada frecuencia han permitido que los estándares laborales sean definidos

por las demandas de flexibilidad de la cadena de suministros: contratación y despidos flexibles, contratos a más corto plazo, menos beneficios, y mayores períodos de sobretiempo de trabajo.

El segundo informe, *Turning the Garment Industry Inside Out*, publicado por Oxfam de Hong Kong, documenta cómo las prácticas actuales de compras de marcas y tiendas minoristas en sus cadenas de suministros globales impactan en las vidas de los trabajadores. Encuentra que los tiempos más cortos de entrega, precios más bajos, más estaciones de moda, y pedidos más pequeños e inestables están resultando en horas extra excesivas, disminución de salarios, falta de pago de lo exigido legalmente para horas extra, condiciones de trabajo peligrosas, falsificación de récords de fábricas, y presión a los trabajadores a proporcionar información falsa a los auditores de fábricas.

El informe recomienda que las empresas hagan lo siguiente:

- Hacer parte integral de la visión de la empresa el respeto por los derechos de los trabajadores;
- Integrar ese compromiso en las prácticas de aprovisionamiento y compras; y
- Promover el empoderamiento de los trabajadores, para asegurar que las mejores prácticas de aprovisionamiento resulten en mejores condiciones para los trabajadores.

El informe de Oxfam Hong Kong también hace un llamado a los gobiernos para que exijan a las empresas "informar regular y públicamente sobre su performance respecto a derechos laborales básicos y otros estándares". Sugiere que "las penalidades por incumplimiento [con

requisitos obligatorios de informes] podrían incluir negar el acceso a contratos y asistencia gubernamental".

El tercero y más controvertido informe de Oxfam, *Stitched Up*, examina los anticipados cambios en la industria de la confección global a través de lentes Norte/Sur, en lugar de hacerlo desde la perspectiva de los trabajadores de la confección. Sostiene que mientras "una cantidad de países pobres sufrirá severamente de la mayor competencia global como resultado de la eliminación de cuotas en 2005", hay "beneficios agregados para países en desarrollo".

Aunque reconoce que algunos países pobres que se beneficiaban del sistema de cuotas, como Bangladesh, es posible que sufran grandes pérdidas en inversiones y empleos en el corto plazo, considera que la mayor liberalización comercial, asociada con asistencia financiera y en reestructuración será una solución en el largo plazo para los países pobres. Hace un llamado a los países ricos a reducir tarifas en textiles e indumentaria importada del actual promedio del 12% al 4% hacia el fin de la década y a los EE UU y la Unión Europea a relajar sus normas de origen para exportaciones textiles y ropa de los países más pobres y vulnerables. Promueve también una mayor asistencia financiera y técnica "para ayudar a estos países a superar el shock de pérdidas inmediatas de empleos y para que sean más competitivos".

En respuesta a los temores crecientes de que un porcentaje significativo de inversiones y pedidos irán a China e India después de 2005, el documento sostiene que "aún si China e India son los mayores beneficiarios de la eliminación de cuotas, el impacto potencial en la reducción de la pobreza en esos países sigue siendo

considerable, dado que sus poblaciones en conjunto representan más de 2.300 millones de personas, de los cuales 563 millones viven en extrema pobreza". El documento no trata con la cuestión de cómo los trabajadores de la confección de China podrán lograr un salario para vivir si se les niega el derecho a organizar sindicatos independientes y la negociación colectiva.

Utilizando lenguaje sorprendentemente similar a lo empleado por las asociaciones de tiendas minoristas del Norte que promueven políticas de libre comercio, el documento sostiene que la eliminación de cuotas y la reducción de tarifas también beneficiará a la gente en el Norte. "Las reducciones en precios de ropa en los países industrializados, y la creciente prosperidad en las economías de los países en desarrollo, debería estimular la demanda, dando a los países del Norte la oportunidad de expandir la producción y el empleo en otros sectores".

Hay que reconocer que Oxfam Internacional rechaza explícitamente el "discurso del goteo" de muchos defensores del libre comercio, sosteniendo que los buenos estándares laborales son un factor contribuyente al desarrollo económico, más que un resultado natural del mismo.

El informe también incluye una serie de propuestas sobre estándares laborales dirigidas principalmente a gobiernos nacionales y empresas de indumentaria, tales como un mejor cumplimiento de la legislación laboral, programas de capacitación y compensación para trabajadores desplazados, comités nacionales de interesados múltiples para monitorear los impactos de la reestructuración de la industria, y la adopción de prácticas de

compras responsables por parte de marcas y tiendas minoristas.

Sin embargo, se presta muy poca atención a cómo estas propuestas de políticas podrían llevarse a la práctica, particularmente en el nuevo contexto a partir de 2005 de fronteras abiertas y mayor competencia global. Tampoco trata el documento con el tema conflictivo de si o cómo se pueden incorporar los estándares laborales en los tratados comerciales.

*El informe sobre comercio está disponible en inglés y español en:*  
[www.maketradefair.com](http://www.maketradefair.com)

*Stitched up está disponible en inglés en:*  
[www.oxfam.org.uk/what\\_we\\_do/issues/key\\_papers.htm](http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/issues/key_papers.htm)

*Turning the Garment Industry Inside Out está disponible en inglés en:*  
[www.maketradefair.org.hk/news/LabourReportEng.pdf](http://www.maketradefair.org.hk/news/LabourReportEng.pdf).

**UNRISD Research and Policy Brief 1: Corporate Social Responsibility and Business Regulation, United Nations Research Institute for Social Development, [Síntesis 1 de Investigación y Política de la UNRISD: Responsabilidad Social Empresarial y Regulación de las Empresas], Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, Marzo 2004, 4 pp.**

Esta síntesis ofrece un análisis crítico de las fortalezas y limitaciones de los códigos voluntarios de conducta, iniciativas de interesados múltiples, asociaciones sectores público-privado, y opciones emergentes de regulación internacional.

El informe sostiene que mientras las iniciativas de interesados múltiples (IIMs) "han sido exitosas en cierta



medida en tratar con ciertas debilidades asociadas con la autorregulación empresarial, ... el costo y complejidad de muchos procedimientos de estas iniciativas, la inmensa escala de las operaciones de las empresas transnacionales y las capacidades limitadas de muchas de las ONG u otras organizaciones que participación inhiben tanto la calidad como la escala".

El informe también plantea interrogantes sobre las limitaciones y posible consecuencias negativas de las asociaciones de sectores público y privado como el Compacto Global ONU, haciendo notar, "[L]a falta de atención a criterios y procedimientos para seleccionar y evaluar a los asociados empresariales, y para los mecanismos de monitoreo y cumplimiento, son puntos en contra para la rápida proliferación de estas asociaciones". Sigue diciendo, "Estas asociaciones ofrecen oportunidades para mejorar la imagen empresarial y la influencia política a través de acceso privilegiado a gobiernos de países en desarrollo y organizaciones multilaterales".

Estableciendo una distinción entre la responsabilidad social empresarial (RSE) y lo que denomina "la emergente agenda de responsabilidad [accountability] corporativa", el paper hace un llamado a la rearticulación de los enfoques regulatorios voluntarios y legales, fortalecimiento de los procedimientos de monitoreo e implementación asociados a normas pertinentes de la OIT y de derechos humanos internacionales, y promoción no sólo del aprendizaje de las mejores prácticas, sino también de la investigación crítica sobre los impactos en el desarrollo de las actividades empresariales.

*El paper Síntesis 1 de Investigación y Política está disponible en inglés en: [www.unrisd.org](http://www.unrisd.org)*