



Salvando obstáculos :

Pasos para mejorar los salarios y las condiciones de trabajo en la industria mundial de artículos deportivos.

Play Fair 2008



Salvando obstáculos

Pasos para mejorar los salarios y las condiciones de trabajo en la industria mundial de artículos deportivos

Escrito por la Red de Solidaridad de la Maquila (MSN)
para la Campaña Juega Limpio 2008

Abril de 2008

Reconocimientos

Los investigadores de **Juega Limpio 2008** entrevistaron a más de 320 trabajadores de fábricas en China, India, Indonesia y Tailandia y conversaron con ellos sobre sus salarios, experiencias y condiciones de trabajo. Si bien algunos de los investigadores que contribuyeron con trabajo importante al desarrollo de este informe desafortunadamente deben permanecer en el anonimato con la finalidad de protegerse a sí mismos y proteger a los trabajadores entrevistados, aquellos que sí pueden ser mencionados incluyen a:

- Sobin George, Pallavi Mansingh y Rohit Shrivastava, del Centro para la Educación y la Comunicación en Nueva Delhi, India, quienes condujeron la investigación en torno a la industria de balones de fútbol de Jalandhar;
- Junya Lek Yimprasert, de la Campaña Laboral Tailandesa, quien actualizó la investigación en torno a la producción de balones de fútbol en Tailandia que fue usada para el Capítulo V;
- Jeroen Merk, cuyos estudios sobre Yue Yuen y otros proveedores transnacionales demostraron ser esenciales para el desarrollo del Capítulo IV y el Capítulo I;
- Doug Miller y la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (FITTV), al igual que el Sindicato Nacional de Trabajadores (SPN) de Indonesia, quienes contribuyeron con información adicional sobre las fábricas de Yue Yuen ubicadas en el complejo Nikomas;
- Emelia Yanti, Secretaria General del Sindicato Independiente Gabungan Serikat Buruh (GSBI);
- Tony Fung, Director de Campo para China, del Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC);
- Jeremy Blasi, Alto Representante de Campo, del Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC), quien contribuyó con información reciente sobre las investigaciones del WRC y esfuerzos correctivos, entre otros datos;
- Luc Lamprière, quien contribuyó con el trabajo inicial que serviría de marco al informe; y
- Los activistas de la Campaña Ropas Limpias (CCC) en Europa, quienes llevaron a cabo una investigación sobre los acuerdos de patrocinio de los equipos olímpicos nacionales de sus respectivos países y cuyos resultados han sido incluidos en este informe.

La Campaña Ropas Limpias (CCC) y la Red de Solidaridad de la Maquila (MSN) también condujeron un taller en Bangkok, Tailandia, en noviembre de 2007, al que fueron invitados activistas de los derechos laborales de todas partes del mundo con el fin de que contribuyeran igualmente a este esfuerzo.

Los miembros del Grupo de Trabajo Juega Limpio 2008 merecen un agradecimiento especial por sus esfuerzos: Kristin Blom, Jeroen Merk, Doug Miller, Dominique Mueller, Tim Noonan e Ineke Zeldenrust.

Gracias a todos ellos y a cualquiera otra persona que, involuntariamente, pudiera haber sido dejada de mencionar.

Salvando obstáculos

Pasos para mejorar los salarios y las condiciones de trabajo en la industria mundial de artículos deportivos

Tabla de contenido

.....	v
Introducción	6
Notas finales	111
Crecen los mercados asiáticos	7
Los acuerdos de patrocinio son buen dinero.....	8
¿Quién no se está beneficiando?	9
Juega Limpio irrumpe en el campo.....	10
Capítulo I: Una industria rentable	13
¿Quién lleva la voz cantante?	14
Fabricantes transnacionales	16
Consolidación de la indumentaria deportiva.....	17
Agentes de contratación.....	18
¿Qué significa todo esto en materia de derechos de los trabajadores?	18
La responsabilidad del comprador.....	19
“Sentido de propiedad del proveedor”	19
Capítulo II: Reacción retardada de las compañías	22
Respuesta de la industria al Programa de trabajo	22
Entonces, ¿por qué los abusos a los derechos de los trabajadores siguen siendo tema de preocupación?	26
Necesidad de cooperación.....	27
Capítulo III: Cuatro obstáculos que salvar	30
Libertad sindical y negociación colectiva.....	32
¿Qué obstáculos enfrentan los trabajadores cuando intentan organizarse?	33
Empleo precarizado	39
¿Qué está propulsando el aumento del empleo precarizado?	41
Cierres de fábricas.....	45
Impactos desastrosos.....	46
Viabilidad económica	48
Cuando una fábrica cierra sus puertas	49
Salarios dignos	50
¿Por qué las compañías de artículos deportivos no pagan un salario digno?	53
Las fuerzas del mercado y la negociación colectiva.....	53
Precios pagados a los proveedores.....	54
¿Cómo definir un salario digno?.....	57
La productividad no es una panacea	58
¿Quién controla lo que entra y lo que sale?	60
Capítulo IV: Los entretelones del mayor fabricante de calzado deportivo del mundo	62

Yue Yuen salta al primer lugar	62
China	63
Indonesia	63
Vietnam.....	64
Stella International.....	64
El modelo comercial de Yue Yuen	65
Ganancias y precios	66
La otra cara de la moneda: ¿qué dicen los trabajadores?.....	67
Jornadas excesivas y presión para producir	68
Prácticas disciplinarias y abuso verbal	70
Condiciones de trabajo peligrosas	71
Bajos salarios	72
Mejoramiento de las condiciones en Yue Yuen	74
¿Por qué no pagar un salario digno?	74
Capítulo V: Los balones de fútbol más allá de Sialkot	76
Producción de balones de fútbol en Jalandhar, India.....	77
Estructura de la industria	77
Salarios y precios a destajo en Jalandhar	80
Producción de balones de fútbol en China.....	83
Salarios y jornada laboral.....	83
Salud y seguridad ocupacional.....	85
Libertad sindical.....	86
Mentir a los auditores de marca	86
Producción de balones de fútbol en Tailandia	87
El impacto de la tecnología de la termofusión.....	87
Salarios, condiciones de trabajo y libertad sindical	87
Capítulo VI: ¡Nada es imposible!	90
1. Libertad sindical y negociación colectiva.....	91
Tomar la iniciativa	92
Capacitación de los trabajadores.....	93
Prácticas de compra y de subcontratación	95
Rendición de cuentas	96
2. Empleo precarizado	96
3. Cierres de fábricas.....	98
4. Salarios dignos	101
¿Cómo determinar el salario digno?	102
Subiendo la escalera.....	103
El estudio de los precios y la productividad	104
Esfuerzos de cooperación	105
Capítulo VII: Estableciendo metas en materia de derechos de los trabajadores	107

Introducción

Las Olimpiadas de Pekín 2008 representan una oportunidad de oro para que la industria de artículos deportivos con conciencia de marca asocie sus productos a la preciada marca olímpica. Por una cuota elevada, pero manejable, para acceder a un acuerdo de patrocinio o tener derecho a tal licencia, una compañía de ropa o calzado deportivo can infundir en sus zapatos y ropas deportivos los nobles ideales olímpicos de juego limpio, perseverancia y, lo que es más importante, ganar.

Al establecer una conexión entre sus marcas y los Juegos Olímpicos, al igual que otros eventos deportivos como la Eurocopa 2008 de la Unión Europea de las Asociaciones de Fútbol (UEFA), las compañías de artículos deportivos esperan alcanzar la presea dorada en ventas, participación de mercado y reconocimiento para su marca. Y si el pasado sirve de guía, estos grandes eventos deportivos deberían demostrar ser extremadamente rentables para algunos de los principales actores en esta industria global altamente competitiva.

A los Juegos Olímpicos de Atenas del 2004 se atribuyen los aumentos de precio de las acciones de Nike, adidas y su proveedor taiwanés de ropa y calzado deportivos Yue Yuen de 14,7%, 11,9% y 8,8%, respectivamente, en relación con los niveles que tenían tres meses antes de los Juegos y los que tenían tres meses después.¹

La Copa Mundial 2006 aumentó las ventas de balones de fútbol de adidas, el Patrocinador Oficial de la Copa, en un 30% por encima de los niveles de 2005. Las ventas totales de la compañía se incrementaron en 20%, para ubicarse en US\$ 2,33 mil millones durante el segundo trimestre de 2006.²

Y esto no es sorpresa. La Copa Mundial 2006 se jacta de haber contado con una audiencia acumulativa de 26,29 mil millones de teleespectadores, de los cuales casi cuatro mil millones se encontraban en China.³ Se espera que más de 150 millones de personas en todo mundo sintonicen en su televisor cada uno de los juegos de la Eurocopa 2008, lo que igualaría o superaría la audiencia acumulativa de 7,9 mil millones de espectadores de la Eurocopa 2004, una audiencia masiva para la publicidad sobre artículos deportivos.⁴ Y el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Pekín (BOCOG) estima que la audiencia acumulativa a nivel mundial que seguirá en sus televisores las Olimpiadas de Pekín llegará a los 40 mil millones.⁵

El acceso a una audiencia televisiva a nivel mundial y un repunte a corto plazo de las ventas no son las únicas razones por las cuales las compañías de artículos deportivos están tan interesadas en relacionar sus marcas con los Juegos de Pekín. La audiencia dentro de China es incluso de mayor importancia estratégica y las marcas de ropa y calzado deportivos están dispuestas a pagar un alto precio para acceder a ella.

Crecen los mercados asiáticos

El mercado de artículos deportivos de China actualmente está valorado entre 4,2 y 5,6 mil millones de dólares al año⁶ y los analistas predicen que el crecimiento anual del gasto en bienes de consumo de artículos deportivos se mantendrá en cifras dobles durante los próximos años.⁷ A diferencia de los mercados de ropa y calzado deportivos de Norteamérica y Europa, el mercado chino cuenta con espacio ilimitado para seguir creciendo.

Las ventas de Nike en la región Asia-Pacífico durante el primer trimestre de 2007, por ejemplo, subieron en 22%, en comparación con el anterior.⁸ Si bien las ventas de la compañía siguen incrementándose un 2% por año en Estados Unidos, sus ventas en Europa, Asia y Latinoamérica están creciendo en cifras dobles.⁹

Hacia finales de 2006, Nike controlaba un estimado de 15% del mercado de ropa y calzado deportivos en China Continental. Adidas seguía de cerca con 12% y el fabricante y marca chino Li Ning controlaba el 10%.¹⁰ Los competidores asiáticos, tales como Mizuno (que se planteó abrir más del doble del número de tiendas que ya tiene en China Continental entre el 2006 y finales del 2010), China Honxing Sports, Anta Sports y China Sports International, también se han apoderado de buenas partes del mercado de artículos deportivos chino.¹¹

Reconociendo que China es ahora el segundo mercado más grande, que generó un estimado de US\$ 1 mil millones en ingresos en el 2007,¹² Nike ya se encuentra presente con más de 3.000 tiendas al detal en el país más populoso del mundo¹³ y, según informes, está abriendo una tienda nueva en China cada día.¹⁴

Adidas tiene cerca de 2.500 tiendas en 300 ciudades chinas, cifra que la compañía piensa expandir a más de 5.000 para el 2010.¹⁵ El Director Ejecutivo de Adidas, Herbert Hainer, expresó ante un grupo de inversionistas recientemente que esperaba alcanzar los US\$ 1,56 mil millones en ventas anuales en China para ese año.¹⁶

Li Ning cuenta con 4.300 tiendas al detal en China, muchas de ellas en ciudades pequeñas en donde las marcas occidentales tienen menor presencia.¹⁷ Los productos de Li Ning se venden a precios de 30% a 40% por debajo de los de las grandes marcas como Nike y Adidas.¹⁸ Anta Sports Products Ltd. tiene 4.000 tiendas al detal en China.¹⁹ Y Yue Yuen, el mayor fabricante de zapatos deportivos del mundo, experimentó un sorprendente crecimiento de siete veces su nivel de ventas en China entre 2005 y 2007, habiendo incrementado el número sus tiendas propias de 520 a 3.000 en ese país.²⁰

Y la demografía explica este creciente interés en Asia. Con una población de 1,3 mil millones de personas, más de la mitad de los cuales tiene menos de 30 años (o sea, un mercado meta ideal para la ropa y el calzado deportivos),²¹ China alberga un enorme potencial de incremento de ventas de artículos deportivos.

No es ninguna sorpresa, pues, que las compañías de artículos deportivos no estén escatimando costos para hacerse de los acuerdos de patrocinio de las Olimpiadas.

Los acuerdos de patrocinio son buen dinero

Se estima que haber ganado el premio de convertirse en el Patrocinador Oficial de las Olimpiadas de Pekín cuesta a adidas entre US\$ 80 y US\$ 100 millones en efectivo, servicios, productos y uniformes, y eso sin incluir el patrocinio de atletas y del equipo individual de la compañía.²² adidas también firmó un acuerdo para patrocinar las Olimpiadas de Londres 2012 y pagó más de US\$ 201 millones, lo que le otorgó el derecho también de vestir a la delegación británica para los Juegos Olímpicos de Pekín, Vancouver (2010) y Londres (2012).²³

Un trabajador que elabora zapatos adidas en China tendría que trabajar más de cuatro meses para pagar un boleto de entrada a la Ceremonia de Apertura de las Olimpiadas de Pekín.

adidas destinó US\$ 200 millones al patrocinio de la Copa Mundial 2006.²⁴ Además, la compañía es actualmente el Patrocinador Oficial de la Eurocopa 2008 de la UEFA, la Liga Profesional de Fútbol Estadounidense (con un contrato de 10 años valorado en US\$ 150 millones),²⁵ y la Copa Mundial 2010 en Sudáfrica.²⁶

Como para no quedarse a la zaga de su principal competidor, Nike, según informes, logró firmar más del 80% de los contratos para proveer de zapatos y uniformes a los equipos de baloncesto profesional de China.²⁷ El presupuesto anual de la compañía en publicidad y acuerdos de patrocinio fue de US\$ 1,9 mil millones en el 2007.²⁸

Es mucho el dinero que se está gastando en la creación y el mantenimiento de una imagen.

Algunos acuerdos de patrocinio de equipos olímpicos	
adidas	Australia
	Bélgica
	China (Juegos de Pekín 2008)
	Francia
	Alemania
	Reino Unido (2008, 2010, 2012)
ASICS	Países Bajos
Bosco Sport	Rusia
China Hongxing Sports Ltd.	Corea del Norte
Freddy	Italia
Hudson's Bay Company (HBC)	Canadá
Intersport	Austria
Li Ning	Equipo masculino de baloncesto de Argentina
	China (equipos de tiro, gimnasia, clavados y tenis de mesa)
	España
	Suecia
	Sudán
	Equipo de pista y campo de Tanzania
Nike	Estados Unidos
Peak	Irak
Polo Ralph Lauren	Estados Unidos
Speedo	Australia
Switcher	Suiza

¿Quién no se está beneficiando?

Antes de las Olimpiadas de Verano del 2004 en Atenas, la Alianza Juega Limpio (*Fair Play Alliance*) lanzó un llamado al resto del mundo a dirigir la atención al lado oscuro de la industria de artículos deportivos: las condiciones de trabajo abismales enfrentadas por los hombres y mujeres jóvenes, y hasta niños, que elaboran los zapatos, camisetas y otros artículos en fábricas contratistas y plantas subcontratistas en todo el mundo.

¿Quiénes constituían la Alianza Juega Limpio?

La Alianza Juega Limpio incluía a Oxfam, a la Campaña Ropas Limpias (CCC) y a la Agrupación Global Unions (Federaciones Sindicales Internacionales) y organizó la Campaña Juega Limpio en las Olimpiadas 2004. Para mayor información, véase www.fairolympics.org. En el año 2007, algunos de los miembros de la Alianza Juega Limpio iniciaron la Campaña Juega Limpio 2008 (véase www.playfair2008.org).

La Alianza Juega Limpio documentó las horrendas condiciones de trabajo de la industria, las cuales incluían salarios de miseria, jornadas excesivamente largas de sobretiempo obligatorio o subpagado, términos de empleo de explotación y abuso verbal y físico. A través de entrevistas con trabajadores en Bulgaria, Camboya, China, Indonesia y Turquía, la Alianza demostró que esas condiciones no estaban confinadas a unas pocas fábricas de mala calidad o a unos pocos países, sino que eran condiciones “normales” a las que

hacían frente en grados variables los trabajadores de la industria de artículos deportivos de todo el mundo.ⁱ

Las denuncias de abusos en los llamados “talleres de explotación” de la industria de artículos deportivos no son nuevos y, según ha sido admitido, algunas compañías adoptaron medidas iniciales para hacer frente a algunos de estos abusos antes de los Juegos de Atenas. Pero, tal y como señaló la Alianza Juega Limpio, tales esfuerzos fueron limitados, fuera debido a las prácticas comerciales reales no han ido de la mano con las sublimes declaraciones en materia de valores corporativos, debido a que los compromisos en materia de normativas laborales no han sido ejecutados efectivamente o debido a que los mejores esfuerzos de algunas marcas se han visto socavados por las prácticas deficientes de sus competidores que mantienen operaciones con las mismas fábricas.

Juega Limpio irrumpe en el campo

En respuesta a la falta general de progresos en torno a la eliminación de los abusos a los derechos de los trabajadores en la industria, en el año 2004 la Alianza Juega Limpio solicitó a las compañías de artículos deportivos en todo el sector adoptar un *Programa de trabajo* que establecía medidas concretas que la industria podía emprender para mejorar las condiciones de los trabajadores que manufacturaban sus productos. La Alianza invitó a las compañías a embarcarse en esfuerzos que incluyeran a todo el sector para mejorar las condiciones en lugar de seguir trabajando cada una por su lado.

El tiempo ha transcurrido y hoy, en el 2008, es hora de preguntar: “¿Qué ha mejorado, si acaso hubo algo que pudiera mejorar?”.

En este informe, la Campaña Juega Limpio 2008 intenta responder a esta pregunta y propone una serie de exigencias y un plazo determinado para lograr mejoras reales y concretas. Los investigadores de Juega Limpio entrevistaron a más de 320 trabajadores de fábricas en China, India, Indonesia y Tailandia y les hicieron preguntas sobre sus salarios, experiencias y condiciones de trabajo. También recurrimos a materiales secundarios, incluyendo perfiles de compañías y de la industria, informes ya publicados y no publicados, artículos de periódicos, sitios web y publicidad corporativa. Finalmente, condujimos un taller en Bangkok, Tailandia, en noviembre de 2007 en el que participaron activistas de los derechos laborales de todo el mundo con el fin de contribuir con ideas. A través de esta investigación, esperamos presentar al mundo una visión general a grandes rasgos de los aspectos críticos que afectan a los trabajadores de la industria de artículos deportivos a nivel mundial.

En el Capítulo I, presentamos una visión general de la industria de artículos deportivos, identificamos a los principales actores, describimos cómo éstos interactúan y examinamos como estas relaciones estructurales pueden fomentar u obstaculizar los esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo de la industria.

ⁱ Para acceder a todo el informe, véase “Juega Limpio en las Olimpiadas”, disponible en: www.fairolympics.org/background/olympicreporteng.pdf

En el Capítulo II, analizamos el *Programa de trabajo* de la Alianza Juega Limpio 2004 y evaluamos cómo las principales compañías de artículos deportivos han respondido a éste hasta la fecha.

En el Capítulo III, nos concentramos en cuatro aspectos críticos en los que el progreso ha sido limitado y sobre los cuales hay que seguir trabajando: el derecho de los trabajadores de afiliarse a un sindicato libremente y negociar colectivamente; la necesidad de salarios que cubran las necesidades básicas; las relaciones de empleo, que son cada vez más precarias y socavan los derechos de los trabajadores; y el impacto de la ola de cierres de fábricas en los trabajadores y sus comunidades. Explicamos por qué el progreso en torno a estos cuatro aspectos es de importancia capital para mejorar las condiciones de trabajo en general y presentamos casos reales que demuestran que todavía hay mucho por hacer.

En el Capítulo IV, miramos más de cerca el papel del mayor fabricante de zapatos deportivos del mundo, Yue Yuen, una compañía que produce el 17% de todo el calzado a nivel mundial.

El Capítulo V explora en profundidad el mundo de la producción de balones de fútbol y deja de lado los bien conocidos esfuerzos de eliminar el trabajo infantil en Pakistán para concentrarse, en cambio, en centros de producción menos conocidos en India, China y Tailandia en donde las condiciones de trabajo y los salarios para los trabajadores adultos han dejado mucho que desear.

El Capítulo VI adopta el lema de una de las marcas de artículos deportivos más exitosas del mundo, adidas: “¡Nada es imposible!”. A pesar de los alegatos de la compañía de que mejorar los salarios y las condiciones de trabajo es complejo y conlleva progresos difíciles, demostramos que cada una de las mejoras puede hacerse una realidad si las compañías tienen la voluntad de hacerlo.

Finalmente, el Capítulo VII propone un conjunto de acciones concretas con objetivos cuantificables que, de ser implementadas, incrementarían el nivel de respeto y cumplimiento de los derechos de los trabajadores en la industria en todo el mundo para los próximos Juegos Olímpicos de Vancouver en el 2010 y de Londres en el 2012.

Capítulo I: Una industria rentable

La industria mundial de artículos deportivos no sólo hace productos, ropa y calzado deportivos. También hace dinero. ¡Y mucho!

El valor del mercado mundial de ropa y calzado deportivos fue estimado en US\$ 74 mil millones a finales de 2005. Si bien el mercado de calzado deportivo es más pequeño que el mercado de ropa deportiva, está creciendo a un ritmo dos veces más acelerado.²⁹ Cerca de 60% del mercado del calzado deportivo es dominado por dos compañías, a saber, Nike y adidas. Estas mismas compañías controlan alrededor de 18% del mercado de la indumentaria deportiva. Puma controla cerca de 7% del mercado del calzado deportivo.³⁰

Las marcas que dominan la industria mundial de artículos deportivos están haciendo excelentes ganancias. Desde la realización de las Olimpiadas de Atenas en el 2004, Nike, Puma, adidas, Kappa, ASICS, Yue Yuen, Under Armour y Li Ning han incrementado sus ganancias en un margen considerable: algunas hasta por encima del 200% (véase Tabla 1).

Tabla 1: Ganancias de la industria deportiva antes de las deducciones fiscales (en dólares de Estados Unidos)³¹

Compañía	2004	2005	2006	2007	% de aumento 2004-2007
Nike	1.450.000.000	1.859.800.000	2.141.600.000	2.199.900.000	51,72%
adidas	646.770.453	849.299.213	877.573.672	1.088.393.584	68,28%
Puma	448.435.711	523.972.232	453.959.272	510.944.031	13,94%
Yue Yuen	300.005.000	307.616.000	375.604.000	386.647.000	28,88%
ASICS	64.755.447	100.270.835	147.816.138	203.735.461	214,62%
Under Armour	16.300.000	19.700.000	39.000.000	52.600.000	222,7%
Li Ning	14.739.267	22.593.546	36.803.693	57.407.416	289,49%
BasicNet/Kappa	4.815.120	5.111.355	4.561.441	11.220.470	133,03%

En contraste, los trabajadores que elaboran los zapatos, la ropa, los balones de fútbol y otros artículos deportivos, en muchos casos, están ganando hoy en día mucho menos en salarios reales que lo que ganaban hace diez años. En Bangladesh, por ejemplo, en donde una serie de protestas masivas de los trabajadores de la confección de vestuario en el 2006 condujo a un incremento del salario mínimo a 1.662,50 taka (BDT) por mes (US\$ 24,30), el valor real (calculado después de la inflación) del salario mensual es incluso menor que el salario mínimo de 1995.ⁱⁱ

En muchos países, los trabajadores no han visto que haya sido aumentado el salario mínimo y algunos trabajadores hasta han tenido que luchar para que les sea pagado el mínimo legal de salarios, sobretiempo y otros beneficios estatutarios.

ⁱⁱ El salario mínimo de 1995 de BDT 930 ajustado de acuerdo con el Índice Nacional de Precios al Consumidor, de ubicado en 90,7%, entre 1995 y septiembre de 2007.

¿Quién lleva la voz cantante?

¿Cómo es posible que en una industria cada vez más rentable, los que se encuentran en la parte baja de la cadena de suministros hayan visto tan pocas mejoras en cuanto a salarios y beneficios?

Parte de la respuesta viene dada por la estructura de una industria que descarga los riesgos y costos comerciales sobre aquellos que tienen menos poder en la cadena de suministros mundial: una mano de obra joven y predominantemente femenina que dedica de 10 a 14 horas o más al día a la fabricación de ropa y calzado deportivos para el mercado de consumo.

El camino cuesta arriba en la cadena de suministros mundial, desde los trabajadores que fabrican los productos hasta las marcas y los minoristas que los comercializan y los venden, está compuesto de múltiples etapas. Como regla general, mientras más alto se vaya en la cadena, mayor será el poder de negociación de la compañía que ocupa ese escalón y mayores serán las ganancias percibidas.

Las marcas y los minoristas que ocupan el escalón más alto son los que tienen la relación más directa con los consumidores. Las principales marcas bien pueden vender sus productos a través de tiendas al detal como Footlocker, Wal-Mart, Intersport o Carrefour, o quizá a través de tiendas propias o grandes almacenes. Las marcas y los minoristas gigantes detentan un gran poder en la cadena de suministros, debido a su habilidad para establecer los plazos de entrega y los precios que son pagados a los proveedores aguas abajo en la cadena de suministros.

Las marcas, en general, se concentran en el diseño, la promoción y la comercialización ropa y calzado deportivos y subcontratan la manufactura en sí de los productos a otros. La subcontratación puede ser coordinada por un agente de compras —una compañía que organiza la producción para una marca a través de varias relaciones de subcontratación, pero que no necesariamente fabrica el producto en sí— o las órdenes de compra pueden ser enviadas directamente a un proveedor.

Los proveedores pueden ser grandes compañías transnacionales con fábricas en todo el mundo, en cuyo caso tienen cierto poder de negociar con los compradores los plazos de entrega y los precios. Pero los proveedores también pueden ser compañías más pequeñas dueñas de una o dos fábricas que tienen poco poder de negociación y márgenes de ganancia estrechos.

Algunos proveedores subcontratan parte de la producción todavía más abajo en la cadena de suministros a pequeños talleres de costura o instalaciones que funcionan en el propio hogar de los trabajadores. Estando en el escalón más bajo de la cadena de producción y abastecimiento, los subcontratistas y los trabajadores industriales a domicilio tienen muy poco poder de negociación sobre el precio que les es pagado o las condiciones en las que trabajan.

Sea que trabajen para fábricas proveedoras, plantas subcontratistas o desde su propia casa, los trabajadores de la confección de prendas de vestir reciben muy poco por la riqueza que producen, tienen poco poder de negociación y, como veremos en el Capítulo III, hacen frente a enormes obstáculos cuando tratan de organizarse en sindicatos con el fin de poder negociar colectivamente mejoras de sus salarios y sus condiciones de trabajo.

¿Dónde son fabricados los artículos deportivos?

La producción de **zapatos deportivos** se concentra primordialmente en cuatro países: China, Vietnam, Indonesia y Tailandia. En el caso de Nike, por ejemplo, estos cuatro países producen 35%, 31%, 21% y 12%, respectivamente, del total de su producción de pares de zapato.³² Noventa por ciento del total mundial de calzado deportivo se produce en estos países. La producción de calzado deportivo de China representa un 58% del total mundial, siendo su más cercano competidor Indonesia, con 12%.³³

La producción de **balones de fútbol** también está altamente concentrada en Asia. Se estima que 80% de los balones de fútbol a nivel mundial son fabricados en Sialkot, Pakistán,³⁴ y el resto en India, China y Tailandia.

La producción de **prendas de vestir deportivas** es mucho más dispersa en términos geográficos. Nike, por ejemplo, produce ropa en 36 países, aunque la mayoría de esta producción tiene lugar en Asia.³⁵ Si bien Adidas ha manifestado que sus productos son fabricados en 65 países, la producción se concentra en China, India, Indonesia, Tailandia, Turquía y Vietnam.³⁶ ASICS terceriza su producción a fábricas en 31 países, aunque más de la mitad de estas fábricas están ubicadas en China.³⁷ Puma ha afirmado recurrir a fábricas en 47 países, la mayoría de ellas ubicadas en China, Vietnam, India, Corea del Sur, Tailandia y Malasia.³⁸

La producción de zapatos deportivos fue objeto de un drástico proceso de reestructuración y consolidación durante la década de los 1980 cuando fueron eliminadas las cuotas de importación sobre esos productos. Desde el desmantelamiento gradual de las cuotas sobre prendas de vestir en los términos del Acuerdo Multifibra (AMF) a finales de 2004, también ha estado teniendo lugar una reestructuración masiva de la producción de indumentaria. Esta reestructuración aún no ha concluido totalmente, en parte debido a las salvaguardas restrictivas en materia de importación que fueron impuestas a China por Estados y la Unión Europea. Estas medidas de salvaguarda deberán expirar a finales de 2008. Uno de los resultados probables de la desaparición de las cuotas será la consolidación de la producción, proceso en el que unos pocos pero grandes proveedores se ocuparán de la mayoría de las órdenes, aunque quizá no al nivel observado en el sector calzado.

Fabricantes transnacionales

Algunos de los proveedores de artículos deportivos son corporaciones transnacionales con sede en países asiáticos que se especializan en la organización de operaciones de manufactura orientadas a la exportación, que exigen pocas destrezas e intensivas en términos de mano de obra y volúmenes manejados dentro y entre una serie de industrias. Estas compañías, que dan empleo a varios miles de trabajadores, tienen relaciones de suministro directas con grandes marcas y minoristas occidentales y japoneses. A diferencia de las corporaciones de marca, ampliamente visibles en los distritos comerciales, en la publicidad en los medios de comunicación y en los eventos deportivos como las Olimpiadas, los consumidores muy pocas veces saben de estas compañías. Sin

embargo, estos consumidores han pasado a desempeñar un papel cada vez más importante en cuanto a decidir dónde y en qué condiciones se fabrican las prendas de vestir y el calzado.

Estas transnacionales asiáticas han escalado posiciones y han pasado de ser proveedores ubicados en el segmento más bajo de la cadena de suministros a controlar sus propias cadenas de suministros a nivel mundial. Muchas han establecido sitios de producción en China Continental, otras partes de Asia, Latinoamérica y África. Algunas han logrado ascender en la cadena de suministros a través de la oferta a sus clientes de servicios integrados de valor agregado, los cuales incluyen el diseño y el desarrollo de prototipos y modelos, entre otros aspectos.

Este modelo de manufactura consolidada es el que prevalece actualmente en el sector del calzado deportivo y también hay ejemplos prominentes de él en el sector de la confección de indumentaria. A medida que se reestructura la industria de la confección, también puede esperarse que los fabricantes transnacionales pasen a controlar fracciones significativas de la producción de prendas de vestir deportivas.

Consolidación de la indumentaria deportiva

- **Zapatos deportivos:** las marcas de zapatos deportivos en general obtienen el calzado que venden de un puñado de proveedores importantes, con la finalidad de aprovechar las economías de escala y los servicios integrados. Nike, por ejemplo, divide gran parte de su producción de calzado entre cinco proveedores principales,ⁱⁱⁱ cada uno de los cuales es responsable del 15% de la producción de la compañía. Otras marcas siguen estrategias de contratación similares.

El mayor proveedor de zapatos deportivos de marca del mundo, Yue Yuen, con sede en Hong Kong, produjo el 17% del total mundial de zapatos deportivos en el 2006. Quizá no hayamos oído hablar nunca de Yue Yuen, pero si llevamos zapatos deportivos hechos con la marca adidas, ASICS, New Balance o Puma, entre otros, existen grandes probabilidades de que hayan sido manufacturados por Yue Yuen. Pero hablaremos más sobre esta compañía en el Capítulo IV.

- **Ropa deportiva:** el sector de las prendas de vestir deportivas está menos consolidado. Sin embargo, grandes proveedores transnacionales han dejado sentir su presencia en él también. El primero y el segundo mayores fabricantes de gorras en el mundo son las transnacionales coreanas Dada Corporations y Yupoong Inc.

Dada Corporations produce una de cada cuatro gorras (de uso deportivo) en el mundo en fábricas ubicadas en Bangladesh, China, Vietnam e Indonesia. La mayoría de sus exportaciones tienen como destino Estados Unidos, en donde son vendidas bajo diferentes marcas.³⁹

ⁱⁱⁱ Además de Yue Yuen, los proveedores de Nike incluyen a Tae Kwang, Chang Shin, Pan-Asia Group y Feng Tay.

Yupoong Inc., el segundo mayor fabricante de gorras, es una transnacional coreana con oficinas y fábricas en Corea, Vietnam, Bangladesh, Estados Unidos, Reino Unido y, hasta hace poco, República Dominicana.⁴⁰

Quizá no hayamos oído hablar tampoco de estas firmas, pero si llevamos puesta una gorra Nike, adidas, Timberland o Reebok,^{iv} es muy probable que haya sido elaborada por una de estas compañías.

Agentes de contratación

Un modelo de producción de indumentaria con una prevalencia cada vez mayor es el uso de agentes de contratación que no son *propietarios* de las plantas de producción sino que orquestan las operaciones de producción de compradores y minoristas de marca a través de una red de proveedores y subcontratistas que abarca diversos países alrededor del mundo. Estos agentes funcionan como una multitienda (como un centro de gestión o de coordinación logística de la cadena de suministros) para la marca o el minorista. Este modelo comercial permite al agente de contratación —y, a su vez, a los clientes— un máximo de flexibilidad y de rapidez de respuesta a los mercados cambiantes. También depende de la existencia de una mano de obra flexible, precaria y desechable.

Li & Fung es la cuarta mayor compañía de gestión de la cadena de suministros y contrató en nombre de otros el equivalente en productos a US\$ 7,1 mil millones en el 2005.⁴¹ Con sede en Hong Kong, Li & Fung coordina la manufactura de productos a través de una red de oficinas en cerca de 40 países. La mayoría de las operaciones de manufactura tienen lugar en Asia, pero en años recientes, Li & Fung también ha establecido operaciones en el Mediterráneo, Europa Oriental y Centroamérica —sitios que están más próximos a los clientes, tanto en Europa como en Estados Unidos.

Quizá no hayamos oído hablar de Li & Fung, pero hay grandes probabilidades de que las operaciones de manufactura de la ropa deportiva Fila o Kappa que estemos usando hayan sido organizada por esta compañía.

¿Qué significa todo esto en materia de derechos de los trabajadores?

Tradicionalmente, la responsabilidad de respetar los derechos de los trabajadores recaía directamente sobre el empleador primario, quien trataba con los trabajadores, los sindicatos y los gobiernos locales lo relativo a las responsabilidades de la compañía establecidas por la legislación local y los acuerdos de contratación colectiva.

Sin embargo, dentro de las cadenas de suministros globalizadas que caracterizan la industria de artículos deportivos, la responsabilidad de garantizar que los derechos de los trabajadores sean respetados no termina en las puertas de la fábrica.

^{iv} Adidas adquirió Reebok, pero sigue fabricando con la marca Reebok.

La responsabilidad del comprador

Tras haber enfrentado los ataques de los consumidores y los defensores de los derechos laborales durante la década de los 1990, las marcas y los minoristas que no fabrican directamente sus productos de marca han aceptado, en su mayoría, que sobre ellos recae parte de la responsabilidad de garantizar que las condiciones en las que sus productos son elaborados cumplan con las normas internacionales del trabajo comúnmente aceptadas y con la legislación local.

Tal responsabilidad resulta, en parte, del control que las marcas y los minoristas ejercen sobre las condiciones en las que son elaborados sus productos. Por ejemplo, los compradores han ejercido un control significativo sobre:

- el diseño y los materiales;
- los volúmenes, el momento de envío y la frecuencia de las órdenes;
- las fechas tope de producción y de entrega;
- la estabilidad de las órdenes;
- los precios pagados a los proveedores; y
- la calidad.

Todos estos factores pueden influir en las condiciones de trabajo a nivel de fábrica. Cuando los volúmenes de órdenes de compra son demasiado altos y los plazos de entrega son demasiado cortos, las fábricas a menudo compensan esto incrementando el sobretiempo, fijando a los trabajadores metas de producción irrazonables y/o subcontratando parte del trabajo a otras instalaciones. Cuando las órdenes son inestables, las fábricas a veces compensan esto reclutando trabajadores con contratos temporales sucesivos. Cuando los precios son bajos, los trabajadores no ven ganancias salariales.

Si tuviéramos que redistribuir los riesgos y los costos de producción de artículos deportivos adecuadamente, las marcas y los minoristas ubicados en el extremo superior de la cadena de suministros deben aceptar una cuota sustancial de responsabilidad sobre las condiciones en las que sus productos son fabricados.

“Sentido de propiedad del proveedor”

Los proveedores, sin embargo, tampoco escapan a estas responsabilidades. Los proveedores más pequeños tienen relativamente poco poder de negociación con sus marcas clientes. Tienden a competir en cuanto a precios, raramente pueden transferir los costos que acarrea el cumplimiento de los derechos de los trabajadores de vuelta a los compradores y, por consiguiente, siempre enfrentan limitaciones en relación con su capacidad de aumentar los salarios u otros beneficios monetarios.

Sin embargo, muchos proveedores —especialmente en el sector de calzado deportivo— son corporaciones multinacionales por derecho propio. Deben tener mayor un sentido de pertenencia sobre los programas de cumplimiento de la normativa laboral y hacer esfuerzos serios por mejorar los salarios y otras formas de compensación.

El surgimiento de grandes proveedores transnacionales consolidados significa que algunos de los fabricantes de artículos deportivos probablemente hayan aumentado su poder de negociación con los compradores y puedan ahora, por así decirlo, compartir una mayor responsabilidad de garantizar que los derechos de los trabajadores sean respetados en sus instalaciones.

Como parte del proceso de consolidación de la industria, estos proveedores transnacionales quizá hayan logrado establecer relaciones más estables y a largo plazo con las grandes marcas. Como resultado, probablemente puedan transferir parte del incremento de costos de vuelta a los compradores y exigir plazos de producción más razonables. Por ejemplo, algunos analistas sugieren que el gigante del calzado, Yue Yuen, dados su tamaño y su posición dentro de la cadena de suministros, ha podido transferir parte del aumento de los costos de materiales a los compradores.⁴²

Desde el lado positivo, la consolidación de la industria podría abrir la posibilidad de que un proveedor transnacional, particularmente uno que produzca calzado, pudiera emprender mejoras significativas de los salarios y de las condiciones de trabajo, incluso en casos en los que haya implicaciones financieras.

Los compradores de marca argumentan que cuando desarrollan relaciones comerciales a más largo plazo con unos pocos pero grandes proveedores, aumenta su capacidad de garantizar el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo y de la legislación local.

Sin embargo, no hay garantía de que cuando las marcas y los minoristas consolidan su producción y la dedican exclusivamente a unos pocos proveedores transnacionales haya mayor estabilidad en sus instalaciones propias o subcontratadas o mejores condiciones para los trabajadores. A menos que —y hasta tanto— los compradores, agentes de contratación y proveedores estén dispuestos a alterar colectivamente los términos en los que hacen negocios, seguirá habiendo limitaciones sobre lo que puede lograrse a nivel de fábrica.

Después del proceso de consolidación, los salarios y las condiciones de trabajo seguirán dependiendo todavía de la capacidad y la voluntad del proveedor y de la gerencia de la fábrica de negociar salarios decentes y condiciones de trabajo, de la capacidad de los trabajadores de negociar colectivamente y de la capacidad y la voluntad de los gobiernos locales de mejorar y hacer cumplir las leyes y los reglamentos laborales. Y todo esto se ha visto socavado por el modelo comercial actual.

Desafortunadamente, la investigación de Juega Limpio identificó instancias en las que los proveedores transnacionales y los agentes de contratación han adoptado decisiones que han tenido un impacto negativo en los derechos de los trabajadores, independientemente de las acciones de los compradores de marca. Por ejemplo, como consecuencia del desmantelamiento de las cuotas de importación en el marco del AMF, los proveedores transnacionales han cerrado las puertas de sus fábricas en ciertos países a pesar de la aparente voluntad de los compradores de marcas de continuar subcontratando producción a esas fábricas. En otras instancias, los proveedores se han resistido al establecimiento de

sindicatos en sus fábricas a pesar de que los compradores han manifestado su voluntad de subcontratar producción a fábricas sindicalizadas o han dejado de enviar órdenes a fábricas sindicalizadas para enviarlas a fábricas no sindicalizadas.

Analizaremos algunos de estos casos en el Capítulo III.

El modelo comercial que domina la industria de artículos deportivos ha creado una intrincada red de actores y de intermediarios con diversos grados de control y/o influencia. La consolidación de la industria podría crear nuevas oportunidades para hacer frente a los abusos persistentes a los derechos de los trabajadores. Sin embargo, no habrá mejoras significativas de salarios y condiciones de trabajo en la industria a menos que, y hasta tanto, los compradores, los proveedores, agentes de contratación y los gerentes de fábrica emprendan con los sindicatos, los gobiernos y las ONG un esfuerzo integral de cooperación que arrope a todo el sector para resolver los problemas sistémicos que afectan a la industria y que han obstaculizado cualquier progreso previsto por cada uno de los actores.

Veremos ejemplos de lo que ha sido hecho y de lo que puede hacerse en los Capítulos VI y VII.

Capítulo II: Reacción retardada de las compañías

Iniciada en el año 2003, la Campaña Juega Limpio en las Olimpíadas representó la mayor movilización internacional de su tipo que haya sido realizada en materia de derechos de los trabajadores. La Campaña contó con la participación activa de organizaciones sindicales y organizaciones de los derechos laborales de todo el mundo: cientos de organizaciones y de reconocidos deportistas tomaron parte en más de 500 eventos locales en 35 países. En respaldo a la Campaña, fueron recogidas más de un millón de firmas.

Juega Limpio dejó suficientemente en claro ante la industria de artículos deportivos que los consumidores y los trabajadores compartían las mismas inquietudes en cuanto a los abusos y la explotación que se escondían tras el rostro público de muchas marcas de artículos deportivos.

Pero el objetivo e la Campaña no era avergonzar a las compañías con historias de abusos de los derechos de los trabajadores. La Alianza Juega Limpio buscaba más bien comprometer a las grandes compañías de artículos deportivos y las asociaciones de la industria a un esfuerzo serio para hallar soluciones reales a los problemas que enfrentan a diario los trabajadores de la industria de la ropa y el calzado deportivos. Desafortunadamente, el progreso hasta la fecha ha sido lento.

Respuesta de la industria al *Programa de trabajo*

En el año 2004, la Campaña desarrolló un *Programa de trabajo* para la industria orientado a incrementar sustancialmente las actividades para promover la libertad sindical y la negociación colectiva y para fomentar la acción y la cooperación a lo largo y ancho de la industria con todas las partes implicadas para garantizar el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo en toda la industria. El *Programa* solicitaba a las compañías, tanto de manera individual como colectiva, mejorar sus códigos y programas de cumplimiento y alinearlos con las mejores prácticas en el sector y, del mismo modo, adoptar medidas positivas que incluían:

- facilitar la capacitación de los trabajadores y del personal gerencial en materia de libertad sindical;
- establecer mecanismos para el manejo de quejas y resolución de disputas y sistemas de gestión efectivos;
- desarrollar instrumentos de orientación claros para proveedores sobre libertad sindical y negociación colectiva;
- trabajar conjuntamente con organizaciones reconocidas (locales) que gocen de la confianza de los trabajadores y sus sindicatos en la conducción de auditorías sociales o inspecciones de los lugares de trabajo o solicitar asistencia de su parte en este sentido;

- firmar un acuerdo marco^v entre la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (FITTVC) y la Federación Mundial de Fabricantes de Artículos Deportivos (WFSGI) y sus compañías miembros para facilitar lo relativo a la libertad sindical y la negociación colectiva;
- desarrollar relaciones comerciales más estables con sus proveedores dando a los proveedores plazos de entrega suficientes para que la producción pueda ser realizada sin recurrir a jornadas de trabajo excesivas y ofreciéndoles precios que reflejen plenamente los costos que conlleva el respeto a las normas del trabajo; e
- instar a la OIT a realizar una investigación en torno a las prácticas de compra y a ejercer un papel más proactivo en la aplicación y la verificación de los códigos de compañía.

En mayo de 2004, seis compañías de artículos deportivos (Puma, ASICS, Umbro, Mizuno, Nike y adidas), conjuntamente con la WFSGI, la Asociación para el Trabajo Justo (FLA) y el Comité Olímpico Internacional, se reunieron con la Alianza Juega Limpio en Ginebra en un encuentro convocado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Fila, Lotto y Kappa, las otras compañías escogidas como blancos de la Campaña, no participaron en el encuentro.

La respuesta de la WFSGI, la principal asociación internacional de la industria y que representan a miles de compañías de artículos deportivos, fue muy decepcionante, especialmente a la luz de la imperiosa necesidad de un esfuerzo coordinado y que abarcara a toda la industria para ejercer control suficiente sobre la producción con el fin de realizar cambios sustanciales a la industria.

La WFSGI dejó a la FLA tomar la iniciativa en cuanto a los aspectos planteados por la Alianza, incluso a pesar de que sólo cuatro miembros de la WFSGI son parte de la FLA.^{vi} En un intercambio de correspondencia posterior, la WFSGI indicó que no estaba dispuesta a negociar un acuerdo marco con la FITTVC ni a asumir un papel protagónico en representación de la industria en estas iniciativas.

La FLA, por su parte, se mostró mucho más abierta. La FLA ha preparado documentos de orientación detallados para sus miembros sobre libertad sindical, incluyendo Marcos referenciales de cumplimiento que delinear aspectos claves que las compañías miembros deben evaluar para determinar el nivel de cumplimiento de sus proveedores de este derecho fundamental de los trabajadores. La FLA también ha conducido talleres de capacitación sobre derechos de los trabajadores para gerentes de fábrica en varios países. Sin embargo, la credibilidad de la FLA en algunas instancias se ha visto limitada por deficiencias en su código de conducta, en sus prácticas de supervisión y en su modelo de gobernabilidad.

^v Un Acuerdo Marco Internacional es definido por la Confederación Sindical Internacional (CSI) como “un acuerdo negociado entre una compañía multinacional y la Federación Sindical Internacional correspondiente a las actividades internacionales de esa compañía. El principal propósito de un acuerdo marco es establecer una relación continua formal entre la compañía multinacional y la federación sindical internacional que permita resolver los problemas y trabajar en pro del interés de ambas partes”.

^{vi} Para ese momento, las cuatro compañías miembros de la WFSGI que también pertenecían a la FLA representaban un 63 por ciento del mercado de calzado deportivo y 15,8 por ciento del mercado de ropa deportiva.

¿Qué es la FLA?

La Asociación para el Trabajo Justo (Fair Labor Association - FLA) es una iniciativa que reúne a una serie de partes implicadas, entre ellas, compañías, universidades y ONG. Desde febrero de 2008, han estado participando en la FLA veinticuatro compañías de marca, incluyendo adidas, ASICS, Nike, Puma, Patagonia y otras, en representación de las principales marcas de la industria de calzado deportivo y un porcentaje significativo de la industria de ropa deportiva. La FLA también ha admitido has a cinco proveedores participantes, incluyendo a Forward Sports Ltd, que fabrica balones de fútbol en Pakistán. Estas compañías se han comprometido a ejecutar un programa de aplicación de normas del trabajo, supervisión y corrección con la finalidad de obligar a sus sitios de manufactura acatar el cumplimiento de las normativas de la FLA.

El código de conducta de la FLA ha sido criticado por grupos de defensa de los derechos humanos y laborales debido a que no incluye disposiciones sobre un salario digno ni protecciones adecuadas sobre la jornada de trabajo y no ofrece protecciones suficientes en materia de libertad sindical y negociación colectiva en países en donde tales derechos son negados por la ley. La FLA inició una revisión de su código en febrero de 2008.

Para mayor información sobre esta iniciativa multipartita, visítese www.fairlabor.org.

Las respuestas obtenidas de cada una de las compañías fueron variadas. Los representantes de Juega Limpio se reunieron con cuatro de las compañías escogidas como blancos en la campaña inicial (Puma, ASICS, Mizuno y Umbro) y cada una acordó emprender algunas de las acciones a las que llamaba el *Programa de trabajo*.^{vii}

Aunque en diversos grados de compromiso, estas cuatro compañías manifestaron estar dispuestas a poner en práctica lo siguiente:

- abordar lo relativo a libertad sindical a través de sesiones de capacitación de los trabajadores, que serían organizadas en coordinación con organizaciones pertenecientes a Juega Limpio (Umbro y Puma);
- prestar mayor atención al impacto que tienen las prácticas de compra y compartir la información relevante con la Campaña (Puma);
- evaluar y desarrollar aún más sus políticas en materia de prácticas de compra, incluyendo la elaboración de mapas de sus cadenas de suministros y criterios para la determinación de salarios (ASICS y Mizuno);
- considerar la realización de trabajo conjunto con otras compañías activas en el sector y con organizaciones no gubernamentales a través de la FLA.

Luego de la Campaña, Umbro y ASICS se sumaron a la FLA.

Con Kappa, Lotto y Fila, que habían sido señaladas como blancos en la campaña del 2004, los resultados no fueron tan satisfactorios. Kappa, que ha estado implicada en la formación de una empresa de capital mixto con Li & Fung, se reunió con las afiliadas italianas a la FITTVC para discutir la posibilidad de un acuerdo marco internacional en el 2005, pero hasta ahora no ha habido progreso. Lotto, si bien reconoció la importancia de un enfoque que incluya todo el sector y de entablar el diálogo con los sindicatos a nivel

^{vii} Para una evaluación de las respuestas de las compañías poco después de la Campaña 2004, véase: Merk, Jeroen. 2005. *The Play Fair at the Olympics Campaign: An Evaluation of Company Responses*. Clean Clothes Campaign, Oxfam, Global Unions. Disponible en la dirección: http://www.fairolympics.org/background/pfoc_evaluation.pdf

nacional, ha hecho poco para abordar proactivamente los asuntos relativos a los derechos de los trabajadores en su cadena de suministros. Fila no ha respondido de manera significativa al *Programa*.

Las compañías miembros de la FLA (incluyendo Nike, Reebok, adidas y Puma) respondieron conjuntamente al *Programa de trabajo* y confirmaron la importancia central que tiene promover la libertad sindical y la necesidad de mayor orientación en torno al tema. También reconocieron la necesidad de desarrollar estrategias correctivas dirigidas a concientizar a los trabajadores y a crear un ambiente dirigido a formar sindicatos o afiliarse a los existentes de acuerdo con su propio criterio de escogencia. Las compañías de la FLA también se comprometieron a desarrollar mecanismos más efectivos para el manejo de quejas y nuevas formas de diálogo y cooperación con partes implicadas a nivel local.

Desafortunadamente, ha habido muy poca respuesta a la exigencia de Juego Limpio de que las compañías evalúen y hagan frente al impacto de sus prácticas de compra en los derechos de los trabajadores a lo largo y ancho de sus cadenas de producción y abastecimiento.

En el año 2006, Oxfam International hizo público su informe *Offside! Labor Rights and Sportswear Production in Asia*, cuyo título hace alusión al término futbolístico “fuera de lugar” en materia de derechos laborales en la producción de artículos deportivos en Asia. El informe evaluaba los progresos alcanzados por las compañías según el *Programa de trabajo*, primordialmente en cuanto al tema de la libertad sindical y la negociación colectiva. Si bien Oxfam identificó que algunas compañías habían hecho esfuerzos en algunas fábricas en particular, el avance ha sido limitado. Además, el informe concluía que hay “poco progreso sobre el cual informar en términos de propietarios de marca que hayan evaluado y hecho frente al impacto de sus prácticas de compra —es decir, precio, tiempo de entrega y estabilidad de la relación comercial— en los derechos de los trabajadores”.⁴³

Entonces, ¿por qué los abusos a los derechos de los trabajadores siguen siendo tema de preocupación?

Desde el año 2004, las iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) han crecido exponencialmente. En años recientes, las principales marcas de ropa y calzado deportivos han reconocido que las iniciativas de auditoría y de cumplimiento anteriores han fracasado en cuanto a garantizar el cumplimiento de las normas del trabajo en las fábricas que elaboran ropa y calzado deportivos y han comenzado a tratar de identificar y a atacar la raíz de las causas de los abusos a los derechos laborales.⁴⁴ Éstos son pasos positivos.

No obstante, los defensores de los derechos laborales deberían tener muy en cuenta los tipos de preocupaciones a los que las compañías de artículos deportivos y las iniciativas multipartitas están dedicando más atención y a los que no. Por ejemplo, si bien algunas prácticas de compra basadas en procesos tales como cortos plazos de inicio y excesivos cambios de diseño son actualmente citados en los informes recientes sobre

responsabilidad social empresarial, es difícil encontrar en tales informes una franca discusión sobre cómo los bajos precios pagados por los compradores a los proveedores influyen en los salarios.

Las compañías también han tenido la tendencia de “coger los frutos bajitos” —mientras más conspicuos y más dañinos en términos públicos sean los abusos, tales como el trabajo infantil, o mientras más visibles sean, más fácil es medir y corregir las violaciones, tales como salidas de emergencia bloqueadas— o se han concentrado en temas que han tenido poca o ninguna implicación monetaria para los compradores de marca ubicados en lo alto de la cadena de suministros.

Las compañías —y muchos consultores en materia de RSE— han continuado dirigiendo sus esfuerzos a desarrollar un “caso comercial” en cuanto a cumplimiento de las normas del trabajo y han hecho énfasis en los ahorros potenciales en costos inherentes a la buena gestión de recursos humanos.⁴⁵ Este enfoque, sin embargo, corre el riesgo de relegar a un segundo plano las mejoras necesarias a los salarios de los trabajadores y otros aspectos monetarios que pudieran tener un impacto en las ganancias o en los precios.

Si bien ha habido un fuerte reconocimiento de parte de los compradores de marca de la libertad sindical como derecho laboral central —algo que discutiremos más en detalle en el próximo capítulo—, también ha habido una tendencia a consolidar la producción en torno a un número de jurisdicciones en las que este derecho está restringido, prohibido o amenazado por la ley.⁴⁶ Esta consolidación, junto con otros factores, ha resultado en cierres de fábricas y despidos masivos, incluso en fábricas en donde a duras penas habían sido logradas mejoras, lo cual ha contribuido a minar los progresos alcanzados.

Finalmente, muchas de las soluciones “sustentables” propuestas por las compañías y la FLA se han concentrado en la capacitación del personal gerencial de las fábricas en materia de derechos laborales y procesos de recursos humanos, en lugar de concentrarse en crear un entorno positivo para los sindicatos y la organización sindical de trabajadores o alterar las prácticas de subcontratación o los modelos comerciales a nivel de los compradores.

La capacitación de la gerencia en torno a derechos laborales puede producir resultados positivos, pero los gerentes son sólo una pieza del rompecabezas. Las soluciones sustentables también exigen que los trabajadores tengan conciencia de sus derechos y que sus representantes participen activamente en cualquier esfuerzo para mejorar las prácticas laborales y las condiciones de trabajo.

Necesidad de cooperación

Un avance positivo habido desde la Campaña Juega Limpio en las Olimpiadas inicial fue el aumento del número de instancias de cooperación entre las compañías, los sindicatos, los gobiernos y las ONG en relación con aspectos relativos a los derechos laborales, lo cual es esencial para que pueda lograrse un mayor progreso.

A pesar de que la industria de artículos deportivos, tal y como lo hemos visto, es altamente competitiva, hay amplio espacio para la cooperación en relación con reglas y enfoques comunes que permitan garantizar que el fuerte competitivo de la compañía no esté construido sobre la flexibilidad laboral y la pobreza abyecta de su mano de obra.

Algunas compañías, en particular adidas, Puma y Nike, han hecho públicas las listas de sus fábricas proveedoras, lo cual ha abierto la puerta a la cooperación con otros compradores en cuanto a auditorías y acciones correctivas con fábricas en común. Y lo que es más importante, la divulgación de la ubicación de los proveedores representa una invitación a los sindicatos y a las ONG que defienden los derechos laborales de someter los problemas de los lugares de trabajo a la atención de las marcas y colaborar con ellas en su corrección. De hecho, en una serie de reuniones a nivel nacional en Filipinas, Tailandia, Indonesia y Malasia, las marcas mencionadas y varios de sus proveedores principales en esos países se sentaron a dialogar con las afiliadas a la FITTVC sobre el ejercicio de la libertad sindical y la negociación colectiva dentro su cadena de suministros local.

Si bien un número mayor de compañías ha comenzado a compartir las unas con las otras los hallazgos identificados en sus auditorías a través de bases de datos, tales como el Centro de Distribución de Información de Fábricas Justas (Fair Factories Clearinghouse),⁴⁷ esa información no es compartida con otras partes interesadas importantes, tales como los sindicatos y las ONG.

La FLA y sus compañías miembros han colaborado en programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades en regiones o en fábricas a las que subcontratan su producción. También ha habido esfuerzos remarcables a nivel individual en fábricas en donde los compradores de marca, los sindicatos locales y las Federaciones Sindicales Internacionales como la FITTVC han cooperado para resolver problemas específicos.

Creemos que el aumento de la colaboración a todos los niveles de la industria de artículos deportivos —que involucre a los compradores, los proveedores, agentes de contratación, las iniciativas multipartitas, los trabajadores y sus representantes, los gobiernos y las ONG— es esencial para afrontar los abusos más persistentes a los derechos de los trabajadores y los salarios de miseria que todavía plagan la industria. Hasta tanto no sea atacada la raíz de la causa de estos problemas, la industria seguirá estando infestada de violaciones a los derechos de los trabajadores.

Las compañías de ropa y calzado deportivos y la industria como un todo, al igual que las organizaciones multipartitas en las que participan las compañías, deben hacer compromisos firmes para abordar proactivamente programas que son endémicos a la industria.

Capítulo III: Cuatro obstáculos que salvar

Sobre la base de la experiencia y los logros de la Campaña Juega Limpio en las Olimpiadas 2004, en el año 2007, algunos miembros de la Alianza Juega Limpio decidieron lanzar la Campaña Juega Limpio 2008.

Considerando las respuestas de la industria de artículos deportivos y del movimiento olímpico al *Programa de trabajo*,^{viii} Juega Limpio 2008 planteó una exhaustiva serie de exigencias dirigidas al Comité Olímpico Internacional, a los Comités Olímpicos Nacionales, a las marcas y los proveedores de artículos deportivos, a los gobiernos y a los inversionistas.

La Declaración de la Campaña Juega Limpio 2008 y el conjunto de exigencias planteadas están disponibles en:
www.playfair2008.org/templates/templateplayfair/docs/PF_2008_campaign_statement.pdf

Si cada uno de los actores principales de la industria mundial de artículos deportivos — compradores, proveedores, agentes de contratación, iniciativas multipartitas— adoptara pasos concretos para satisfacer estas exigencias, recorreríamos un buen trecho en cuanto a mejorar las condiciones de trabajo en todo el sector.

Para hacer avanzar el proceso, hemos identificado tres problemas centrales que, de no ser atendidos, inhibirían la capacidad de la industria de lograr avances en torno a estos aspectos. Éstos incluyen:

- falta de respeto por la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva;
- inseguridad de empleo causada por la reestructuración de la industria; y
- abuso de los contratos a corto plazo y otras formas de empleo precarizado.

La falta de respeto por el derecho que tienen los trabajadores a la libertad sindical y a negociar colectivamente, por ejemplo, impide los esfuerzos de los trabajadores de resolver los problemas en el lugar de trabajo a medida que éstos surgen y de negociar mejoras a largo plazo en términos de salarios y condiciones de trabajo.

Similarmente, la ola de cierres de fábricas que ha acompañado la reestructuración de la industria durante los últimos años contribuye a fomentar un clima de miedo entre los trabajadores y los proveedores, por cuanto alimenta el mito de que cualquier esfuerzo por mejorar las condiciones sólo conducirá a más pérdidas de puestos de empleo. Cuando los trabajadores tienen que enfrentarse a la inseguridad de empleo, hay menos probabilidades de que tomen la iniciativa para cuestionar las prácticas abusivas.

El uso cada vez más generalizado de contratos a corto plazo y otras formas de empleo precarizado está negando a los trabajadores derechos como la seguridad social y otros

^{viii} Para acceder a las respuestas de las compañías, visite <http://www.fairolympics.org/background.html>

beneficios establecidos por la ley, lo cual los desmotiva para organizarse en sindicatos y reduce la ejecución de los reglamentos laborales, que la mayoría de las veces no son aplicables a los trabajadores no permanentes.

Si la industria de artículos deportivos realmente está tomándose en serio lo relativo a cambiar la manera en que funcionan sus operaciones comerciales actualmente, existe una necesidad urgente de adoptar medidas inmediatas para resolver estos aspectos centrales.

En este Capítulo y a lo largo de todo el informe, examinaremos de cerca estos problemas: limitaciones a la libertad sindical y a la negociación colectiva, cierres de fábricas y empleo precario.

Las marcas de ropa y calzado deportivos tienden a concentrarse en problemas que pueden ser resueltos sin alterar significativamente sus ganancias o el costo de sus productos. Los llamados “criterios monetarios”, tales como el pago de un salario digno, pueden alterar los costos totales de mano de obra y, en consecuencia, afectar las ganancias y los precios.

Si bien los líderes de la industria han estado dispuestos, en algunos casos, a emprender acciones para garantizar que los trabajadores reciban el salario mínimo legal o el salario que prevalece en la industria, en general no han estado dispuestos a adoptar medidas para garantizar que el salario de los trabajadores sea suficiente para cubrir las necesidades básicas.

El pago de un salario digno no se trata sólo de que los trabajadores tengan más dinero en el bolsillo, sino que también es parte del mejoramiento general de las condiciones de trabajo: a título de ejemplo, reducir las jornadas de trabajo excesivas, que los trabajadores a veces aceptan porque simplemente no podrán cubrir sus necesidades si no hacen horas extra y, a menudo, cantidades ilegales de sobretiempo.

Por estas razones, nuestro informe examina el tema del salario digno y plantea una serie de sugerencias concretas sobre cómo la industria puede seguir operando sin dejar de cumplir con esta normativa.

Libertad sindical y negociación colectiva

El obstáculo
A pesar de que son reconocidos en los códigos de conducta de la mayoría de las marcas de artículos deportivos, estos derechos se ven continuamente amenazados. Los trabajadores que intentan formar o afiliarse a un sindicato deben hacer frente a la discriminación, al despido e incluso a la violencia. Las fábricas en donde los trabajadores han organizado sindicatos han sido cerradas y las órdenes han sido enviadas a fábricas no sindicalizadas. Subcontratar producción en China, Vietnam y otras jurisdicciones en donde la libertad sindical es restringida por los términos de la ley se ha vuelto más común.

La libertad sindical es un derecho fundamental, pero a menudo es descrito como un “derecho habilitante”, lo cual significa que, en los casos en los que es respetada, permite a los trabajadores y a sus representantes abordar y resolver asuntos en el lugar de trabajo conjuntamente con la gerencia y negociar mejoras a largo plazo en materia de salarios y

condiciones de trabajo. También abre la posibilidad de lograr un cumplimiento sustentable de otras normas del trabajo de importancia crítica.

En respuesta a las quejas recibidas de parte de los trabajadores, los sindicatos y los grupos encargados de hacer campañas en favor de los derechos de los trabajadores, algunos compradores del sector de ropa y calzado deportivos han adoptado medidas en torno a casos particulares para poner coto a las represalias en contra de los trabajadores por haber ejercido sus derechos de formar o afiliarse a un sindicato y para obligar a los proveedores a aceptar y negociar con los sindicatos una vez que éstos han sido establecidos. La mayoría de las grandes marcas de artículos deportivos ha manifestado públicamente su respaldo a la libertad sindical en sus códigos de conducta y algunas de las marcas líderes, incluyendo Nike y adidas, se han comprometido a ir más allá para garantizar que este derecho sea respetado en toda su cadena de producción y abastecimiento.⁴⁸

Sin embargo, hay tanta predisposición en contra del desarrollo de los sindicatos en cuanto a las actitudes y las prácticas que dominan la industria de artículos deportivos, al igual que las industrias de la confección de ropa y el calzado como un todo, que se hace necesario un enfoque más proactivo con el fin de crear un clima positivo (en lugar de simplemente neutral) para que los sindicatos existan y ejerzan el papel que les corresponde. Creemos que, tal y como lo hemos dejado en claro en un reciente proyecto de cooperación que implicó a seis de las principales iniciativas multipartitas,^{ix} las compañías deberían “asumir una actitud positiva en relación con las actividades de los sindicatos y un enfoque abierto en relación con las actividades organizacionales de los trabajadores”.

¿Qué obstáculos enfrentan los trabajadores cuando intentan organizarse?

Despido de líderes y simpatizantes del sindicato: cuando los trabajadores realizan los primeros intentos de organizar un sindicato, a menudo se enfrentan a una resistencia bastante considerable de parte de la gerencia de la fábrica:

- El 8 de noviembre de 2007, los trabajadores de la fábrica en Honduras, que elabora camisetas para la Liga Nacional de Fútbol, registraron formalmente su sindicato recién formado. Para el 12 de noviembre, ya habían sido despedidos 55 de los 58 miembros fundadores del sindicato.⁴⁹ ¿Qué se ha hecho para corregir esto? Véase página __
- En la fábrica Jerzees Choloma, que produce para Russell Athletic, en Honduras, los trabajadores formaron un sindicato en marzo de 2007. Para el 14 de junio, cerca del 90% de los 72 miembros fundadores habían sido despedidos. Y, cuando otros 56 trabajadores intentaron reestablecer el sindicato en septiembre de 2007, fueron despedidos 22 trabajadores más.⁵⁰ ¿Qué se ha hecho para corregir esto? Véase página __

^{ix} La Iniciativa Conjunta sobre Responsabilidad Empresarial y Derechos de los Trabajadores (Jo-In) implicó a seis iniciativas multipartitas en el desarrollo de un enfoque común a la supervisión y el seguimiento del respeto a los derechos de los trabajadores. El Código de conducta de Jo-In está disponible en la dirección: <http://www.jo-in.org/pub/docs/Jo-In%20Draft%20Common%20Code%205.05.pdf>

- En una fabricas de balones de fútbol de Industrias Mikasa en Tailandia, el sindicato fue aniquilado apenas comenzaba a formarse en el 2006 y el 2007 cuando la mayoría de los líderes y miembros sindicales fueron despedidos o forzados a renunciar al sindicato. Waraporn Rakthai, Presidenta del sindicato, fue reasignada a trabajar sola en un área restringida por lo menos durante dos años.⁵¹ ¿Qué ha pasado desde entonces? Véase página ___
- En diciembre de 2006, justo una semana después de que comenzaran las operaciones de reclutamiento de su sindicato legalmente registrado, seis líderes sindicales de la fábrica Thai Garment Export en Tailandia (que elabora productos para Nike y Cutter & Buck) fueron despedidos sin razón aparente. ¿Qué se ha hecho para corregir esto? Véase página ___
- Justo días después de formar un sindicato en la fábrica MSP Sportswear en Tailandia en octubre de 2004, la gerencia de la fábrica despidió a tres líderes sindicales, incluyendo al Presidente y al Secretario General del sindicato. MSP produce para Nike, entre otros. ¿Qué se ha hecho para corregir esto? Véase página ___

Negativa a reconocer a los sindicatos y a negociar con ellos: incluso cuando los trabajadores logran formar sindicatos y logran registrarlos legalmente, la gerencia a menudo retrasa o se niega a aceptar el reconocimiento legal y/a o negociar con los representantes electos de los trabajadores:

- En el año 2005, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil, Tejidos y Vestuario de Turquía (TEKSIF) logró organizar exitosamente a los trabajadores de una fábrica de la Corporación PAXAR, la cual producía etiquetas, logos y diseños impresos sobre las prendas de vestir para marcas que incluían a Nike, adidas y Puma. Sin embargo, cuando el sindicato intentó ponerse en contacto con la gerencia de PAXAR para iniciar el proceso de negociación colectiva, PAXAR se negó a negociar y, en su lugar, despidió a 11 miembros sindicales. No fue sino luego de intensa presión a nivel internacional de parte de varias iniciativas multipartitas, la FITTVC y grupos de defensa de los derechos como la Campaña Ropas Limpias (CCC) que la compañía aceptó sentarse a negociar con el sindicato, lo cual resulto en un acuerdo varias veces postergado que finalmente fue firmado en febrero de 2007: dos años después de la formación del sindicato. Mientras tanto, muchos miembros sindicales habían sido despedidos como resultado de la discriminación antisindical esgrimida por el empleador.⁵²

Cierres de fábricas y reducción de las órdenes enviadas a fábricas sindicalizadas: si bien la discriminación en contra de las fábricas sindicalizadas es claramente una violación a la intención, si no, incluso al contenido, de los códigos de conducta de los compradores y las iniciativas multipartitas,^x a menudo es difícil probar que los cierres y las reducciones del número de órdenes para una fábrica en particular están conectadas con la presencia de un sindicato. Sin embargo, el patrón de cierres y de reducciones de

^x Algunos compradores como Reebok, Puma y adidas han declarado explícitamente que cerrar una fábrica con el fin de eliminar un sindicato constituye una violación de su código de conducta (véase Connor, Tim y Kelly Dent. Offside! Labour rights and sportswear production in Asia. Oxfam International, 2006)

órdenes luego de que se han producido esfuerzos exitosos de organización sindical es demasiado común para ser descartado como mera coincidencia:

- Cuando el sindicato Perbupas logró ganar la disputa sobre un incremento salarial en una fábrica en Indonesia en enero de 2004, luego de una huelga de dos meses, la fábrica respondió transfiriendo todas las órdenes de Nike a otra instalación y negándose a reubicar a los miembros del sindicato Perbupas a esa instalación. La planta original cerró sus puertas en junio de 2006 y luego fue reabierta, aunque ninguno de los miembros de Perbupas fue contratado para trabajar en la fábrica reabierta.⁵³

Los compradores a veces reducen el número de órdenes en fábricas en donde han sido establecidos sindicatos o dejan de enviar órdenes a esas fábricas:

- En la fábrica PT Panarub en Indonesia, en la que el sindicato Perbupas también tiene presencia, 33 miembros sindicales fueron despedidos luego de haber participado en una huelga en octubre de 2005. Si bien adidas ejerció presión ante la gerencia para que los trabajadores fueran reintegrados a sus puestos de trabajo, la compañía también redujo el número de órdenes enviadas a la fábrica a mediados de 2006, mientras los esfuerzos por lograr que los trabajadores fueran reintegrados a sus puestos aún estaban en curso, bajo el argumento de que existían problemas relativos a la calidad y los tiempos de entrega. Aunque es poco probable que la reducción de órdenes haya sido una respuesta a los esfuerzos del sindicato, esto disminuyó la capacidad de adidas de ejercer presión en favor del cumplimiento de responsabilidades en esta fábrica. El Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC), con sede en Estados Unidos, solicitó a adidas ofrecer a la compañía volver a enviar las órdenes allí como un incentivo para que ésta recontratara a los trabajadores, pero adidas decidió no aceptar hacerlo.⁵⁴

En la ausencia de un claro compromiso de parte de los compradores para favorecer a los proveedores sindicalizados, la sola amenaza de los compradores de enviar sus órdenes a otra parte puede ser usada por los gerentes de fábrica para disuadir a los trabajadores de organizar sindicatos.

Producción enviada a jurisdicciones en donde la libertad sindical es restringida: en el año 2006, Oxfam International planteó en su informe *Offside!*⁵⁵ serias preocupaciones de que la producción estaba siendo transferida a países o zonas de procesamiento de exportaciones en donde los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva que tienen los trabajadores estaban siendo restringidos por la ley.

En China, por ejemplo, un sindicato puede operar legalmente sólo si está afiliado a la Federación General de Sindicatos de China (ACFTU), que es controlada por el Estado. Las huelgas no son específicamente legales o ilegales, pero sí son reprimidas vigorosamente y, a veces, violentamente y han sido vistas como una amenaza al orden social desde 1982. En las fábricas en la que existen sindicatos, los trabajadores frecuentemente son representados por funcionarios sindicales no electos —que a menudo son incluso miembros del personal gerencial de la fábrica— que son criticados de manera

regular por hacer poco para mejorar las condiciones de trabajo o proteger los derechos de los trabajadores.

A veces los proveedores responden a los esfuerzos de organización sindical exitosos enviando la producción de una fábrica recién sindicalizada en un país a otra fábrica en otra jurisdicción en donde la libertad sindical está prohibida:

- En el año 2003, PT Daejoo Leports, un proveedor indonesio de ropa y calzado deportivos para adidas y VF Corporation, aceptó negociar con el sindicato SPN gracias a la presión de los compradores. Esto representó un progreso significativo, por cuanto, anteriormente, el sindicato había debido hacer frente a amenazas y a rechazos cuando intentó negociar con la compañía. Pero en el verano de 2004, la compañía cerró sus puertas y mudó la producción a China, muy a pesar de que los compradores habían manifestado su preferencia de seguir produciendo en Indonesia.⁵⁶

Los compradores también escogen subcontratar su producción en países en donde sus propios códigos de conducta no pueden ser aplicados plenamente debido a restricciones legales en materia de libertad sindical: tal y como ha sido evidenciado por la cantidad masiva de órdenes que son enviadas a las zonas de procesamiento de exportaciones de China, Vietnam y Bangladesh.

Promoción de “comités de trabajadores” como sustitutos de los sindicatos: cuando las marcas de ropa y calzado deportivos subcontratan su producción en países como China o Vietnam, en donde la libertad sindical y la negociación colectiva están restringidas por la ley, a veces promueven “medios paralelos” de representación de los trabajadores que contemplan cierta participación para los trabajadores y permiten el ejercicio de formas limitadas de representación electa de los trabajadores. Con el fin de evitar los impactos negativos en los derechos de asociación de los trabajadores, sin embargo, el uso de los comités de trabajadores como “medios paralelos” a la sindicalización y la negociación colectiva libres debe ser promovido sólo en países o en áreas en donde los derechos sindicales están restringidos por la ley y no en donde una libertad sindical y una negociación colectiva genuinas están disponibles a los trabajadores.

En algunos países, la ley pudiera contemplar el establecimiento de consejos de trabajadores electos o consejos o comités de mano de obra/gerencia. Si los trabajadores son libres de afiliarse a un sindicato e iniciar un proceso de negociación colectiva y si el Convenio N° 135 y la Recomendación N° 143 de la OIT, relativos a los representantes de los trabajadores, son observados, entonces puede decirse que estos consejos o comités son consistentes con la libertad sindical y la negociación colectiva.^{xi}

Hay ejemplos positivos y negativos del uso de los comités de trabajadores para fortalecer la voz de los trabajadores en fábricas ubicadas en jurisdicciones en donde las organizaciones de trabajadores genuinas están restringidas. En el mejor de los casos,

^{xi} Para mayor información, visite http://www.cleanclothes.org/codes/docs/CCC_FoA_Primer.pdf

estos comités pueden representar un mecanismo a través del cual los trabajadores pueden plantear quejas y sugerencias y desempeñar un papel activo en la capacitación de la mano de obra en materia de salud y seguridad y otros temas. En el peor de los casos, pueden convertirse en entidades controladas por la gerencia de la empresa y restar poder a los trabajadores. Algunos de los problemas identificados con los comités de trabajadores incluyen:

La gerencia dirige los comités o selecciona a sus miembros y los trabajadores no son representados adecuadamente:

- En algunas de las fábricas de Yue Yuen en China, la gerencia ha establecido los llamados “centros de apoyo” para los trabajadores en donde éstos pueden plantear sus quejas sobre problemas de lugar de trabajo, el comedor o los dormitorios. Sin embargo, los trabajadores manifestaron a los investigadores de Juega Limpio que estos centros eran dirigidos por la gerencia y que los trabajadores no se sentían representados por ellos.⁵⁷
- En una fábrica de balones de fútbol en Dunhuang, China, que elaboraba productos para Nike, Puma, Wilson, Fila, Lotto, adidas y otros, los trabajadores dijeron a los investigadores de Juega Limpio que hay un comité de trabajadores en la fábrica pero que todos sus miembros son designados por la gerencia. Los trabajadores dijeron también que el comité es sólo una formalidad para apaciguar a los auditores pero que era irrelevante para el bienestar de los trabajadores.^{xii}
- Una fábrica de corte y cosido de zapatos deportivos para adidas en India estableció un comité de trabajadores para resolver problemas de salud y seguridad, pero la gerencia escogió a dedo a los trabajadores que conformarían el comité. Los auditores informaron que los trabajadores no estaban al tanto de la existencia del comité.⁵⁸

La comunicación es siempre unidireccional:

- En India, en una fábrica que produce para Reebok y Nike, el Foro de los Trabajadores establecido por la gerencia para ocuparse de las quejas de los trabajadores estaba conformado inicialmente por trabajadores designados por la gerencia. Cuando Reebok intervino en el año 2003, la gerencia acordó llevar a cabo elecciones para escoger a los representantes de los trabajadores que serían parte del Foro y de un Comité de Agravios. Para el mes de agosto de 2007, sin embargo, adidas (que había adquirido Reebok) se dio cuenta de que los comités todavía “tendían a ser uno de los canales de comunicación de la gerencia hacia los trabajadores en lugar de ser comités activos de representación de los trabajadores ante la gerencia”.⁵⁹

Los trabajadores se sienten muy intimidados como para plantear problemas reales:

^{xii} Los investigadores de Juega Limpio entrevistaron a 15 trabajadores de la fábrica entre octubre y diciembre de 2007.

- En una planta proveedora de adidas en Tailandia, todos los miembros del Comité de Bienestar de los Trabajadores son supervisores de línea. Los trabajadores informaron que no entienden el papel y los deberes del Comité de Bienestar. Los trabajadores se sentían demasiado intimidados como para hacer sugerencias o plantear quejas ante el Comité, por cuanto un trabajador fue despedido simplemente por hacer una pregunta simple: “¿Cuándo nos van a dar un aumento?”.⁶⁰

Empleo precarizado

El obstáculo

El uso de contratos a corto plazo o empleo casual se ha hecho cada vez más generalizado en la industria. Los trabajadores empleados con contratos a corto plazo a menudo no son elegibles para las protecciones y beneficios básicos y, en la mayoría de los casos, no pueden formar sindicatos. Los trabajadores casuales o a corto plazo que intentan mejorar sus condiciones pueden ser fácilmente —y legalmente— despedidos una vez que se venza su contrato, lo cual los hace especialmente vulnerables.

La industria de ropa y zapatos deportivos es adicta a la flexibilidad. Dentro del modelo comercial actual de la industria deportiva, los minoristas, las marcas y los proveedores transnacionales buscan maximizar sus capacidades de cambiar no sólo los estilos y los productos que están siendo elaborados, sino también las fábricas y/o países en donde sus productos están siendo manufacturados. Y todo ello en búsqueda de una producción más rápida, más confiable, de mejor calidad y, por supuesto, a más bajo costo.

Los propietarios y los gerentes de fábrica, a su vez, han adoptado metas comerciales similares y persiguen un máximo de flexibilidad con la finalidad de competir mejor por los contratos de producción de artículos deportivos. Debido a que los costos de equipo y de infraestructura son relativamente inflexibles, son los trabajadores, en parte, quienes tienen que cargar con el peso de esta necesidad de flexibilidad a través relaciones de empleo precario.

Contratos de empleo a corto plazo: si bien no hay disponibilidad de datos exhaustivos sobre toda la industria, en años recientes, los sindicatos y las organizaciones de los derechos laborales han registrado y hecho público un incremento en el uso de contratos de empleo a corto plazo sucesivos o, en muchos casos, ni siquiera contratos de ningún tipo por escrito. El uso de contratos a corto plazo ha sido utilizado para negar a los trabajadores sus beneficios y bonificaciones estatuarios y para minar cualquier esfuerzo de organización que pudieran emprender:

- En dos fábricas de Yue Yuen, una propia y otra formada con capital mixto, en Dunhuang, China, que producían para adidas y Nike, los trabajadores entrevistados para este informe no tenían contratos de empleo de ningún tipo.⁶¹ En tres fábricas propiedad de Yue Yuen y dos fábricas subcontratistas de Yue Yuen, los trabajadores eran empleados con contratos sucesivos de un año de validez.⁶²

- En las instalaciones de PT Busana Prima Global^{xiii} en Indonesia, los empleados nuevos eran admitidos sólo con contratos a corto plazo. Los trabajadores contratados no tienen los mismos derechos que los trabajadores permanentes, tales como vacaciones anuales o permisos menstruales. En BPG I, los trabajadores estiman que el 40% de la mano de obra actualmente está empleado con contratos a corto plazo. En BPG III, que abrió sus puertas en el año 2001, los trabajadores expresaron que sólo uno de 1.097 trabajadores es empleado permanente.⁶³
- De 2003 a inicios de 2006, el porcentaje de mano de obra empleada con contratos a corto plazo en PCCS Garment en Camboya aumentó a 25%. PCCS elaboraba productos para adidas, Gap y Puma. Los contratos usualmente tenían una duración de dos o tres meses y a algunos trabajadores les eran renovados sucesivamente por espacio de dos años. Cuando el contrato se vencía, los trabajadores eran vueltos a contratar bajo nuevos contratos a corto plazo, lo cual les hacía perder la antigüedad y beneficios tales como el permiso por maternidad, las vacaciones anuales o aumentos salariales que dependieran de la antigüedad en la fábrica.⁶⁴
- La OIT ha hecho público el aumento generalizado del uso de contratos a corto plazo para trabajadores en las fábricas de la confección y el vestuario en Camboya y ha manifestado su preocupación de que los empleadores pudieran estar usando los contratos a corto plazo “para socavar la seguridad de empleo de los trabajadores”.⁶⁵ En su informe más reciente, el Programa de la OIT en Camboya Mejores Fábricas señalaba que el incumplimiento en este sentido había aumentado en un 3% entre abril y octubre de 2007 dentro del grupo de fábricas supervisadas.⁶⁶ Los casos de incumplimiento ya se habían incrementado en un 5% durante los seis meses anteriores, es decir, de noviembre de 2006 a abril de 2007.⁶⁷

Agencias de colocación: en los casos en los que el uso excesivo de los contratos a corto plazo ha sido restringido por la ley, algunos empleadores han respondido empleando trabajadores a través de terceras partes o agencias de colocación que actúan como el empleador legal de los trabajadores (también conocidos como “mano de obra despachada”), a pesar de que los trabajadores todavía, en todos los sentidos, están desempeñando labores regulares en la fábrica:

- En noviembre de 2007, los medios de comunicación chinos denunciaron que el fabricante de gorras deportivas Global Cap Products Ltd.^{xiv} en la Zona de Desarrollo Económico y Tecnológico de Guangzhou (Cantón) estaba presionando a sus empleados para que firmaran nuevos contratos de empleo con una agencia de colocación. A los trabajadores que aceptaron el nuevo acuerdo antes del 31 de diciembre de 2007 (el día anterior a la entrada en vigor de la nueva ley china sobre contratos de trabajo) les fue prometido un aumento salarial. A los trabajadores que se negaron simplemente les fue dicho que sus contratos no serían

^{xiii} BPG produce para marcas deportivas como Fila, Prostar, Converse, Elverys Sports, Erima, Surridge, Le Coq Sportif, Sergio Tacchini y otras.

^{xiv} No hay un nombre formal en inglés en la lista para esta compañía. El nombre de la compañía también podría traducirse como “Universal Hat Company Ltd.”

renovados. Los que firmaron los nuevos contratos con la tercera parte, la agencia de colocación, serían reubicados en lugares de trabajo en cualquier lugar de la provincia de Cantón si llegara a haber una reducción del trabajo procesado en Global Cap Products.⁶⁸

- En la fábrica Molten Thailand, que elaboró los balones de fútbol *TeamGeist* de adidas así como su propia para la Copa Mundial 2006, los trabajadores expresaron a los representantes de la Campaña Laboral Tailandesa que la fábrica estaba contratando cada vez más trabajadores a través de una agencia de empleos. Los trabajadores despachados recibían menores salarios y beneficios y tenían que pagar sus propios uniformes.⁶⁹

El uso de mano de obra despachada crea una inseguridad adicional para los trabajadores que cuentan con menores protecciones de acuerdo con los términos del arreglo pautado. Si bien hay algunos tipos de mano de obra que pudiera ser subcontratada a través de terceros debido a que no forman parte de las labores principales de la fábrica (tales como el servicio de comedor), los trabajadores encargados de los servicios fundamentales deberían ser empleados directamente y con contratos permanentes.

¿Qué está propulsando el aumento del empleo precarizado?

Con el fin de reducir los inventarios permanentes, la industria trabaja basada en un modelo “justo a tiempo” (*just-in-time*) que permite entregar los productos cuando son necesitados en las estanterías de las tiendas. Esto aumenta el carácter de estacionalidad de la producción, de tal manera que hay temporadas altas y temporadas bajas de órdenes de compra, siendo las fluctuaciones por temporada más altas en el caso de la producción de ropa deportiva que en la producción de zapatos deportivos (Véase las Figuras 1 y 2 presentadas más adelante).

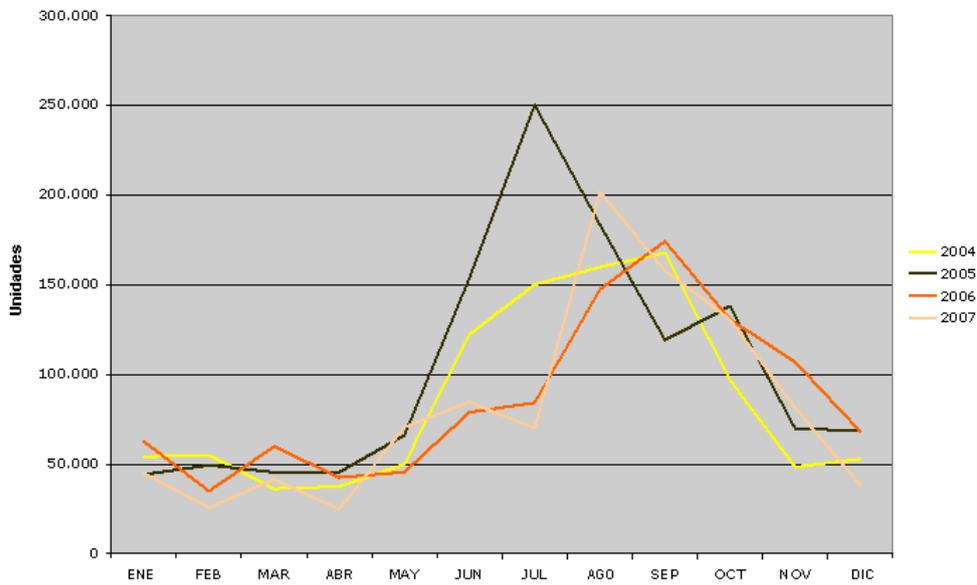
Mientras el sistema mundial de producción de artículos deportivos siga siendo inestable, habrá siempre una tendencia a achacar la carga de los riesgos involucrados a la competencia por oportunidades de negocio y órdenes de compra. Los que no pueden deslastrarse de este riesgo —los trabajadores ubicados en el extremo inferior de la cadena de producción y abastecimiento— terminan llevando sobre sus hombros el peso de la inestabilidad del sistema.

Figuras 1 y 2: Dos ejemplos de estacionalidad en las importaciones de Estados Unidos, 2004-2007

Estacionalidad de las importaciones de artículos deportivos hacia Estados Unidos provenientes de China, Indonesia, Vietnam y Tailandia (2004-2007)



Estacionalidad de las importaciones de monos deportivos hacia Estados Unidos (2004-2007)



Durante la temporada alta, la fábrica necesita incrementar su capacidad y requiere una mayor mano de obra para poder cumplir con los plazos. Durante la temporada baja, quizá

no haya suficiente trabajo para mantener una mano de obra tan numerosa. Las fábricas hacen frente a esta “estacionalidad” de diferentes maneras:

- exigiendo sobretiempo excesivo a los trabajadores regulares durante las temporadas altas;
- subcontratando el exceso de producción a otras fábricas durante las temporadas altas;
- empleando mano de obra con contratos a corto plazo de la que pueden deshacerse durante la temporada baja; y
- usando mano de obra despachada que puede ser despedida durante la temporada baja.

Adicionalmente, el uso de contratos a corto plazo, de mano de obra subcontratada y de mano de obra despachada puede representar simplemente un intento del empleador de reducir sus costos y sus obligaciones para con sus trabajadores y/o eliminar a los sindicatos con el fin de maximizar sus ganancias o incrementar su competitividad de manera irresponsable.

Existen en algunos países restricciones legales en contra del uso excesivo de contratos a corto plazo y mano de obra despachada:

- La legislación laboral camboyana estipula que los contratos a corto plazo no pueden extenderse por más de un período de dos años y, si bien el contrato puede ser renovado una o más veces, después de dos años de relación de empleo con uno o más contratos a término fijo sucesivos, los trabajadores deben ser empleados con contratos permanentes.⁷⁰
- En Corea, una enmienda a la legislación de trabajo, que entró en vigencia el 1 de julio de 2007, estipula que los trabajadores no pueden ser empleados con contratos a término fijo por más de dos años. Después del segundo año, el trabajador debe ser considerado como trabajador con contrato permanente. De la misma manera, la mano de obra despachada no puede ser empleada por más de dos años, período después del cual la compañía debe contratar a los trabajadores directamente, so pena de pagar una multa de hasta US\$ 30.000.⁷¹
- En China, una nueva ley sobre contratos de empleo entró en vigencia en enero de este año. La ley se basa en la legislación existente y exige a las compañías firmar un contrato de empleo con todos los trabajadores. También estipula que las compañías ofrecer contratos a término indefinido a los trabajadores después de no más de dos contratos a corto plazo y contempla el pago de una indemnización por despido acorde con la duración de la relación de empleo.⁷² Los trabajadores que ya habían sido empleados por un patrón por más de diez años pasarían automáticamente a ser trabajadores con contratos permanentes. Los trabajadores contratados a través de agencias o terceros debían ser empleados con contratos de un mínimo de dos años de duración.

Desafortunadamente, algunas entidades empresariales internacionales —notablemente la Cámara Estadounidense de Comercio de Shanghai, el Consejo Comercial de Estados Unidos en China — ejercieron presión ante el gobierno chino para minimizar las

protecciones otorgadas a los trabajadores por los términos de la nueva ley de contratos de China y amenazaron con que sus miembros se irían del país si la “flexibilidad” era reducida.⁷³ La presión funcionó también: algunas de las protecciones a los trabajadores fueron eliminadas de las versiones preliminares sucesivas de la ley.⁷⁴ La Cámara de Comercio Europea en Pekín al principio se pronunció en contra de la ley pero revertió su posición a raíz de la presión ejercida por la Confederación Europea de Sindicatos y otros organismos. Algunos grupos empresariales establecidos en Hong Kong, como la Federación de Industrias de Hong Kong, han seguido presionando en favor de cambios y exenciones en la ley.⁷⁵

Admirablemente, Nike manifestó públicamente su respaldo a las disposiciones sobre contratación de la nueva ley diciendo: “Respaldamos la exigencia de contratos a largo plazo en la cadena de suministros para reducir el uso abusivo de contratos a corto plazo, por ejemplo, para eludir los pagos de seguros y beneficios”.⁷⁶

Incluso en los casos en los que la ley es clara, sin embargo, a menudo no es aplicada adecuadamente. Por consiguiente, las marcas y los fabricantes de artículos deportivos deberían, como mínimo, asegurarse de que sus proveedores y los subcontratistas de éstos están obedeciendo las leyes nacionales en materia de contratos de trabajo y mano de obra despachada y de que no están recurriendo a la mano de obra contratada para evitar cumplir las obligaciones legales que tienen para con los trabajadores. Examinaremos otros aspectos relativos a las compañías de artículos deportivos que pudieran traducirse en un empleo más seguro en el Capítulo VI.

Cierres de fábricas

El obstáculo

Una de las más crudas realidades del trabajo en la industria de la confección de prendas de vestir en años recientes ha sido el dramático aumento de los cierres de fábricas —como resultado de la reestructuración de la producción y los cambios de las prácticas de contratación y subcontratación—. Los cierres no sólo tienen un impacto en miles de trabajadores y sus familias, que pierden su fuente de ingresos. También generan temor e inseguridad en los trabajadores de otras fábricas que quizá no se atreven a hacer reclamos sobre sus condiciones de trabajo por miedo a perder su empleo.

Con la desaparición del sistema de cuotas de importación de textiles y prendas de vestir, las compañías —los minoristas, las marcas y los fabricantes— están reestructurando sus cadenas de producción y abastecimiento y redes de manufactura a nivel mundial sin prestar gran atención a los impactos negativos que esto tendría en los trabajadores, sus familias, sus comunidades y sus países.

Para agravar el dolor que ya significa perder su empleo, los trabajadores a menudo son despojados incluso de sus derechos de ley a recibir un indemnización por despido o el pago retroactivo de salarios debido a que su empleador bien no supo manejar sus finanzas o no tomó las previsiones necesarias para cumplir en términos financieros con sus obligaciones legales una vez que la fábrica cerrara sus puertas. Y si bien los impactos más obvios de los cierres de fábricas y los despidos masivos de trabajadores son la pérdida directa de puestos de empleo y los efectos económicos multiplicadores en sus

comunidades, los trabajadores que han logrado mantener su empleo en otras fábricas también se ven afectados. La amenaza de cierre ha sido usada efectivamente en contra de los esfuerzos de organización sindical o para convencer a los trabajadores de mentir acerca de sus condiciones de trabajo cuando vienen auditores a visitar la fábrica en representación de los compradores.⁷⁷

Si bien algunas compañías de artículos deportivos con sensibilidad de marca están dispuestas a discutir cómo minimizar los impactos negativos de la reestructuración y la consolidación, la inmensa mayoría se niega incluso a considerar si tienen la obligación de justificar sus decisiones ante los trabajadores o las comunidades que se verán afectados de manera negativa.

Impactos desastrosos

El ejemplo clásico de un cierre desastroso es el de Hermosa Manufacturing en El Salvador, que llegó a producir ropa deportiva en varias oportunidades para Nike, Russell Athletic, adidas y Puma. La fábrica cerró sus puertas en el año 2005 y dejó a los trabajadores sin empleo, sin el pago de los salarios adeudados, sin indemnización por despido, sin vivienda y—debido a que el propietario nunca remitió al gobierno los pagos del fondo de seguridad social a pesar de haberlos deducido de los salarios de los trabajadores— sin seguros de salud y sin pensiones. A tres años de esto, los trabajadores aún no han podido cobrar sus beneficios de ley.^{xv}

Hermosa, desafortunadamente, es sólo una de la constantemente creciente lista de fábricas de confección de indumentaria que han cerrado sus puertas alrededor del mundo (a menudo con incumplimientos similares de parte de los propietarios y los gobiernos de las responsabilidades establecidas por la ley) como resultado del desmantelamiento del sistema de cuotas sobre textiles y prendas de vestir.

Si bien la reestructuración más drástica está teniendo lugar en la industria de la confección de ropa, el sector de los zapatos deportivos, que fue objeto de un proceso general de consolidación durante la década de los 1980, todavía no es inmune a los cierres de fábricas masivos ni a la reubicación de la producción:

- En noviembre de 2006, las fábricas indonesias de calzado PT Spotec y PT Dong Joe fueron cerradas y 10.500 trabajadores se quedaron sin empleo como consecuencia del cierre. Una tercera fábrica, PT Tong Yang, también cerró sus puertas, dejando a otros 9.000 trabajadores en la calle. Las tres fábricas producían para Reebok y después para adidas, luego de que ésta adquiriera Reebok. Para el momento de redacción de este informe, a más de un año de las fábricas hubieran cerrado sus puertas y de que casi 20.000 trabajadores fueran dejados sin empleo, la mayoría de los trabajadores de PT Spotec y PT Dong Joe todavía no ha recibido el total de la liquidación y otros beneficios de ley que le son adeudados. Los esfuerzos continuos hechos por adidas para instar a PT a volver a contratar a los

^{xv} Para una discusión en detalle sobre el cierre de Hermosa, incluyendo recomendaciones para evitar “futuras Hermosas”, véase Maquila Solidarity Network. Emergency Assistance, Redress and Prevention in the Hermosa Manufacturing Case. 2007, disponible en la dirección: <http://es.maquilasolidarity.org/es/node/511>

trabajadores, ya que la fábrica está en proceso de ser reabierta, no han dado tenido el resultado esperado.

- En Elegant Top Shoes Co. Ltd. en Dunhuang, China, se perdieron 4.000 puestos de trabajo cuando la fábrica cerró sus puertas el 20 de diciembre de 2007, tras casi 20 años de producción para grandes marcas como Reebok y adidas. Si bien hay toda una serie de posibles razones para el cierre, las fuentes consultadas citan los incrementos de costos asociados con la nueva ley de contratos de empleo de China, las fluctuaciones de la tasa de cambio de divisas (que ha reducido el valor de los precios pagados por los compradores estadounidenses en relación con los costos fijos locales) y la disponibilidad de mano de obra más económica en el interior del país.⁷⁸

Aunque la falta de transparencia de la industria hace difícil determinar las razones exactas de cierres específicos de fábricas de ropa y zapatos, los cierres no inevitables en términos económicos. Son una consecuencia del modelo comercial específico, inestable, irresponsable e insostenible que discutimos en el Capítulo I.

Los minoristas y las marcas adoptan decisiones sobre adónde enviar sus órdenes de producción basados en una serie de consideraciones que incluyen el precio, los tiempos de entrega, los costos de transporte, la calidad y, para algunos, el cumplimiento de los códigos de conducta de la compañía. Los acuerdos comerciales también desempeñan un papel clave en la determinación del lugar adonde será enviada la producción, ya que contemplan la aplicación o la eliminación de aranceles y cuotas transfronterizas sobre los productos acabados.

Si bien las cuotas de importación que causaron la dispersión de la producción de ropa hacia todos los rincones del planeta están siendo eliminadas, no es claro que la inestabilidad de la industria de la confección de indumentaria vaya a desaparecer con la consolidación de la industria. Algunos grandes minoristas y compradores consolidarán un porcentaje aún mayor de su producción en unas cuantas fábricas proveedoras de primer nivel en unos pocos países. Sin embargo, la subcontratación vertical seguirá siendo característica en las cadenas de suministros de estas compañías. El crecimiento de las corporaciones transnacionales de comercio y producción en Asia, discutido en el Capítulo I, está creando un modelo de reloj de arena en el que la consolidación parece estar teniendo lugar en la sección media, pero en el extremo inferior seguimos viendo un patrón de cambios de un lugar a otro a nivel mundial y prácticas de tercerización inestables.

Con la finalidad de desarrollar un modelo comercial sostenible en el cual ni los trabajadores ni los proveedores estén sujetos a la inestabilidad de las órdenes de compra y a la precarización del empleo, las marcas y los minoristas deben desarrollar relaciones directas estables y a largo plazo con sus fábricas proveedoras.^{xvi} Las marcas y los minoristas también deben desarrollar prácticas de compra que den prioridad al cumplimiento de los derechos laborales frente a ligeras reducciones de los precios por

^{xvi}

Las marcas quizá pudieran considerar adquirir y controlar sus propias instalaciones de producción.

unidad que pudieran ser obtenidos mediante la transferencia continua de la producción a lugares cada vez menos costosos. Volveremos a tratar este aspecto en el Capítulo VI.

Viabilidad económica

Los cierres sólo deberían ocurrir cuando una fábrica ya no puede sustentarse a sí misma en términos económicos y cuando ya han sido agotadas todas las opciones para tratar de salvar la empresa. Sin embargo, no siempre es fácil aislar la responsabilidad sobre las decisiones económicas que afectan la viabilidad de una fábrica en particular.

Los proveedores y/o los agentes de compra que recurren a múltiples fábricas en uno o más países, a título de ejemplo, pueden escoger qué fábricas reciben qué órdenes, lo cual afecta a su vez la viabilidad de una o de otra planta. Los compradores también pueden, sea por decisión propia o simplemente por negligencia, dejar de prestar apoyo a instalaciones que han sido más responsables en términos de cumplimiento de normativas laborales, especialmente plantas con acuerdos de contratación colectiva, lo cual puede conducir al cierre de esas instalaciones.

Ambas condiciones parecen haberse dado en la fábricas de gorras BJ&B en República Dominicana. Los trabajadores de la fábrica enfrentaron una crisis a inicios de 2007 cuando la casa matriz de BJ&B en Corea, Yupoong, anunció su cierre inminente. En el año 2001 y en el 2002, la fábrica BJ&B había sido el escenario de un esfuerzo de organización sindical que, luego de la intervención de organizaciones internacionales de los derechos laborales e iniciativas multipartitos, incluyendo el Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC) y la Asociación para el Trabajo Justo (FLA), y de compradores como Nike, adidas y Reebok, dio como resultado un acuerdo de negociación colectiva sin precedentes.⁷⁹

Durante los años siguientes, sin embargo, Yupoong había dejado de invertir regularmente en la fábrica BJ&B: hasta tal punto que en la fábrica, que antes había contado con 2.000 empleados en el 2001, sólo quedaban 350 para el momento en que fue anunciado su cierre. Los propietarios adujeron la falta de competitividad con otras fábricas de Yupoong en Bangladesh y Vietnam como la razón del cierre. De la misma manera, los compradores, como Reebok, por ejemplo, habían estado enviando cada vez menos órdenes a la fábrica y, para el momento del cierre, Nike era el único comprador importante.

El estancamiento económico de esta planta sindicalizada —en favor de instalaciones no sindicalizadas que producían para Yupoong en países con salarios más bajos— representa un duro recordatorio de que la industria cada vez menos retribuye el cumplimiento de los derechos laborales con un incremento de las órdenes.

El caso de BJ&B también debe servir para recordar que, debido a que nos encontramos frente a cadenas de suministros a nivel global, la estimación limitada de la viabilidad económica de una fábrica aislada no es suficiente para racionalizar un cierre. Una verdadera evaluación de la viabilidad económica de una empresa debe también tomar en cuenta el patrón de las órdenes enviadas por los compradores, tomar en cuenta si los

precios pagados por los compradores son suficientes como para permitir el cumplimiento de los derechos de los trabajadores de la planta y tomar en cuenta las finanzas de la compañía matriz.

Y, una vez más, debido a la multiplicidad de compradores con los que se relaciona una fábrica, los esfuerzos de cooperación emprendidos por los compradores y los proveedores, junto con los sindicatos, las ONG y los gobiernos, deben estar dirigidos a abordar la viabilidad de las instalaciones y el trabajo en común con el fin de evitar los cierres.

Cuando una fábrica cierra sus puertas

Cuando el cierre de una fábrica no puede evitarse, tanto los compradores como el propietario de la fábrica tienen la responsabilidad de garantizar que se sigan las mejores prácticas posibles para reducir los impactos negativos en los trabajadores y sus comunidades.

La norma clave internacional en este sentido es el Convenio de la OIT relativo a la terminación de la relación de trabajo (Nº 158), el cual hace énfasis en la consulta con los trabajadores o sus representantes en cuanto a alternativas al cierre, una adecuada notificación previa a los trabajadores, el pago de una indemnización por despido y la garantía de que los despidos no sean discriminatorios. El Convenio relativo a la protección de los créditos laborales en caso de insolvencia del empleador (Nº 173) también establece que los créditos de los trabajadores correspondientes a indemnización por despido y otras formas de compensación establecidas por la ley de parte de su empleador tienen un rango de privilegio superior al de otros créditos financieros no protegidos exigidos al empleador, tales como los correspondientes al Estado.

Pero las compañías de artículos deportivos pueden y deberían ir más allá de lo mínimo posible cuando consideran los impactos desastrosos de los cierres de fábricas. Analizaremos qué se puede hacer en este sentido en el Capítulo VI.

Salarios dignos

El obstáculo
A pesar de la creciente atención que se viene sobre el tema —de parte de las iniciativas multipartitas, los defensores de los derechos laborales y los cuerpos académicos—, ha habido poco o ningún progreso para garantizar que los trabajadores que elaboran productos para la industria deportiva ganen un salario que sea suficiente para cubrir sus necesidades básicas.

Los trabajadores ubicados en el extremo inferior de la cadena de producción y abastecimiento no sólo se han visto forzados a cargar con la mayor cuota de riesgos asociados a la exigencia de la industria de una mayor flexibilidad, sino que también han sido obligados a arrastrar los costos asociados a las exigencias de los consumidores de precios más bajos.

“Llevamos una vida difícil...”, escribía un grupo de trabajadores migrantes en Shenzhen, China, en marzo de 2007 en una carta dirigida a funcionarios del gobierno, por cuanto el valor de los ya irrisorios salarios que devengaban había sido consumido por la inflación que imperaba en la región.⁸⁰

“Las estadísticas demuestran que el índice de los consumidores creció en 4,4 por ciento en junio de 2007 cuando se le compara con el mismo período el año anterior”, decía otra carta. “En cuanto a alimentos y alquiler, el aumento es de más del 10 por ciento. Si nuestros salarios siguen siendo los mismos o son incluso menores, ¿cómo podemos sustentar a nuestras familias? ¿Cómo podemos ahorrar dinero? Si no podemos mantener a la familia y ahorrar algo, entonces, ¿de qué sirve trabajar aquí?”.

El salario mínimo en Shenzhen para ese momento era de 700 yuanes (RMB) por mes (equivalentes a US\$ 100).^{xvii} Levantar una familia a punta del solo salario básico, incluso si ambos miembros de la pareja trabajan, es cercano a lo imposible.⁸¹ Y lo que es peor, con los índices de inflación sobre productos básicos como los alimentos en la provincia de Guangdong por los cielos, como estuvieron en año pasado, el ingreso real de los trabajadores —incluso después de incrementos del salario mínimo— se ha desplomado en valor.⁸²

Para poder arreglárselas, los trabajadores normalmente dependen de las horas extraordinarias y de los bonos por producción y por asistencia que les permiten elevar los salarios a una cifra entre RMB 900 y RMB 1.400 (US\$ 128 y US\$ 200) por mes. Para fines comparativos, un par de zapatos deportivos adidas en Shenzhen puede llegar a costar entre RMB 600 y RMB 1.200 (US\$ 86 y US\$ 171): ¡casi un mes del salario del trabajador que los fabricó!⁸³

Muchos trabajadores residen en los dormitorios de la compañía (a menudo hasta 12 en un mismo cuarto) y comen en el comedor de la compañía. Si bien las trabajadoras jóvenes migrantes, que constituyen una amplia proporción de la mano de obra de la industria, generalmente no tienen niños que criar, sí tratan de ganar dinero suficiente para poder enviar algo a sus lugares de origen para sustentar a sus familias.

Los trabajadores de Shenzhen no son los únicos que hacen frente a salarios de miseria de la industria. Su preocupación es compartida por muchos otros trabajadores de la industria de artículos deportivos en el mundo:

- Los trabajadores las fábricas de Yue Yuen en *Dunhuang, China*, cumplen jornadas promedio de 10 a 12 horas por día para producir zapatos para grandes marcas de artículos deportivos. Hacen frente a una intensa presión para poder cumplir con las altas metas de producción. Y aun así, algunos de los trabajadores perciben sólo RMB 900 por mes (cerca de US\$ 0,53 por hora).^{xviii} Los

^{xvii} En parte, en respuesta a la presión ejercida por trabajadores como los autores de las cartas, el salario mínimo en Shenzhen fue incrementado a RMB 750 por mes en octubre de 2007.

^{xviii} Nike recientemente hizo alarde ante los reporteros de los RMB 1.472 que hacían los trabajadores de Yue Yuen en su planta en Dunhuang (véase Mitchell, Tom. “As Inflation bites, China Inc looks beyond low costs”;

trabajadores de una subcontratista de Yue Yuen en el área perciben sólo RMB 500 a RMB 600 por mes (US\$ 71 a US\$ 86) —menos del salario mínimo legal— a pesar de trabajar de 12 a 13 horas al día.⁸⁴

- Los trabajadores a domicilio que cosen balones de fútbol en *Jalandhar, India*, manifestaron a los investigadores de Juega Limpio que los precios por pieza habían permanecido estancados durante los últimos cinco años, a pesar de que los índices de inflación locales el año anterior habían sido estimados entre 6,7% y 10%. Dependiendo del tipo de balón producido, un trabajador que cose a mano balones desde su propia casa logra hacer entre US\$ 0,35 y US\$ 0,88 por balón y sólo pueden hacer de dos a cuatro balones al día.^{xix}
- Los costureros de balones de fútbol de *Pakistán* expresaron que reciben entre US\$ 0,57 y US\$ 0,65 por cada balón que cosen, una tarifa a destajo que no ha cambiado en seis años a pesar de que el índice de precios al consumidor ha aumentado en 40% durante el mismo período.⁸⁵
- Los trabajadores de la confección de *Camboya* ganan un promedio de US\$ 70 a US\$ 80 por mes, inclusive de sobretiempo y bonificaciones, lo cual no es suficiente para que el trabajador y su familia puedan aspirar a un nivel de vida decente.⁸⁶
- El nivel de salario necesario para vivir en *Sri Lanka* ha sido estimado en 12.504 rupias (LKR) por mes (unos US\$ 116) en el caso de trabajadores de la confección de prendas de vestir que viven en las zonas francas de exportación, y en LKR 10.183 (US\$ 94,46) para los que viven fuera de las zonas francas.⁸⁷ Sin embargo, la mayoría de los trabajadores del sector de la confección y el vestuario gana un promedio de LKR 8.779 (US\$ 81) dentro de las zonas y LKR 7.364 (US\$ 68) fuera de ellas,^{xx} aun si se incluyen las horas extra y los bonos por producción y asistencia.⁸⁸ El salario mínimo de los trabajadores de la confección y el vestuario fue objeto de un aumento en el año 2006, cuando pasó a LKR 6.000 (US\$ 56) por mes.⁸⁹ Y esto es menos de la mitad del salario necesario para vivir que ha sido estimado, especialmente si se toma en cuenta el alto índice de inflación srilanko.
- En marzo y abril de 2008, se convocaron huelgas en fábricas de zapatos en Vietnam, donde los salarios de los trabajadores no podían seguir el ritmo de inflación sobre los productos básicos.⁹⁰
- En *Bangladesh*, en donde tuvieron lugar protestas masivas de parte de los trabajadores de la confección de ropa en el año 2006, el salario mínimo fue aumentado de 900 taka (BDT) por mes (US\$ 13) a BDT 1.662,50 por mes (US\$ 24,30). Los sindicatos bengalíes estiman que el salario digno estaría en el orden de BDT 4.800 (US\$ 70).⁹¹
- En *Turquía*, se estima que el salario industrial que prevalece en el sector de la confección y el vestuario es menos de la mitad de lo que sería considerado un salario digno.⁹²

Financial Times China, 17 de marzo de 2008). La investigación Alianza Juega Limpio, detallada en el Capítulo IV, muestra que esto no es un ingreso normal en las fábricas de Yue Yuen.

^{xix} Véase el Capítulo V para mayor información, fuentes y metodología.

^{xx} La diferencia de los salarios entre los dos grupos de trabajadores puede ser atribuida, al menos parcialmente, a los niveles más altos de sobretiempo exigidos a los trabajadores dentro de las zonas.

En una economía globalizada, los salarios inadecuados no son solamente el resultado de factores económicos locales. Los gobiernos y los fabricantes locales son todos conscientes de que si el salario mínimo o el salario prevaleciente en la industria mejoran en un país, hay un peligro muy real de que las compañías muden su producción a otro país con mano de obra más barata. Recordemos, por ejemplo, el cierre de la fábrica BJ&B en República Dominicana en favor de otras compañías de Yupoong en Vietnam y Bangladesh. En aquel momento, el salario de la fábrica BJ&B equivalía a aproximadamente US\$ 125,79 por mes. Los salarios en Bangladesh eran de apenas US\$ 49,88 por mes, es decir, 24 centavos de dólar por hora.⁹³

¿Por qué las compañías de artículos deportivos no pagan un salario digno?

Cuando han sido confrontadas con la pregunta de por qué no pagan un salario digno, las compañías de artículos deportivos han respondido esgrimiendo los siguientes argumentos:

- los salarios deberían ser establecidos por las fuerzas del mercado local y/o por los acuerdos de negociación colectiva; y
- determinar un salario digno es complicado y no existe un sistema confiable para hacerlo.

Las fuerzas del mercado y la negociación colectiva

De acuerdo con la Asociación para el Trabajo Justo (FLA), a la cual pertenecen muchas compañías de artículos deportivos, “la experiencia demuestra que es difícil, si no, imposible, llegar a un salario digno específico a cada región”.⁹⁴ La FLA arguye que: “Deberíamos estar creando incentivos y promoviendo el fortalecimiento de capacidades para incentivar a la representación de los trabajadores y a la negociación colectiva con el fin de permitir a los trabajadores alcanzar un nivel de salario que refleje la situación nacional”.⁹⁵

Si bien nadie está en desacuerdo con que permitir que los trabajadores negocien colectivamente para llegar a un nivel de salario deseado es preferible a otros métodos de establecimiento de niveles salariales apropiados, los impedimentos sobre la libertad sindical y la negociación colectiva que hemos descrito hasta ahora limitan esta opción en el plazo inmediato, especialmente dada la propensión de las compañías de artículos deportivos de ubicar su producción en jurisdicciones en donde la libertad sindical y la negociación colectiva son restringidas por la ley.

Además, la capacidad de los mercados locales de fijar niveles salariales adecuados es extremadamente limitada cuando la industria no está confinada a fronteras nacionales y sus actores más poderosos pueden (y, de hecho, lo hacen) reubicar su producción en otras jurisdicciones siempre que los niveles de salarios y otros costos de producción aumenten. Argumentar que es responsabilidad de las jurisdicciones locales establecer niveles salariales adecuados sin el compromiso firme de parte de los inversionistas y

compradores extranjeros de mantener la producción dentro del país es, en el mejor de los casos, poco honrado.^{xxi}

Precios pagados a los proveedores

“Hoy en día, el precio, la calidad y la entrega a tiempo ya no son variables. Hoy, el comprador ya tiene fijados el precio esperado, el nivel de calidad y la fecha de entrega de la prenda. Si la fábrica no puede cumplir con este precio fijado, el comprador simplemente se va a otro lado”.⁹⁶ -- David Birnbaum, analista de la industria, octubre de 2006.

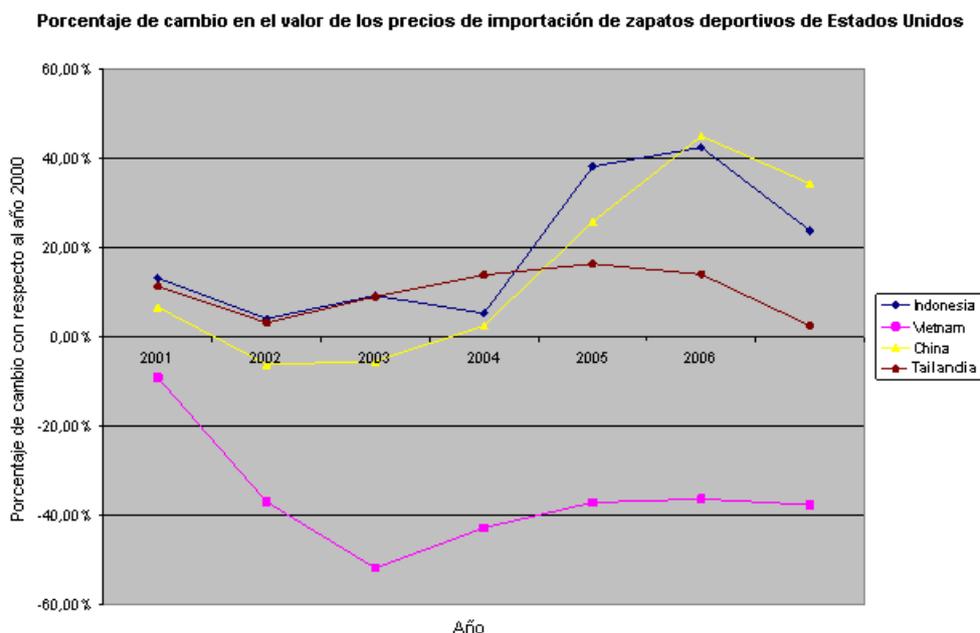
Las fuerzas del mercado local todavía son relevantes, no sólo a la medición de lo que constituye un salario digno en un contexto específico, sino también para a la capacidad de lograr salarios cada vez mejores. Sin embargo, los niveles salariales de las fábricas que producen artículos deportivos para exportación no están limitados sólo por los mercados locales: también dependen de los precios establecidos por los compradores en el mercado mundial. Cuando los precios pagados a los proveedores caen, la capacidad de los trabajadores de alcanzar un salario más alto, sea en el contexto del mercado local o de la negociación colectiva, se vuelve a su vez mucho más limitada.

Debido a que los datos precisos sobre los precios reales pagados por los compradores a los proveedores es un secreto celosamente guardado, es difícil confirmar cualquier información anecdótica sobre las tendencias de los precios. Sin embargo, los informes sobre una presión descendente sobre los precios en la industria de artículos deportivos son bastante comunes.

La Figura 3 muestra el cambio que ha experimentado el valor local de los precios de importación de Estados Unidos para los zapatos deportivos, que, a pesar de las fluctuaciones, cayeron en los cuatro países productores principales en el año 2007.⁹⁷ En Indonesia, en donde algunas fuentes estiman que los costos de producción de calzado se han incrementado en 3,5% por año,⁹⁸ el valor local de los precios de importación promedios pagados por parte de los compradores estadounidenses por zapatos deportivos se redujo en casi 19% el año pasado.

^{xxi} No obstante, a los gobiernos sí les corresponde establecer salarios mínimos, lo cual debe hacerse de manera consistente con los Convenios N° 28 y N° 131 de la OIT (véase nota al pie xxiii, página).

FIGURA 3:



La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que los precios pagados a los fabricantes de ropa en Camboya cayeron en 4,47% en el año 2005, en comparación con el año 2004. La OIT informa en tal sentido que “un importante comprador internacional ha confirmado su tendencia a citar un aumento del 60% del número de piezas fabricadas en Camboya con una reducción promedio del 7% del precio pagado por pieza”.⁹⁹ La Asociación de Fabricantes de la Indumentaria de Camboya recientemente estimó que “de 2006 a 2007, nuestros precios se han reducido en cerca del 10% y continúan cayendo mientras decimos esto”.¹⁰⁰

Al mismo tiempo, los precios pagados a los proveedores pueden variar de acuerdo con el país y de acuerdo con el proveedor y su valor real puede variar de dependiendo de las fluctuaciones de las tasas de cambio de divisas. En China, por ejemplo, ha habido informes de incrementos de los precios,¹⁰¹ a pesar de que éstos son todavía bajos en relación con el promedio en el resto del mundo,¹⁰² y su valor local puede haberse visto afectado por los aumentos de la tasa de cambio del yuan chino.

Los fabricantes de artículos deportivos de Jalandhar, India, manifestaron a los investigadores de Juego Limpio que la caída del dólar estadounidense ha tenido repercusiones en sus balances finales. Debido a que las tarifas ofrecidas a las marcas se cotizan en dólares, los fabricantes han registrado una erosión significativa de sus ganancias.¹⁰³ Mientras tanto, el costo de policloruro de vinilo o PVC, hecho en India con petróleo importado, se ha “más que duplicado”, de acuerdo con uno de los fabricantes.¹⁰⁴ Si bien estos fabricantes adujeron que no habían transferido el peso de las pérdidas a los

trabajadores a través de recortes en los precios a destajo, por lo menos dos trabajadores manifestaron que habían visto caer los precios de las piezas que elaboraban en meses recientes y la caída del dólar fue citada explícitamente como la causa.¹⁰⁵

No hay una fórmula mágica para determinar si un precio es suficiente para permitir a un proveedor particular pagar a sus trabajadores un salario digno, tomando en cuenta la productividad de su fábrica, el uso de materiales, la organización del trabajo, el nivel de ganancias, los costos de cumplimiento de los regímenes regulatorios locales y otros factores. Lo importante aquí, sin embargo, es que los salarios dignos *no pueden* ser alcanzados partiendo solamente del contexto del mercado local si los precios pagados a los proveedores que prevalecen en la industria limitan la capacidad de pagar tales salarios. Por esta razón, los compradores, y no sólo la gerencia de la fábrica, deben desempeñar un papel activo en la tarea de mejorar los salarios de los trabajadores que elaboran sus productos.

¿Cómo definir un salario digno?

Llegar a un consenso en cuanto a la definición de un salario digno ha sido difícil. Quizá la formulación más común ha sido que los salarios deben “ser suficientes para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias y proveer de cierto ingreso del que el trabajador disponga a discreción”.¹⁰⁶ Cómo es medido esto en la práctica ha sido tema de extenso debate y, a lo largo de los años, ha proliferado una multitud de fórmulas matemáticas y enfoques. Incluso los términos —tales como lo que constituye las “necesidades básicas”— han sido intensamente cuestionados.^{xxii}

En lugar de concentrarse en la pregunta abstracta de cómo desarrollar una fórmula para medir el salario digno, las marcas y los minoristas de artículos deportivos y las iniciativas multipartitas a las cuales éstos pertenecen deberían dirigir su atención a la pregunta práctica de cómo incrementar los salarios de los trabajadores hasta un punto en el que, por lo menos, caigan dentro del rango de los estimados de salarios dignos determinados por país, en lugar de permitir que los salarios sigan manteniéndose a niveles de miseria mientras la discusión académica continúa.

En cuanto a la pregunta sobre cómo mejorar los salarios, las marcas de ropa y calzado deportivos y la iniciativa multipartita de la que son miembros las principales marcas, la FLA, responde lo siguiente:

^{xxii} Hay algunos marcos de referencia internacionales que deben ser tomados en cuenta, sin embargo. El artículo 23.3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones estipula: “Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana [...]”. El artículo 25 estipula: “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros [...]”. En 1928, la OIT adoptó el Convenio N° 26, el cual exigía a los Estados signatarios establecer un ente encargado de fijar un salario mínimo. En 1970, la OIT adoptó el Convenio N° 131, que delinea los factores que deben ser considerados en los cálculos de un salario mínimo, incluyendo “las necesidades de los trabajadores y de sus familias habida cuenta del nivel general de salarios en el país, del costo de vida, de las prestaciones de seguridad social y del nivel de vida relativo de otros grupos sociales [...], los requerimientos del desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo”.

- los compradores, considerados individualmente, no tienen influencia suficiente para exigir aumentos salariales en las fábricas proveedoras; y
- los salarios aumentarán a medida que aumentan la productividad y el nivel de calificación de la mano de obra.

Mientras tanto, los fabricantes de la industria de ropa y calzado deportivos arguyen que no pueden aumentar los salarios mientras los precios pagados por los compradores se mantengan bajos.

La productividad no es una panacea

Si bien algunos de los principales compradores de marca reconocen que los salarios deben ser aumentados, tienden a ver recurrir a mejoras en la eficiencia y la productividad de sus operaciones de manufactura para proveer los márgenes económicos necesarios para aumentar los salarios a nivel de fábrica. Para este fin, las marcas de artículos deportivos como Nike y Adidas han trabajado conjuntamente con proveedores importantes en el mejoramiento de la eficiencia y la introducción de sistemas de manufactura “esbelta” (*lean manufacturing*).

La manufactura esbelta (o manufactura sin pérdida, como también se denomina) hace uso de grupos de trabajadores que fabrican todo el producto —de principio a fin— en lugar de tener que realizar una tarea repetitiva en una larga línea de producción. Si bien los sistemas esbeltos tienden a ser más eficientes, más flexibles y, en última instancia, más productivos, la evidencia de que automáticamente resultarán en aumentos en los salarios de los trabajadores o en los ingresos totales todavía está por probarse.

Un estudio realizado en una fábrica de zapatos deportivos en China que recientemente se convirtió a la manufactura esbelta demuestra que la fábrica experimentó dramáticos progresos en términos de eficiencia, flexibilidad, calidad y rentabilidad. Sin embargo, el estudio concluye que “los impactos positivos en los salarios y las jornadas de los trabajadores no son tan claros”.¹⁰⁷

El estudio también hacía referencia a que en los sondeos individuales hechos a los trabajadores y en las reuniones de grupos focales, los trabajadores describían “un aumento de la presión para producir y niveles individuales de tensión bajo el esquema de producción esbelta”.¹⁰⁸

Una mayor intensificación del trabajo y el uso de sistemas de pago basados en metas de producción grupales también incrementan la tensión generada por las operaciones del trabajo, ya que los trabajadores toman menos descansos para maximizar la producción y se sienten atados al lugar de trabajo y al ritmo de sus compañeros en lugar de a sus propios horarios.¹⁰⁹

“En algunos departamentos de esta fábrica”, identificó el estudio, “los trabajadores hicieron hasta 274 horas de trabajo en un mes durante la primera mitad del 2006”.¹¹⁰

Si bien otros estudios han concluido que algunas fábricas con sistemas esbeltos han incrementado los ingresos de los trabajadores,¹¹¹ tales estudios no tienden a incluir datos precisos sobre los aumentos totales en términos de compensación ni detallan cómo tales incrementos fueron logrados. En otro estudio, citado muy a menudo, las bonificaciones por producción eran usadas en varias fábricas chinas como una manera de incrementar los paquetes de pago por una jornada de trabajo normal, pero la mayoría de los aumentos registrados demuestra que el único cambio era que había más trabajadores en la fábrica ganando el salario mínimo legal.¹¹²

Un estudio interesante llevado a cabo en dos fábricas mexicanas que producían para Nike, sin embargo, identificó salarios más altos en la fábrica que aplicaba sistemas de producción esbelta, en parte debido al método usado para calcular las metas de producción colectivamente en lugar de individualmente.¹¹³ El autor del estudio advirtió, sin embargo que:

Es importante no combinar sistemas particulares de producción con las diferencias en las condiciones de los lugares de trabajo. Si bien la producción esbelta contribuye en sí misma a prácticas gerenciales tales como el mejoramiento de la capacitación y el establecimiento de equipos de trabajo autónomos, no hay un vínculo directo entre este sistema de organización del trabajo y mejores condiciones de trabajo.¹¹⁴

Con esta advertencia en mente, en el próximo capítulo vamos a ver cómo las metas de producción han sido incrementadas a niveles inalcanzables en varias fábricas de calzado en China que operan bajo sistemas de producción esbelta, lo cual genera tensión en los trabajadores y echa por tierra cualquier mejora prometida en cuanto a remuneración general.

Nike habla maravillas de los beneficios de la producción esbelta en su último informe sobre responsabilidad social empresarial, toda vez que afirma que tanto Nike como sus proveedores han visto ahorros significativos con la transición hacia la manufactura esbelta. Estos ahorros se traducen para Nike en un estimado de 15 centavos de dólar por cada par de zapatos producido bajo el modelo esbelto durante más de doce meses. La compañía dice que está reinvertiendo estos ahorros en “estrategias de crecimiento”. Las fábricas contratistas, aparentemente, no han divulgado a Nike cómo van a gastar esos ahorros.¹¹⁵

Los aumentos de la productividad, las reducciones de las pérdidas y la mejor organización del lugar de trabajo son metas positivas en sí mismos y los unos con respecto a los otros siempre que no tengan impactos negativos en la salud de los trabajadores.^{xxiii} Si estos cambios también pueden traducirse en aumentos salariales, serían muy bien recibidos. En la actualidad, sin embargo, las opiniones están divididas en

^{xxiii} Los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores pueden incluir la exposición cada vez mayor a sustancias químicas y a ruidos que anteriormente eran aislados, al igual que efectos ergonómicos y de estrés. Véase Brown, Garrett y O'Rourke, Dara. “Lean Manufacturing Comes to China.” *International Journal on Occupation and Environmental Health* 2007: 13

cuanto a si el aumento de la productividad es la panacea contra los bajos salarios que todas las compañías creen que es.

Y hay más leña que echar al fuego. Aun si fuera posible aumentar la productividad a través de una reorganización de la producción e incluso si esto se pudiera hacerse sin aumentar indebidamente los ya intensos niveles de presión en los trabajadores y las largas horas de sobretiempo a las que deben cumplir actualmente, todavía no habría garantía de que cualesquiera economías logradas a través de la producción esbelta serán en beneficio de los trabajadores. De hecho, sin la negociación colectiva y/o sin medidas proactivas de parte de la industria para garantizar que los trabajadores reciban una cuota de participación del aumento de los márgenes de la fábrica, hay poca razón para creer que las reducciones de los costos resultarían en otra cosa que no fuera ganancias más altas para la los propietarios de fábrica y/o precios más bajos para los compradores.

¿Quién controla lo que entra y lo que sale?

La responsabilidad de lograr ganancias en materia de salarios en las cadenas de suministros mundiales de la industria de artículos deportivos está más ampliamente distribuida de lo que lo está en una industria nacional que produce para consumo interno, debido a que la producción mundial de artículos deportivos se da en el contexto de:

- relaciones de compra inestables;
- dificultades con los mecanismos de establecimiento del salario digno a nivel nacional debido la subcontratación y la inversión descontroladas;
- falta de respeto por la libertad sindical y la negociación colectiva; y
- expectativas de precios bajos de parte de los consumidores, las marcas y los minoristas.

Si bien los compradores no son dueños de las fábricas en las que son elaborados sus productos y, por lo tanto, no pagan directamente un salario a los trabajadores que hacen estos productos, sus prácticas de compra y, en particular, los precios que pagan a sus proveedores, pueden llegar a desempeñar un papel clave en la determinación de los índices salariales. Los proveedores que son dueños de fábrica sí establecen sus propios índices, ya sea de manera independiente o a través de la negociación colectiva, pero su capacidad para aumentar los salarios se ve limitada por los precios pagados por los compradores y la amenaza de que un precio más alto podría resultar en que los compradores envíen la producción a otros lugares.

Aunque los compradores pudieran pagar precios más altos a los proveedores y/o los proveedores pudieran mejorar su productividad y reducir sus costos, estos cambios no se van a traducir automáticamente en mejoras salariales para los trabajadores. Sin un mecanismo para garantizar que los trabajadores reciben lo mejor de cualquiera de estas dos iniciativas, el resultado sería no más que mayores ganancias para los propietarios de fábricas. Adicionalmente, si bien un comprador podría estar dispuesto a asumir un enfoque progresivo a las prácticas de determinación de precios y de contratación y subcontratación, tal esfuerzo podría verse minado por las prácticas de otros compradores que recurren a la misma fábrica.

Por estas razones, debe desarrollarse un esfuerzo coordinado para aumentar los salarios en la industria de artículos deportivos. Tal esfuerzo deberá concentrarse inicialmente en los grandes proveedores y en fábricas relativamente estables en donde un número importante de compradores con una relación a largo plazo con el proveedor y la fábrica estén dispuestos a adoptar medidas para garantizar que los trabajadores perciban un salario ubicado dentro de los márgenes de salario digno estimados para la región. Veremos más de cerca cómo puede ser logrado esto en los Capítulos VI y VII.

Capítulo IV: Los entretelones del mayor fabricante de calzado deportivo del mundo

Quizá algunos recordemos la muy publicitada historia de 56 trabajadoras vietnamitas que elaboraban zapatos Nike y que, en 1996, fueron obligadas a correr 4 km alrededor de la fábrica en castigo por usar zapatos diferentes a los “zapatos de reglamento” en el trabajo. A diferencia de los atletas olímpicos, estas mujeres no recibieron medallas al final. Doce de ellas se desmayaron y debieron ser llevadas al hospital.¹¹⁶

Las mujeres trabajaban para una fábrica propiedad del Grupo Pou Chen, un gigante taiwanés de artículos deportivos fundado por la familia Tsai en 1969. Inicialmente, la compañía producía zapatos de goma, tales como sandalias y pantuflas de PVC. Durante los 40 años siguientes, Pou Chen y su subsidiaria en propiedad absoluta Yue Yuen crecieron hasta llegar a ser hoy el mayor fabricante de calzado del mundo, una fábrica que emplea a aproximadamente 300.000 trabajadores.¹¹⁷ Y aun cuando uno de cada seis pares de zapatos deportivos en la actualidad es hecho en la fábrica Yue Yuen,¹¹⁸ la mayoría de los consumidores de Occidente nunca han oído hablar de la compañía.

Yue Yuen produce calzado para más de 30 corporaciones de marca, incluyendo a Nike, adidas, Reebok, Puma, Fila, ASICS, New Balance y Converse. También produce para marcas importantes de zapatos más conservadores como Timberland, Rockport, Clarks y Dr Martens. Muchas de estas marcas han mantenido relaciones a largo plazo con Yue Yuen.

Yue Yuen es un ejemplo del tipo de transnacional manufacturera del que hablamos en el Capítulo I y su estudio es crucial para poder entender mejor a estos importantes actores de la industria.

Debido a que Yue Yuen produce para tantas marcas importantes y debido a que es un actor con poder en la industria por sí sola, la red de manufactura de la compañía sería un buen lugar para que la industria de artículos deportivos comience a cooperar en la búsqueda de soluciones a las preocupaciones de los trabajadores sobre salarios y condiciones de trabajo.

Yue Yuen salta al primer lugar

adidas comenzó a enviar órdenes de compra de zapatos a Pou Chen en 1979, una relación que todavía continúa hasta nuestros días.¹¹⁹ En 1985, Reebok designó a Pou Chen como su productor más importante y Nike siguió el mismo ejemplo a inicio de la década de los 1990.

La escasez de mano de obra, los incrementos de los salarios y el aumento del valor de la moneda impulsaron a Pou Chen a abrir nuevos sitios de producción en China (1988), Indonesia (1993) y Vietnam (1995). Yue Yuen incluso opera unas pocas líneas de producción en Estados Unidos, en donde produce zapatos para New Balance.¹²⁰

El principal vehículo para esta expansión en el extranjero, Yue Yuen Industrial Holdings, fue establecido en 1988 por Tsai Chi Jen, hermano del fundador de Pou Chen, con el fin de facilitar la expansión en China.

China

Hacia el año 2007, Yue Yuen operaba 210 líneas de producción en China.¹²¹ Estas fábricas emplean cerca de un 70 por ciento del total de su mano de obra.¹²²

Varias de las fábricas más grandes de Yue Yuen se encuentran en GaoBu, en la ciudad de Dunhuang en la provincia de Guangdong (Cantón). Para el año 2002, de acuerdo con China Labour Watch, esas fábricas empleaban 40.000 trabajadores durante la temporada baja y hasta 50.000 trabajadores durante la temporada alta.¹²³ Otras instalaciones de producción de Yue Yuen en la provincia de Cantón se encuentran en la localidad de Huangjiang, en la ciudad de Dunhuang; la ciudad de Sanxiang Zhongshan; y el Distrito Industrial de Jida, en la ciudad de Zhuhai.¹²⁴ Aglomeradas en las cercanías, se encuentran las fábricas que proveen materia prima como cuero y pegamento.

Se espera que China siga siendo el sitio de producción más importante de Yue Yuen en el futuro próximo, aunque algunas líneas de producción pudieran ser mudadas al interior del país en busca de áreas con salarios más bajos, toda vez que está en curso una expansión de la producción en Vietnam e Indonesia.¹²⁵

Indonesia

Yue Yuen ha mantenido operaciones en Indonesia desde 1993, año en el que invirtió US\$ 100 millones en el complejo de fábricas Nikomas Gemilang, a veces llamado Nikelandia.

Unos 43.000 trabajadores (85% de ellos mujeres) elaboran zapatos para Nike, adidas, Puma y Ecco en este complejo de 50 edificios situado cerca de Yakarta, mientras que los zapatos Nike Converse son hechos en una segunda fábrica que emplea a 4.000 trabajadores en Sukabumi.¹²⁶ Las fábricas del complejo Nikomas están separadas por compañía, por lo que las líneas de producción de adidas, Puma y Nike tienen lugar en diferentes edificios. Veinte edificios están dedicados a la producción para adidas, ocho producen para Nike y once para Puma. Un edificio elabora productos para la marca Ecco.

Vietnam

La industria del calzado es uno de los sectores de exportación que ha crecido más aceleradamente en Vietnam. En 1990, Vietnam exportó 750.000 pares de zapatos deportivos. Hacia 1998, la cifra había aumentado a 140 millones de pares.¹²⁷

Yue Yuen comenzó a producir zapatos deportivos en Vietnam en 1995. Para el año 2006, la compañía operaba 117 líneas de producción, lo cual hacía de Yue Yuen Vietnam el segundo mayor sitio de producción después de China.^{xxiv}

Una razón por la cual Vietnam ha pasado a ser un sitio de producción tan importante para Yue Yuen es la normalización de las relaciones comerciales entre Vietnam y Estados Unidos y la entrada de Vietnam a la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo cual ha reducido o ha eliminado los aranceles y ha ampliado el comercio. Una segunda razón —cada vez más relevante— es que los costos de mano de obra en Vietnam son considerablemente más bajos que en China.

Otros fabricantes asiáticos de zapatos deportivos	
<p>Feng Tay Casa matriz: Taiwán Clientes: socio estratégico de Nike Empleados: 45.000 trabajadores¹²⁸ Países de manufactura: China, Vietnam, India Nuevas inversiones: Cuatro fábricas en India valoradas en US\$ 73,8 millones¹²⁹ Participación en el mercado mundial: 5,5%¹³⁰ Ventas mundiales de Nike por volumen: 15%</p>	<p>Stella International Casa matriz: Taiwán Clientes: Reebok (adidas), Nike, Sears, Timberland, Clark Ventas: US\$ 779,3 millones Ganancia neta: US\$ 91,4 millones (2006) Empleados: 50.000 trabajadores in 6 fábricas en la provincia de Guangdong (Cantón), China</p>

El modelo comercial de Yue Yuen

Un analista describió a Yue Yuen como “la fábrica dedicada” que permitía a las marcas tercerizar sus capacidades de manufactura para poder concentrarse en el diseño, la comercialización y el otorgamiento de licencias de producción.¹³¹ Otro analista lo dijo de otra manera: “Yue Yuen opera como un estudio de grabación independiente que abre sus puertas (por una módica cuota) a cualquier músico con una canción para grabar”.¹³²

A diferencia de los proveedores más pequeños, Yue Yuen ha recurrido a masivas economías de escala para reducir los costos de producción promedios, lo cual ha cementado su posición como el principal actor dentro de la industria. La escala y la capacidad de Yue Yuen le permiten reaccionar rápidamente para apresurar las órdenes o reducir el tiempo necesario para cambiar los diseños y los procesos de producción con la finalidad de manufacturar y despachar un nuevo producto.

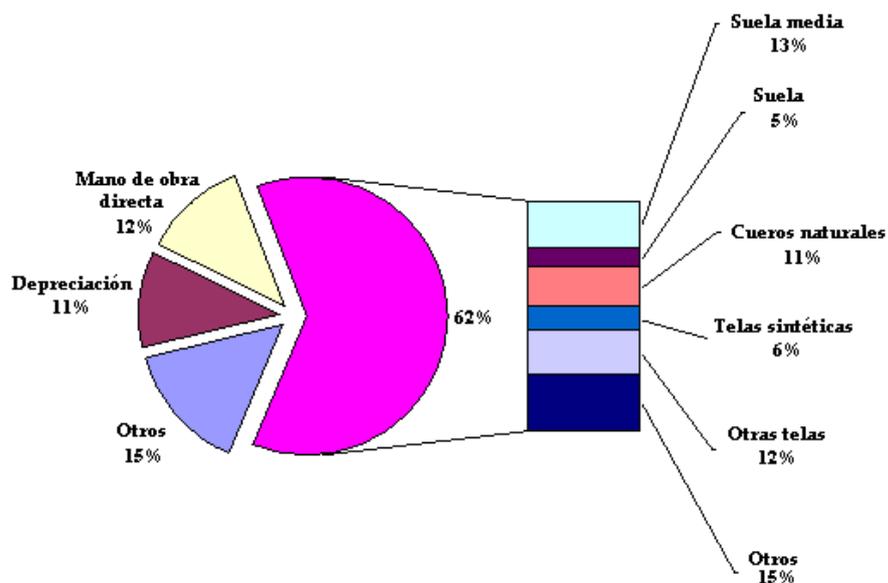
A pesar de su inmensa mano de obra, la compañía ha tenido un éxito notable para mantener bajos los costos de mano de obra. La Figura 4 presentada a continuación muestra que los costos de mano de obra directos en el 2004 representaban sólo un 12% de sus costos totales por unidad. Más recientemente, Nike (uno de los clientes más grandes de Yue Yuen) estima que los costos de mano de obra promedios en la producción de calzado representan sólo un 10% del precio por unidad.¹³³ Para propósitos de

^{xxiv} La compañía actualmente cuenta con 210 líneas en China Continental, 117 en Vietnam y 71 en Indonesia. Véase Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p15

comparación, los costos de mano de obra directos en Anta Sports representaron aproximadamente 14,5% de sus precios por unidad en el año 2006.¹³⁴

FIGURA 4:

Yue Yuen: desglose de gastos (2004)



Fuente: Morgan Stanley, 19 de enero de 2005, "Yue Yuen Industrial"

Además de las operaciones de manufactura, Yue Yuen también ha establecido una red de distribuidores al mayor que crece cada día más y cientos de tiendas de ropa y calzado de marca al detal, tanto deportivos como casuales, en ciudades como Pekín, Guangzhou, Shanghai, Shenzhen y Dalian. La compañía planea operar un total de 3.000 expendios para el año 2009.

Yue Yuen se ha convertido en uno de los mayores minoristas de artículos deportivos en China, en donde sus tiendas al detal venden productos de las marcas Nike, Reebok, adidas, Puma y Li Ning. Yue Yuen registró un crecimiento masivo de 48,8% en las ventas de la compañía al detal en China entre 2006 y 2007.¹³⁵

Ganancias y precios

Yue Yuen pasó de ser una compañía que generaba US\$ 197 millones en ventas en 1992 a una compañía que generó ventas en el orden de los US\$ 4,1 mil millones en el año 2007.¹³⁶ Durante este mismo periodo, sus ganancias aumentaron de US\$ 95 millones a US\$ 387 millones. De hecho, las ganancias de Yue Yuen son hoy en día mucho más altas que las de muchas marcas de artículos deportivos.

El tamaño de Yue Yuen y los servicios complementarios que ofrece a sus compradores fortalecen su poder de negociación dentro de la cadena de producción y abastecimiento. Y esto a tal punto que incluso ahora, cuando los costos cada vez más altos de la materia prima podrían reducir el margen de manufactura de zapatos de Yue Yuen, los analistas financieros se han dado cuenta de que Yue Yuen puede fácilmente transferir el peso de costos más elevados de materiales a sus clientes, no obstante de 3 a 6 meses más tarde.¹³⁷ Incrementos similares de los costos de producción podrían fácilmente expulsar a los fabricantes más pequeños fuera del mercado.¹³⁸

Si Yue Yuen es tan poderosa —y tan rentable—, ¿por qué los trabajadores de Yue Yuen todavía no están recibiendo un salario digno?

La otra cara de la moneda: ¿qué dicen los trabajadores?

A pesar de más de 15 años de códigos de conducta adoptados por los grandes clientes de marca de Yue Yuen —y del propio código de conducta de Yue Yuen y de su Programa de responsabilidad social empresarial, adoptado en el año 2005—, a los trabajadores de Yue Yuen todavía no les es pagado un salario digno. En muchos casos, los investigadores de Juega Limpio descubrieron que los trabajadores ni siquiera llegaban recibir el salario mínimo legal.

"En el pasado, la cuestión era si uno podía golpear a los trabajadores o darles una bofetada. Ahora uno habla de cómo les celebramos el cumpleaños". -- Thomas Shih, gerente adjunto de una fábrica de Yue Yuen en China. 139

"La gente siempre está hablando de derechos humanos y de bienestar. En 1989, la gente no hacía eso. Ésa fue mi época dorada. Nadie me presionaba". --Allen Lee, gerente de una fábrica de Yue Yuen perteneciente a Pou Chen y ubicada en el sur de China¹⁴⁰.

Durante los años, numerosos informes presentados por las ONG y los activistas de los derechos laborales han expuesto violaciones a los derechos de los trabajadores en las fábricas de Yue Yuen. La mayoría de los alegatos ha tenido que ver con tratamientos abusivos de los trabajadores (asociados con el estilo militarizado de la gerencia), acoso sexual, sobretiempo forzado o excesivo, bajos salarios (en muchos casos menos del salario mínimo nacional), malas condiciones de seguridad, contratos de empleo injustos, acceso limitado al baño y represión de los sindicatos (independientes).¹⁴¹

Entre septiembre de 2006 y agosto de 2007, el grupo de trabajo de Juega Limpio en China llevó a cabo una investigación exhaustiva sobre las condiciones de trabajo en trece fábricas de propiedad absoluta de Yue Yuen, tres plantas de propiedad compartida Yue Yuen/Pou Chen y cuatro instalaciones subcontratistas de Yue Yuen/Pou Chen que operan en China.^{xxv} Otros investigadores de Juega Limpio se encargaron de estudiar las

^{xxv} Los investigadores de Juega Limpio entrevistaron a 15 trabajadores en cada fábrica, incluyendo por lo menos un trabajador de cada departamento de producción. La relación hombres/mujeres de los sujetos entrevistados fue de aproximadamente 3:7. Todas las entrevistas fueron hechas fuera del sitio de trabajo, en la comunidad o en lugares

condiciones de dos fábricas de Yue Yuen en Indonesia en enero de 2008.^{xxvi} A continuación presentamos los resultados de estas investigaciones.^{xxvii}

Jornadas excesivas y presión para producir

Los trabajadores de las fábricas Yue Yuen en China regularmente se quejaban de una alta presión sobre el trabajo que realizaban y de la tensión que todo esto conllevaba.

“Estoy muerta de cansancio”, dijo una trabajadora en una fábrica propiedad de Yue Yuen en Dunhuang, China, a los investigadores de Juega Limpio. La trabajadora ensambla zapatos para New Balance. “Las dos tenemos que encolar 120 pares de zapatos por hora... trabajamos sin descanso y siempre tenemos miedo de no ir lo suficientemente rápido para entregar las suelas a la próxima línea de producción. Si vamos más despacio, la siguiente línea de producción corre el riesgo de retrasarse también. Terminamos todas cansadas y sucias”.¹⁴²

Las altas metas de producción obligan a los trabajadores a saltarse la hora del almuerzo, por lo que desaparecen los recesos a mitad de turno. Se espera que el trabajo que solía hacerse en diez horas ahora sea hecho en nueve. Si bien la fábrica puede aducir haber reducido las horas extraordinarias, de conformidad con la mayoría de los códigos de conducta de las marcas, todavía se espera que los trabajadores produzcan el mismo número de piezas, lo cual lleva al agotamiento y al desfallecimiento.

A veces, no tengo tiempo ni de ir al baño o tomar agua”, manifestó una trabajadora de 30 años. “Aunque tenemos menos sobretiempo ahora, es tan extenuante como antes. Quizá más”.¹⁴³

En algunas fábricas de Yue Yuen, las jornadas laborales de 12 horas eran la norma.¹⁴⁴ La compañía ha hecho esfuerzos para controlar las horas excesivas de sobretiempo pero, en estas fábricas, los trabajadores se quejaron de que sufrían de una mayor tensión asociada al trabajo debido a lo ajustado que eran los plazos de producción y debido a los nuevos sistemas de producción introducidos por la gerencia para compensar por la reducción de la jornada de trabajo.¹⁴⁵

En una fábrica de Yue Yuen que produce materiales para zapatos Adidas, New Balance, Nike, Timberland y Reebok (ahora propiedad de Adidas), el sobretiempo fue limitado oficialmente a dos horas al día, pero, al mismo tiempo, la hora del almuerzo fue reducida a la mitad con el fin de asegurar que los trabajadores pudieran completar las cuotas diarias, lo cual agregaba efectivamente 30 minutos adicionales a su jornada laboral que no eran compensados como sobretiempo.¹⁴⁶ Los trabajadores de otras fábricas también

alquilados en donde vivían los trabajadores. También recurrimos al uso de materiales secundarios, incluyendo perfiles de compañías, informes, artículos de periódicos, boletines de Internet y publicidad de fábricas.

^{xxvi} Los investigadores de Juega Limpio entrevistaron a 11 trabajadores (seis mujeres y cinco hombres), divididos en tres grupos focales y dos entrevistas individuales. La edad de los trabajadores oscilaba entre 20 y 38, con una mediana de edad de 25 años. Todos habían tenido más de un año trabajando para Yue Yuen y la mediana de tiempo en servicio era de seis años y cinco meses.

^{xxvii} Ha de notarse que no se usan nombres específicos de fábricas en esta sección con la finalidad de proteger a los trabajadores. Las fábricas fueron identificadas con números en las notas finales sólo para propósitos de referencia.

manifestaron tener recesos para almorzar más cortos, a veces hasta de sólo 10 minutos para comer y regresar a sus estaciones de trabajo para cumplir con las altas cuotas de producción.¹⁴⁷

En seis de las fábricas de Yue Yuen que fueron estudiadas en China, los trabajadores debían cumplir con sus metas de producción antes de irse a casa. Las horas extraordinarias no eran contadas como sobretiempo, de tal manera que, incluso si los trabajadores trabajan duramente y por más tiempo, a nivel de registros el sobretiempo parece estar controlado.¹⁴⁸ En tres de esas fábricas, los trabajadores expresaron que no marcan tarjetas en caso de hacer horas extraordinarias para que no quedara registro del sobretiempo excesivo.¹⁴⁹

En una fábrica, los trabajadores denunciaron trabajar de 2 a 3 horas de sobretiempo no remunerado sobre la base regular —aparte de las dos horas de sobretiempo establecidas oficialmente—. Los trabajadores de esa fábrica manifestaron no recibir días libres durante la temporada alta, queja que fue compartida por los trabajadores de otras fábricas de Yue Yuen y de subcontratistas de éstas.¹⁵⁰ Los trabajadores en una planta subcontratista no tienen libres los días feriados estatutarios de acuerdo con la ley: tienen que seguir trabajando y hacen de 4 a 5 horas de sobretiempo sobre la base regular.¹⁵¹

Lograr controlar el sobretiempo parece ser una exigencia clave de muchos compradores. En Indonesia, los esfuerzos por controlar las horas extraordinarias excesivas también fueron negociados con el sindicato de la instalación en el complejo Nikomas y los problemas de sobretiempo ya han mejorado en algunas líneas. Sin embargo, los trabajadores todavía denuncian problemas similares.

“Es cierto que Nike y adidas han tratado de ser estrictos [en cuanto a sobretiempo excesivo]”, nos dijo un trabajador. De acuerdo con esta persona, quien lleva ya años fabricando zapatos Nike, las metas de producción y las horas de sobretiempo esperadas cada día son establecidas por escrito en una “orden de sobretiempo” durante una pequeña reunión en la mañana. “Sin embargo, parece haber una trampita en algún lado”, dijo el trabajador. “Por ejemplo, cuando la orden de sobretiempo dice que las horas extra para ese día son dos, entonces el sobretiempo *registrado* es de sólo dos horas, aún si hemos trabajado tres horas extra”.

Los trabajadores de las líneas de Puma, según informes, hacen por lo menos tres —y, a veces, hasta seis— horas extraordinarias cada día. Los trabajadores de las líneas de adidas también han manifestado trabajar hasta cuatro horas de sobretiempo al día (hasta 70 horas por semana). Además, existe lo que se conoce con el nombre de “tiempo de lealtad”, según el cual espera que el trabajador se presente al puesto de trabajo 15 minutos antes de que comience su turno para hacer ejercicios y limpiar y preparar las máquinas y trabaje otros 15 minutos más al final de su turno. Esta media hora en total es sobretiempo no remunerado.¹⁵²

“Las trabajadoras con hijos son más vulnerables”, dijo una mujer que trabajaba en una línea de Puma. “El sobretiempo excesivo quita tiempo que uno puede pasar con su familia”.

Prácticas disciplinarias y abuso verbal

Muchos trabajadores se quejaron de las duras prácticas disciplinarias y del abuso verbal de que eran objeto. Varias de las fábricas investigadas usan un sistema de multas para los trabajadores que no cumplieron con los niveles de calidad y a veces hasta los supervisores son multados, lo cual incrementa la presión en los trabajadores.¹⁵³ En diez de las fábricas que investigamos, los trabajadores señalaron el abuso verbal como un problema.¹⁵⁴

En una fábrica china que produce para ASICS, los trabajadores que no cumplían con la meta de producción tenían que redactar un informe “psicoanalítico” en el que debían explicar a la gerencia por qué no habían podido cumplir con la meta y comprometerse a que al día siguiente lo harían mejor.¹⁵⁵ En otra fábrica, la presión por cumplir las cuotas era reforzada a través de la celebración de reuniones de producción en las que los trabajadores que eran considerados no lo suficientemente productivos eran criticados abiertamente por la gerencia frente a sus compañeros de trabajo.¹⁵⁶

El abuso verbal y físico también fue señalado en las líneas de producción de adidas y Puma en una fábrica ubicada en Nikomas. Un trabajador describió un incidente en el que a otro trabajador le fue lanzado encima un cronómetro en una unidad de Puma. En la unidad de ensamblaje de adidas, los que se niegan a hacer horas extra son transferidos a desempeñar tareas desagradables en la sección de químicos y caucho o a permanecer de pie en medio de la línea durante horas.¹⁵⁷

Condiciones de trabajo peligrosas

La intensa presión de trabajo puede también tener repercusiones en la salud de los trabajadores. Aparte de las enfermedades ocupacionales relacionadas con el estrés —que fueron señaladas en algunas de las fábricas investigadas—,¹⁵⁸ los trabajadores también denunciaron que en los casos en los que les eran suministrados equipos de seguridad, tendían a no usarlos porque los hacían ir más lentos.¹⁵⁹

Los trabajadores de otras fábricas chinas se quejaron de la exposición a los químicos y señalaron haber tenido alergias de piel y reacciones estomacales.¹⁶⁰ Si bien algunas fábricas proveían equipos de seguridad, otras no lo hacían.

En las fábricas sindicalizadas de Nikomas en Indonesia, los trabajadores señalaron que hay equipo de seguridad disponible y hay avisos de advertencia afichados por todas partes, incluso con información sobre riesgos químicos específicos. Sin embargo, una mujer de las líneas de Puma manifestó a los investigadores de Juega Limpio que la compañía esperaba que los trabajadores lavaran la mascarilla de papel una y otra vez hasta que ya no sirviera. “No es fácil pedir una nueva mascarilla. Devolvemos las mascarillas usadas y a veces refunfunan un rato antes de darnos la nueva”.

Los trabajadores de varias fábricas de Yue Yuen en China informaron que estaban siendo presionados para no notificar a los supervisores en caso de heridas y lesiones. Los

Comment [Kevin Tho1]: It's not clear from the research on Factory #5 if this came from worker interviews or another source. It's also not clear if “more than half the workers from this factory complained of chronic stomach aches” or whether it was “more than half of the workers interviewed from this factory”. We need clarification. [sent to M.]

supervisores, a su vez, debían enfrentar las repercusiones de tales accidentes de parte de la alta gerencia.¹⁶¹ Si bien los trabajadores de algunas fábricas estaban cubiertos por seguros adecuados en caso de accidentes,¹⁶² otros debían pagar de su propio bolsillo las consultas médicas, incluso en clínicas operadas por la compañía.¹⁶³ Algunas fábricas —la mayoría de ellas subcontratistas, pero incluyendo también una instalación de propiedad absoluta del proveedor— no seguían los procedimientos legales para investigar, calificar e indemnizar las lesiones ocupacionales.¹⁶⁴ Un problema común en la mayoría de los lugares de trabajo investigados era la inexistencia de los cuatro programas de seguro exigidos por la ley: la seguridad social (pensión), los seguros por enfermedad y accidentes laborales, el seguro por incapacidad y los beneficios a la maternidad.¹⁶⁵ En muchas fábricas, trabajadores no estaban al tanto de que estuvieran cubiertos por un seguro de accidentes en el lugar de trabajo ni estaban conscientes de sus derechos en caso de accidentes.¹⁶⁶

Los informes mediáticos indican que el seguro, el bienestar social, las condiciones de trabajo en un ambiente higiénico y seguro y los salarios fueron los aspectos fundamentales que motivaron una huelga de 8.000 trabajadores en marzo de 2006 en una fábrica de Pou Chen en Vietnam.¹⁶⁷

Bajos salarios

Los trabajadores usualmente reciben un pago que es la combinación de un salario básico y varias bonificaciones basadas en el número de piezas elaboradas, la asistencia a la fábrica y otros factores.

Cuando el salario mínimo fue aumentado en China en septiembre de 2006, la gerencia de la mayoría de las fábricas de Yue Yuen y de las plantas subcontratistas respondió a la medida aumentando las cuotas de producción y reduciendo los bonos por producción y otros incentivos. Algunas fábricas agregaron nuevas deducciones a la remuneración pagada a los trabajadores que incluían aspectos como vivienda, alimentación y otros servicios.¹⁶⁸ Al final, a pesar del incremento del salario mínimo legal, muchos trabajadores estaban recibiendo una compensación similar o menor a la que recibían antes del incremento.

Cuando el salario mínimo en Dunhuang fue aumentado a RMB 690 por mes (US\$ 97) en septiembre de 2006, una fábrica de Yue Yuen que producía para adidas incrementó las metas de producción a 75 pares de zapatos por hora, cuota que los trabajadores tuvieron problemas para cumplir. Como resultado, los bonos de producción fueron reducidos y muchos trabajadores se quejaron de que el ingreso que estaban percibiendo tras las deducciones de alimentación y alojamiento era incluso mucho menor que antes. Hubo un paro de un día en octubre de 2006, pero no sirvió para revertir la decisión de aumentar las cuotas.¹⁶⁹

El patrón se repitió en la mayoría de las fábricas chinas estudiadas para este informe. Los trabajadores calificados de una fábrica que podían hacer entre RMB 400 y RMB 500 por mes (US\$ 57 y US\$ 71) en bonos de producción anteriormente estaban ganando sólo RMB 100 a RMB 200 por mes (US\$ 14 a US\$ 28) después de que el empleador aumentó

las cuotas de producción.¹⁷⁰ Como resultado, el salario total que llevaban a casa no había sido incrementado en nada.^{xxviii}

En una fábrica subcontratista de Yue Yuen que produce materiales para zapatos Reebok, Timberland, New Balance y Columbia Sportswear, los trabajadores sólo reciben pagos a destajo, lo cual significa que su salario varía dependiendo del número de piezas concluidas. Los trabajadores de esta fábrica reciben un salario promedio de RMB 500 a RMB 600 por mes (US\$ 71 a US\$ 86): menos del salario mínimo legal. De esa cantidad, un monto de RMB 155 son por mes (US\$ 22) es deducido por concepto de alojamiento en los dormitorios de la fábrica, en donde cada cuarto alberga a 12 trabajadores que tienen que compartir los baños y las duchas que sólo se encuentran en cada segundo piso.¹⁷¹

Otro subcontratista de Yue Yuen está pagando a los nuevos trabajadores un salario básico excepcionalmente bajo de RMB 290 por mes (US\$ 41) y de RMB 490 por mes (US\$ 70) a los trabajadores antiguos. Ambos salarios están por debajo del mínimo legal. Algunos departamentos de esta fábrica pagan sólo de RMB 1 a RMB 2 por hora (US\$ 0,14 a US\$ 0,28) por concepto de sobretiempo: nuevamente, menos del mínimo legal. Como resultado, un trabajador recién contratado que llega a sumar más de 100 horas de sobretiempo y 30 días de trabajo por mes sólo recibe de RMB 700 a RMB 800 (US\$ 100 a US\$ 114) en remuneración. Los trabajadores de esta fábrica informaron que, de acuerdo con su conocimiento, Yue Yuen nunca ha inspeccionado la planta.¹⁷²

Mejoramiento de las condiciones en Yue Yuen

Debido a que Yue Yuen fabrica para varias marcas de alto perfil, la compañía ha tenido que trabajar en conjunción con una serie de compradores en la aplicación de sus códigos de conducta, incluyendo a Nike, Adidas, Puma y New Balance. La presión de las marcas parece haber ablandado los métodos disciplinarios de Yue Yuen. Según se ha sabido, esto ha resultado en algunas mejoras a nivel de horas extraordinarias y alojamiento en los dormitorios para los trabajadores migrantes.¹⁷³ Como se señaló anteriormente, algunas fábricas han adoptado medidas similares en cuanto a salud y seguridad y han seguido los requerimientos legales relativos a la seguridad social, la remuneración de los trabajadores, el seguro por incapacitación y los beneficios a la maternidad.

Aun así, todavía parece haber poco o ningún progreso en cuanto al tema de los salarios.

¿Por qué no pagar un salario digno?

Como hemos visto, los que han criticado la idea de exigir el pago de un salario digno a menudo han señalado las barreras estructurales que hacen difícil que una entidad

^{xxviii} Este patrón no es único a las fábricas de Yue Yuen. La investigación conducida por el Centro Tailandés para los Derechos Laborales en dos fábricas que producían para Adidas en Tailandia en agosto de 2006 identificó que las metas de producción eran aumentadas regularmente, lo cual eliminaba cualquier bonificación potencial. Los trabajadores expresaron a los investigadores que querían una meta de producción estable (Thai Centre for Labour Rights, agosto de 2006).

cualquiera dentro de la cadena de suministros pueda garantizar el pago de salarios más altos.

El sector de los zapatos deportivos, sin embargo, está caracterizado por algunas diferencias estructurales notables que lo hacen distinto del sector de la ropa indumentaria:

- está altamente consolidado. Nike y adidas controlan cerca del 60% del mercado al detal. En los últimos años, Nike ha adquirido marcas más pequeñas como Converse y Umbro y adidas adquirió Reebok. Puma, en cambio, fue comprada por el minorista de lujo francés PPR;
- la producción de calzado deportivo depende de fabricas grandes y con capital intensivo que son relativamente difíciles de establecer o reubicar;
- Yue Yuen elabora una amplia proporción de su producción de calzado para grandes marcas de ropa y calzado deportivos.^{xxix} Y a pesar de la división de las barreras laborales y legales entre las marcas y Yue Yuen, el proceso de manufactura está altamente integrado y es relativamente estable. La estabilidad de esta relación abre la puerta a acciones coordinadas sobre lo relativo a “criterios monetarios” como los salarios;
- tanto Yue Yuen como sus clientes son compañías altamente rentables.

En este sector altamente consolidado y rentable de los zapatos deportivos, la acción conjunta entre compañías como Yue Yuen y las marcas gigantes que dominan el mercado para incrementar los niveles de salarios hacia un salario digno no sólo es deseable, sino que también es alcanzable.

El hecho de que la mayoría de estas marcas de artículos deportivos sean compañías participantes de la iniciativa estadounidense Asociación para el Trabajo Justo (FLA) también se traduce en que la acción conjunta entre los compradores y sus proveedores para incrementar los niveles de salarios hacia un salario digno sea una posibilidad práctica. Lo único que faltaría sería el compromiso a pagar un salario digno y la voluntad política para hacerlo.

Volveremos a tratar el tema de cómo lograr un salario digno en los Capítulos VI y VII.

^{xxix} Si bien es difícil arribar a cifras exactas, los analistas estiman que de 25% a 30% de los zapatos Nike son fabricados por Yue Yuen, mientras que adidas y Reebok obtienen cada uno aproximadamente de 15% a 20% de sus zapatos de esta compañía. Las tres marcas representan el 40% de la producción de Yue Yuen (Citigroup. Yue Yuen – Shoes to Choose. 16 de noviembre de 2004). Yue Yuen en sí misma estima que el 54% de sus ventas corresponde a cinco clientes principales y que a su cliente unitario más grande corresponde un 22% de las ventas (Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p.27).

Capítulo V: Los balones de fútbol más allá de Sialkot

A diferencia de las colosales fábricas de calzado de Yue Yuen documentadas en el capítulo anterior, la producción de balones de fútbol tradicionalmente ha sido llevada a cabo por costureros, muchos de los cuales son trabajadores a domicilio, que cosen a mano los paneles de cuero y luego envían los balones para su correspondiente supervisión y embalaje.

La defensa de los derechos laborales en la producción de balones de fútbol —y de otros balones inflables— se ha concentrado primordialmente en la ciudad de Sialkot, Pakistán, y con muy buena razón: la ciudad produce aproximadamente 80% del total mundial de balones hechos a mano.¹⁷⁴

El flujo de atención mediática en torno al tema del trabajo infantil en Sialkot durante la década de los 1990 condujo a un escrutinio más minucioso de las condiciones de seguridad en Jalandhar, India¹⁷⁵, un centro mucho más pequeño en el que igualmente se cosen a mano implementos deportivos justo al cruzar la frontera.¹⁷⁶

En años recientes, también han surgido centros de producción de balones de fútbol en China, Tailandia, Vietnam y en otras partes del mundo. La capacidad de estos nuevos centros de producir balones cosidos a máquina y de menor calidad a un costo mucho más bajo que el disponible en Asia Meridional^{xxx} y/o balones de alta calidad “termomoldeados” para los que los fabricantes del sur de Asia no han adquirido la tecnología necesaria todavía, ha traído consigo una incertidumbre todavía mayor sobre el futuro de la industria en India y Pakistán.¹⁷⁷

En lugar de volver a visitar el bien documentado tema del trabajo infantil en la industria de balones de fútbol de Sialkot, este capítulo se centra, en cambio, en la investigación conducida en nombre de *Juega Limpio 2008* sobre las condiciones de trabajo en Jalandhar, India, y en los centros emergentes de China y Tailandia.

Los hallazgos identificados en la investigación indican que, al igual que la producción de prendas de vestir y de calzado, la estructura de la industria ha creado un ambiente en el que los sindicatos son relegados a un segundo plano o destruidos, los salarios y los precios a destajo a menudo están muy por debajo del salario mínimo y los trabajadores sólo pueden subsistir si hacen prolongadas horas de sobretiempo y, en algunos casos, si se llevan parte del trabajo a casa para hacerlo en familia.

^{xxx} Ambos centros —especialmente China— también producen balones cosidos a mano, pero no es claro si tienen la capacidad de ofrecer precios más bajos de los que pueden ofrecer los centros de Asia Meridional.

Producción de balones de fútbol en Jalandhar, India^{xxxi}

De acuerdo con informes de la industria, Jalandhar y la vecina ciudad de Meerut fabrican de 75% a 80% de los balones producidos en India.¹⁷⁸ En el año 2004, las exportaciones indias de artículos deportivos alcanzaron la cifra de US\$ 100 millones: 43% de estas exportaciones correspondían a balones de fútbol.¹⁷⁹

Estructura de la industria

Según los fabricantes, los sindicatos y los trabajadores entrevistados para este informe, la estructura actual de la industria, con una enorme dependencia de los trabajadores a domicilio, es un fenómeno relativamente reciente. “El trabajo se hacía enteramente en fábricas y centros de costura [hasta] hace 30 años”, manifestó un funcionario del Sindicato de Trabajadores Lal Janda, quien fue costurero de balones de fútbol por lo menos 45 años. “Los trabajadores solían coser en fábricas en grandes números. El trabajo también se hacía en centros de costura, que empleaban cada uno de 10 a 30 trabajadores”.¹⁸⁰

A medida que disminuyó la demanda de balones de cuero, la producción pasó de paneles de cuero cortados a mano con huecos que se perforaban a mano a balones fabricados con paneles tallados con perforaciones ya hechas.¹⁸¹ El grado de calificación requerido para coser paneles sintéticos precortados y preperforados era significativamente menor, al igual que el dinero implicado: los balones sintéticos exigían precios más bajos de parte de las marcas y podían ser manufacturados en un tiempo considerablemente menor.

Este cambio a balones sintéticos sentó las bases para pasar a una mano de obra mucho más informal, la cual podía ser pagada a destajo, en lugar de recibir salarios que tuvieran que ser pagados de cualquier modo cuando no hubiera órdenes.¹⁸² También tenía sentido en términos económicos que la producción se hiciera fuera de los sitios de producción, en los hogares de los trabajadores, en lugar de en fábricas con estrictos controles de calidad y costos operativos más altos. La inclusión de niños en la producción de balones de fútbol pasó a ser, pues, parte de una historia mucho más larga sobre informalización creciente.

Las fábricas

La mayoría de las fábricas que actualmente se encargan de la producción de balones de fútbol en Jalandhar tienen muy pocos empleados permanentes más allá de los implicados en los procesos de producción que deben ser realizados *in situ* (corte de los paneles, impresión y grabado de imágenes e inscripciones, embalaje, etc.).

^{xxxi} Para los fines de este estudio, los investigadores del Centro para la Educación y la Comunicación (CEC) y otros investigadores de Juega Limpio se reunieron con una serie de partes implicadas en Jalandhar: un total de siete fabricantes, algunas veces con sus gerentes, tres contratistas, dos líderes sindicales y once trabajadores en sus hogares, centros de costura y fábricas. La mayoría de los siete fabricantes entrevistados llevaba a cabo una mezcla de producción para el mercado nacional y para exportación nacional y, si bien la mayoría de la producción para exportación correspondía a marcas europeas o australianas, varios tenían sus propias marcas, que exportaban principalmente hacia Europa Oriental, al igual que hacia África Oriental y Austral.

Incluso aquí, algunos antiguos trabajadores fabriles describieron haber sido empleados por contratistas laborales que operaban en los predios de la fábrica.¹⁸³ Un trabajador de una fábrica, que llevaba por lo menos 15 años empleado como trabajador permanente en el departamento de laminado y corte de paneles, observo que, según él sabía, no habían sido contratados otros trabajadores permanentes desde que el había comenzado a trabajar.

De acuerdo con el trabajador, todos los empleados nuevos eran admitidos con contratos a corto plazo o través de subcontratos con agentes de colocación.¹⁸⁴ Cuando se trataba de fábricas que contrataron a los costureros directamente, los empleadores reconocieron que, en la mayoría de los casos, estos trabajadores fueron empleados con contratos a término fijo y con esquemas de pago a destajo.¹⁸⁵

Los trabajadores entrevistados describieron que en la mano de obra de la fábrica era en su totalidad masculina. De hecho, cuando los investigadores de Juega Limpio visitaron tres fábricas de balones de fútbol en Jalandhar, se encontraron con que había una ausencia casi total de trabajadoras.

Las mujeres ocupan una posición subordinada en la industria de balones deportivos de Jalandhar, en términos del tipo y la calidad del trabajo que les es asignado. Y los cambios en cómo está estructurada la industria pueden contribuir a exacerbar este problema. Por ejemplo, en la experiencia de Sialkot, los medios de subsistencia de las mujeres debieron sufrir los embates de la política de pasar de la producción a nivel doméstico a la producción en los centros de costura. Después del cambio, la participación de las mujeres en la industria se redujo de 50% en 1997 a cerca de 20% justo seis años después.¹⁸⁶

Los centros de costura

El Secretario General del Sindicato de Trabajadores de la Industria de Artículos Deportivos de Panyab dijo a los investigadores de Juega Limpio que “los centros de costura no son más que una extensión de la planta de la fábrica”. Denunció que los centros son establecidos para eludir la aplicación de las leyes laborales que promoverían el acceso a beneficios, mecanismos de resolución de disputas y seguridad de ocupación.¹⁸⁷

De hecho, un contratista que dirige un centro de costura reconoció que la cuenta de alquiler, electricidad y otros gastos relacionados con el espacio eran pagados por la compañía mientras él sólo se tenía que ocupar de la mano de obra. Sin embargo, el centro fue registrado a su nombre, lo que le permitía a la compañía desligarse de cualquier responsabilidad legal sobre los trabajadores. El centro emplea a 18 trabajadores (dieciséis hombres y dos mujeres) que producen 100 balones por día. Reciben un pago a destajo, que va de 36 rupias (INR) a INR 39 (US\$ 0,90 a US\$ 0,97) por cada balón de primera calidad e INR 30 (US\$ 0,75) por balones más baratos.¹⁸⁸

Los contratistas

Los fabricantes también hablaron de su relación con sus contratistas. Si bien un fabricante, que elabora productos para Regent, Mitre y Dunlop, incentiva a los costureros a domicilio a recoger el trabajo directamente en los predios de la fábrica, la mayoría utiliza entre 18 y 30 contratistas que bien envían la producción a las casas de los trabajadores u operan como centros de costura ellos mismos.

“Contratista” es una categoría más bien flexible. Aunque algunos se ganan bien la vida a operando centros de costura, por ejemplo, hay otros, al otro lado del espectro, que dependen de la comisión que reciben por recoger los balones producidos por los trabajadores a domicilio y cuyas ganancias diarias son apenas similares a las de los costureros.

Los investigadores de Juega Limpio lograron hablar con dos contratistas que trabajan con costureros a domicilio. Ambos contratistas fueron anteriormente costureros de la industria de balones deportivos. Uno perdió su trabajo en una fábrica de balones de fútbol luego de perder un dedo en un accidente. Cada contratista recoge 100 balones por día y los distribuye a un equipo de 20 a 30 trabajadores a domicilio, la gran mayoría de ellos mujeres. El ingreso de los contratistas consiste en una comisión fija que les paga la fábrica, entre INR 2 e INR 2.50 (US\$ 0,05 y US\$ 0,06) por balón, dependiendo de la calidad.¹⁸⁹

Los sindicatos

El impacto combinado del cambio de modalidad de empleo permanente y en una fábrica y de las relaciones de producción indirecta iba a afectar a los sindicatos y, por lo tanto, eliminaría la necesidad de negociar con los trabajadores lo relativo a salarios y condiciones de trabajo. Los trabajadores —e incluso los fabricantes— describieron estrategias antisindicales directas que incluían despedir o bajar de puesto de trabajo a los líderes y miembros sindicales, deshacerse de los departamentos altamente sindicalizados, contratar el trabajo a otras fábricas y relegar a los sindicatos a un segundo plano con el fin de eliminar la negociación colectiva.¹⁹⁰

Salarios y precios a destajo en Jalandhar

Cuando los fabricantes comenzaron a hacer negocios con los contratistas hace alrededor de 20 años (en lugar de hacerlo directamente con los trabajadores a domicilio), los trabajadores perdieron el control sobre la negociación de las condiciones de su empleo, incluyendo el sus ganancias. Tal y como dijo el representante del CITU: “La asociación patronal comenzó a pasar por encima de los sindicatos en cuanto a negociación de precios. Los contratistas pasaron a ser los protagonistas.”¹⁹¹ En un sistema en el que los contratistas recibían una comisión fija por balón, había poco incentivo para que se dedicaran a negociar agresivamente durante las discusiones anuales de contrato e, inevitablemente, el resultado era un estancamiento de los precios por pieza”.

Los contratistas describieron cómo las diferentes fábricas pagan precios diferentes por la misma calidad de balones. Un contratista señaló que los precios variaban de INR 28 a INR 39 (US\$ 0,70 a US\$ 0,97) por un balón de “primera calidad” y de INR 14 a INR 16 (US\$ 0,35 a US\$ 0,40) por un balón de goma barato. Hay más de un nivel de subcontratación y, en algunos casos, los contratistas ubicados más abajo en la cadena de producción y abastecimiento se quedan con una comisión antes de pasar al trabajo al eslabón siguiente, lo cual erosiona aún más el precio de la pieza.¹⁹²

Los salarios en las fábricas

Un trabajador de una fábrica, con quienes conversaron los investigadores de Juega Limpio, laboraba como costurero con contrato a término fijo y era pagado a destajo. Si bien los precios por pieza en la fábrica son sustancialmente más altos que los disponibles para trabajadores a domicilio, especialmente dada la eliminación de la comisión del contratista [INR 40 (US\$ 1) por balones de fútbol de primera calidad y INR 30 (US\$ 0,75) por uno de mala calidad], es sorprendente que los costureros de las fábricas deban comprar ellos mismos el hilo que usan para ensamblar los balones, a un costo de INR 2 a INR 2,50 (US\$ 0,05 a US\$ 0,06) por balón. El trabajador dijo que podía llegar a hacer un máximo de 10 balones por día, dependiendo del tipo de balón.¹⁹³ Otro trabajador de fábrica, cuyas ganancias estaban sustancialmente por encima del salario mínimo, dijo a los investigadores que tenía que llevar consigo trabajo a casa para hacerlo con su familia con el fin de que poder llegar a fin de mes.¹⁹⁴

Los salarios en los centros de costura

Los investigadores entrevistaron a dos trabajadores en dos centros de costura, que eran operados ambos por contratistas. Las ganancias y la seguridad de empleo eran sustancialmente más bajas que en las fábricas. Los precios a destajo por balones de fútbol aparentemente eran entre INR 3 e INR 10 (US\$ 0,07 y US\$ 0,10) más bajos, dependiendo de la calidad del balón.^{xxxii} Y como señaló uno de los trabajadores: “no hay garantía de que haya trabajo mañana y todo depende de la compasión del contratista”.

Los trabajadores entrevistados describieron que era imposible sobrevivir con las solas ganancias que hacían en el centro. Ambos dijeron que tenían que llevarse trabajo a casa para completarlo junto con sus familias para suplementar el ingreso doméstico.¹⁹⁵

Los salarios para los trabajadores a domicilio

El equipo de la investigación también entrevistó a seis trabajadores a domicilio. En cada uno de los casos, todos o por lo menos otros miembros de la familia tenían que ayudar en las labores de costura y cada persona producía alrededor de dos a cuatro balones por día.^{xxxiii}

^{xxxii} No hay normalización aparente sobre lo que significan los términos “primera calidad” y “baja calidad” y esto constituye, ciertamente, un factor importante en la extrema gama de precios a destajo.

^{xxxiii} Los siete miembros de una familia describieron ser capaces de hacer quince balones de rugby y siete balones de fútbol al día. Otra familia, de ocho miembros, logra hacer cerca de 30 balones al día.

“No ha habido ningún incremento de los precios en los últimos cinco años”, explicó un costurero que recoge el trabajo directamente de una fábrica que produce para Mitre, Gilbert y los clubes de fútbol Arsenal y Manchester United. “Tenemos que estar de acuerdo con lo que sea que los contratistas nos paguen, ya que no tenemos otra opción”.

Como pudiera esperarse, los precios pagados a los trabajadores a domicilio son incluso muchos más bajos que los pagados en los centros de costura. Los trabajadores describieron recibir de INR 30 a INR 35 (US\$ 0,75 a US\$ 0,88) por un balón de 3 capas y 32 paneles y entre INR 14 y 22 (US\$ 0,35 y US\$ 0,55) por un balón hecho de dos placas de goma.¹⁹⁶

Los trabajadores industriales a domicilio también enfrentan una total falta de seguridad sobre sus ganancias. Durante los meses en que bajan las órdenes de compra, las familias a veces se ven agobiadas por las deudas contraídas con prestamistas.

Las órdenes —y, en consecuencia, las ganancias— fluctúan dramáticamente en esta industria. Dos fabricantes hicieron referencia específicamente a aumentos de entre 30% y 50% cuando hay eventos deportivos como la Copa Mundial o las Olimpíadas.¹⁹⁷

“No tenemos ahorros, por lo que no contamos con nada en caso de emergencias”, dijo un costurero de balones de fútbol de 50 años. También hay pocas, en caso de que las haya, redes de seguridad disponibles para los trabajadores a domicilio: una enfermedad o un accidente pueden llegar a ser una catástrofe. “Perdí unas joyas de mi esposa, que dejé en garantía a un prestamista y no pude recuperar”, dijo. “Una vez incluso tuve que alquilar la bombona de gas de la cocina para poder conseguir dinero para una emergencia médica que tuvo mi esposa. La situación es similar para todos nosotros. Uno de mis amigos hasta vendió su sangre para obtener dinero extra para cubrir una emergencia”.¹⁹⁸

Algunas recomendaciones específicas para Jalandhar

- Los fabricantes deberían adoptar medidas para garantizar que los precios y las condiciones ofrecidos a los trabajadores, a través de los contratistas, sean justos y uniformes. Los precios pagados por balones producidos deberían estar desplegados públicamente a la entrada de las fábricas. Los fabricantes deberían hacer arreglos para que los trabajadores recojan los lotes de balones de fútbol directamente en sus instalaciones en lugar de recibirlos a través de contratistas.
- Las marcas deben abordar las violaciones a los derechos de asociación, especialmente cuando los sindicatos son destruidos.
- Las marcas y los proveedores deben garantizar que los precios se adecuen a las fluctuaciones de los cambios de divisa y a la inflación y asegurar que las pérdidas no sean transferidas a los trabajadores a través de recortes en los precios a destajo.
- Cualquier intervención debe tomar en cuenta la vulnerabilidad de las trabajadoras.
- Las marcas *deben* promover la igualdad de tratamiento para todos los trabajadores que realizan trabajos similares, sea que estén empleados en fábricas, centros de costura o trabajen desde sus casas y esto debe incluir salarios y beneficios.

Producción de balones de fútbol en China

La capacidad de China de pasar a la tecnología de costura mecanizada más rápida y más eficientemente y a mayor escala que otros países productores de balones de fútbol ha

resultado en un crecimiento rápido para este país dentro del mercado de producción de balones de fútbol.¹⁹⁹ En la actualidad, los productores de balones de fútbol de China producen esencialmente balones promocionales. Si bien los balones promocionales representan una gran proporción de la producción mundial de balones de fútbol, todavía no cuentan con el prestigio ni los precios por pieza más altos asociados a los balones de alta calidad usados en las competencias profesionales. Sin embargo, muchos implicados en la industria especulan que no parará mucho tiempo para que los balones de competencia sean hechos también a máquina, lo cual colocaría a China en una posición que le permitiría aumentar enormemente su participación en la producción de balones de fútbol a nivel mundial.²⁰⁰

Entre octubre y diciembre de 2007, los investigadores de Juega Limpio exploraron las condiciones de dos fábricas en la región: Joyful Long Sports Manufacturing y Kuan Ho Sporting Goods.^{xxxiv}

Joyful Long fabrica una gran variedad de pelotas y equipos deportivos para Adidas,²⁰¹ Nike, Umbro, Fila, Miter, Lotto, Puma, Diadora, Frankin, Wilson, Everlast y Domyos.²⁰² La empresa tiene cuatro edificios que producen líneas diferentes y puede haber una diferencia entre líneas que producen para empresas diferentes

Kuan Ho, que dice ser la compañía manufacturera de balones más grande de China, con un volumen de 2 millones de balones por mes,²⁰³ produce para Adidas, Lotto, Spalding, Wilson, Mikasa, Mizuno, Rawlings y Baden.²⁰⁴

Salarios y jornada laboral

En la fábrica de Joyful Long, la mayoría de los trabajadores de producción laboran siete días a la semana. “Es ridículo que no haya siquiera un día de descanso por mes”, expresó un trabajador. “Físicamente estamos muy cansados, pero psicológicamente estamos extenuados. Queremos tiempo para descansar y divertirnos”.

“Cuando estamos tan agotados”, continuó el trabajador, “sólo podemos descansar si faltamos al trabajo. Sin embargo, de acuerdo con las reglas de la fábrica, si tenemos tres ausencias consecutivas, nos multan. Incluso si estamos muy cansados, preferimos aguantar”.

Si bien una jornada de trabajo “regular” es de ocho horas, las horas extraordinarias son bastante comunes en Joyful Long. Durante la temporada alta de producción, un trabajador puede llegar a cumplir hasta 232 horas de sobretiempo por mes: seis veces el límite legal.²⁰⁵

A pesar del masivo número de horas trabajadas en la fábrica de Joyful Long —a menudo en el rango de las 330 horas por mes—, los trabajadores apenas estaban recibiendo un promedio de RMB 800 a RMB 1.000 (US\$ 114 a US\$ 142) por mes, lo cual equivale a

^{xxxiv} Los investigadores de Juega Limpio entrevistaron a siete mujeres y a cinco hombres en Kuan Ho, cuyas edades oscilaban entre 21 y 30 años. En Joyful Long, los investigadores entrevistaron a diez hombres y a cinco mujeres, la mayoría de ellos menores de 30 años.

un 54% del salario mínimo legal. Adicionalmente, los trabajadores manifestaron que los pagos de los salarios a veces son postergados hasta por 40 días, lo cual constituye una violación a la legislación nacional.

A los trabajadores de Kuan Ho parece irles un poco mejor: trabajan seis días a la semana y hacen un promedio de 80 horas de sobretiempo por mes. Si bien estas horas están muy por encima de los límites legales, la situación de estos trabajadores, de acuerdo con lo que muchos de ellos dijeron, es una de las mejores de la industria en el Delta del Río de las Perlas.²⁰⁶

Los salarios en Kuan Ho son también algo mejores que los de Joyful Long y alcanzan un promedio de RMB 1.000 a RMB 1.500 (US\$ 142 a US\$ 213) por mes, por aproximadamente 260 horas de trabajo. Los salarios también son pagados de manera regular.

Sin embargo en ninguna de las fábricas la remuneración por sobretiempo cumple con lo establecido por la ley.

“Creo que podría ganar sólo 2 a 3 yuanes por hora en Joyful Long”, nos dijo un trabajador. El salario mínimo mensual en Dunhuang equivale a aproximadamente RMB 4,20 la hora (US\$ 0,60). “Para mí, lo peor de esto es que el sobretiempo no es pagado a una tarifa especial en esta fábrica. Incluso si trabajo los fines de semana, me pagan todas las horas como horas normales”.

Tal y como en las fábricas de Yue Yuen estudiadas en el capítulo anterior, estas dos fábricas utilizan una mezcla del tiempo trabajado y los precios por pieza para calcular la remuneración total del trabajador. Sin embargo, de acuerdo con la ley, los precios a destajo deben, como mínimo, cubrir los requerimientos remunerativos del salario mínimo y el sobretiempo por horas trabajadas. En Kuan Ho, la fábrica aseguró que los trabajadores a destajo recibían, como mínimo, el salario mínimo mensual, incluso si el precio por pieza caía por debajo de esa cantidad. Sin embargo, al igual que en Joyful Long, la fábrica no presta atención a las tarifas especiales exigidas por la ley.^{xxxv}

Salud y seguridad ocupacional

Tal y como en los hallazgos identificados por las investigaciones de Juego Limpio en las fábricas de Yue Yuen en la misma región, los trabajadores describieron riesgos a la salud y a la seguridad relacionados con el énfasis en los altos niveles de trabajo para mantener la productividad.

Tanto en Joyful Long como en Kuan Ho, los trabajadores entrevistados se mostraron seriamente preocupados por los posibles efectos a corto y a mediano plazo en su estado de salud de tener que trabajar con varios productos químicos en departamentos como el de serigrafías y el de laminado (en donde la capa exterior del balón es adherida a la capa

^{xxxv} El artículo 44 de la Ley del Trabajo de China exige que los empleadores deban pagar las horas extraordinarias los días de semana a una tarifa 150% por encima de la remuneración regular, 200% los sábados y los domingos y 300% por los días feriados nacionales.

interior) y en los departamentos encargados de la producción de balones de plástico. La mayoría de los trabajadores dijo a los investigadores de Juega Limpio que no estaban conscientes de con qué sustancias estaban en contacto diariamente. Algunos mencionaron haber sufrido de alergias de piel y dificultades para respirar.

Y si bien ambas fábricas proveen a los trabajadores con cierto equipo de protección rudimentario, el uso de los equipos entorpece las actividades de los trabajadores y, por lo tanto, disminuye las cantidades que pueden producir. Algunos trabajadores de Joyful Long, particularmente en los departamentos de serigrafía, dijeron que no podían cumplir con la meta de producción impuesta por la fábrica si tuvieran que llevar puesto el equipo de protección todo el tiempo.²⁰⁷

Los trabajadores de Joyful Long no están cubiertos por los programas de seguro exigidos por la ley, incluyendo seguro de indemnización en caso de accidentes, seguridad social y permiso pre y postnatal. Aunque pueden ir a consulta en las clínicas de la compañía, el costo de la visita y de cualquier medicamento que les sea prescrito es deducido luego de sus salarios.

Libertad sindical

Los trabajadores entrevistados dijeron que no hay actividad sindical en ninguna de las fábricas. La mayoría de los trabajadores no está consciente de sus derechos en cuanto a representación sindical.

Si bien los trabajadores pueden plantear sus inquietudes a los supervisores, no hay un mecanismo formal para el manejo de quejas y agravios. Ambas fábricas cuentan con un comité de trabajadores encargado de identificar y resolver los problemas a medida que éstos surgen, pero ninguno de los comités, tanto en Joyful Long como en Kuan Ho, es particularmente activo o efectivo. En Joyful Long, los miembros del comité eran designados por la gerencia. Los trabajadores manifestaron que el comité existe primordialmente para apaciguar a los auditores.

Mentir a los auditores de marca

Los trabajadores entrevistados describieron que era una “práctica común” mentir a los auditores de las marcas y confirmaron que eran enviados representantes de las marcas a la fábrica todos los meses con el fin de llevar a cabo inspecciones del lugar de trabajo.

En Joyful Long, los trabajadores describieron cómo el personal gerencial elaboraba una planilla de pagos falsa y la presentaban a los auditores. La planilla reflejaba incorrectamente remuneraciones más altas que las que en realidad eran pagadas a los trabajadores. También dijeron que eran presionados para que mintieran a los auditores sobre las horas trabajadas y los salarios percibidos.

“Yo firmé dos planillas de recibo de pago cuando recibí el 10 de noviembre mis salarios de septiembre”, dijo uno de los trabajadores a los investigadores de Juega Limpio. “Una decía que había recibido RMB 400 (US\$ 57), lo cual fue en realidad lo que recibí, y la

otra decía que había recibido RMB 900 (US\$ 128). Ésa era para los auditores de las marcas”.²⁰⁸

Además, los trabajadores también manifestaron que recibían instrucciones de dar respuestas falsas a las preguntas de los auditores con el fin de poder asegurar que la fábrica pasara la inspección. Los trabajadores que acataban estas instrucciones y mentían a los inspectores recibían una bonificación de RMB30 a RMB 60 (US\$ 0,75 a US\$ 1,50). Aquellos que se atrevían a decir la verdad eran multados o despedidos.²⁰⁹

Producción de balones de fútbol en Tailandia

Tailandia logró aumentar su perfil como productor de balones de fútbol en el año 2006, cuando adidas decidió enviar sus órdenes de compra de balones tecnológicamente avanzados a ese país para los juegos oficiales de la Copa Mundial 2006.²¹⁰ Estos balones fueron producidos por Molten Thailand, una compañía de pelotas y balones deportivos de propiedad japonesa.²¹¹

El impacto de la tecnología de la termofusión

Los balones oficiales de la Copa Mundial 2006, que adidas bautizó como *Teamgeist* (“espíritu de equipo”, en alemán), fueron elaborados usando una nueva tecnología: la soldadura térmica de los paneles del balón mediante máquinas especiales en lugar de recurrir a la costura.²¹² Hasta hace poco, los balones de fútbol eran exclusivamente cosidos a mano o cosidos a máquina.²¹³

La Copa Mundial 2006 fue el primer torneo de fútbol importante en el que se usaran balones que no hubieran sido cosidos a mano.²¹⁴ Para algunos implicados en la industria, este cambio indicó que la industria se alejaría del uso de balones cosidos a mano en los torneos profesionales. Casi dos años después, sin embargo, no parece ser claro todavía si la industria instituirá de lleno el uso de balones termosoldados. Si este cambio llega a ocurrir, representaría para Tailandia una enorme ventaja competitiva por sobre Pakistán e India, por cuanto estos dos países han permanecido concentrados en la producción de balones cosidos a mano y carecen de la tecnología de operación de las máquinas de termosoldadura, al igual que por sobre China, que produce balones mala calidad cosidos a máquina y balones cosidos a mano.^{xxxvi}

Salarios, condiciones de trabajo y libertad sindical

En el año 2006, la Campaña Laboral Tailandesa (TLC) publicó un informe sobre las condiciones de trabajo en dos fábricas que producían balones de fútbol en una zona industrial ubicada en la costa oriental del país.²¹⁵ El informe, titulado *The Life of Football Factory Workes in Thailand*, detalla los problemas relativos a salarios y libertad sindical

^{xxxvi} Ha de notarse que la Autoridad para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa de Pakistán ha anunciado que dará su respaldo a la creación de un nuevo Centro para el Desarrollo de la Industria Deportiva (SIDC), el cual introducirá la tecnología de balones termosoldados en Sialkot. Sin embargo, Pakistán actualmente no está en posición de producir balones termosoldados. Véase Associated Press of Pakistan, “Smeda plans to modernize sports goods industry,” *The Post*, 25 de febrero de 2008.

que tienen lugar tanto en Molten Thailand, que fabricó los balones Teamgeist de adidas, como en Mikasa Industries, que produce balones de fútbol para su propia marca.

El informe de la TLC afirma que Molten estaba pagando salarios y beneficios sustancialmente diferentes a los trabajadores regulares y a los trabajadores subcontratados. Si bien los trabajadores antiguos, empleados directamente por Molten, percibían un salario que les permitía cubrir las necesidades básicas mensuales (estimado entre 7.310 baht (THB) y THB 8.680 por mes por la TLC), los trabajadores nuevos recibían un salario básico de THB 4.500 (US\$ 144). Los trabajadores subcontratados recibían la peor parte, por cuanto sólo cobraban el salario mínimo y no tenían acceso a los incentivos mensuales y otras bonificaciones. También les era exigido pagar sus uniformes de su propio bolsillo. adidas ha manifestado que esa práctica fue descontinuada luego de que fuera denunciada por la TLC.²¹⁶

En respuesta al informe de 2006, adidas confirmó los salarios citados por la TLC, pero arguyó que la fábrica estaba cumpliendo con las disposiciones sobre salarios mínimos establecidas por el gobierno. La TLC respondió que debido a que el salario mínimo no cubría las necesidades básicas de los trabajadores, éstos se veían forzados a depender de prolongadas horas de sobretiempo para poder arreglárselas.²¹⁷

Para el momento en que este informe fue escrito, había un sindicato en Mikasa, que ya llevaba dos años operando y que, de acuerdo con la investigación de la TLC, había contribuido a lograr mayores salarios, subsidios y otros beneficios para los trabajadores.²¹⁸ Sin embargo, desde ese momento, los trabajadores han manifestado que el sindicato fue eliminado como resultado del continuo acoso de los líderes y los miembros sindicales, incluyendo acciones legales destinadas a despedir a la presidenta del sindicato que luego fueron desechadas.²¹⁹ Tres miembros del comité sindical que protestaron en contra del acoso del que eran víctima los miembros sindicales fueron demandados por la fábrica por difamación, al igual que la TLC.^{xxxvii}

Waraporn Rakthai, la presidenta del sindicato, fue reasignada a trabajar sola en una área restringida por lo menos durante dos años.²²⁰ “Estoy siempre sola”, dijo en abril de 2007. “Ninguno de los trabajadores o los miembros del sindicato se atreve a hablar conmigo en el lugar de trabajo ni en el comedor. Todos tienen miedo de meterse en problemas si me dirigen la palabra”.

Mikasa argumentó que “fue simplemente asignada a trabajar en labores de investigación y desarrollo que exigían confidencialidad. De allí el panel y el signo ‘NO ENTRE SIN PERMISO’”²²¹ Dada la actitud antagónica para con la presidenta del sindicato, es difícil creer que la fábrica decidiera asignarla a conducir labores confidenciales de investigación y desarrollo.

“Voy a seguir luchando, sin importar cuán mal me sienta en el fondo de mi corazón”, dijo Rakthai. “Quiero decirles a los otros trabajadores que no siento vergüenza de luchar sola y que la gente nos admirará por haber luchado”. Rakthai fue despedida finalmente en

^{xxxvii} La gerencia finalmente desistió de las acciones legales a inicios de este año.

febrero de 2008.²²² Para ese entonces, el sindicato en Mikasa ya se había disuelto totalmente: la mayoría de los líderes y los miembros sindicales al final fueron renunciando debido a diversas presiones ejercidas sobre ellos y el resto fueron despedidos.

“Me siento tan triste por tener que haber dejado a Waraporn sola en el sindicato”, expresó el ex presidente del sindicato a nuestros investigadores. “Pero no tengo otra opción. Con tantas presiones económicas y sin haber trabajado horas extra en más de un año, tenía que tomar la decisión de salir de Mikasa”.

En enero de 2007, la Comisión Nacional de Derechos Humanos de Tailandia determinó que Mikasa Industries había intervenido en los asuntos sindicales, había suprimido al sindicato, había actuado para suprimir a la presidenta del sindicato y había violado la legislación laboral tailandesa y la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.²²³ Sin embargo, las conclusiones de la Comisión sobre la compañía no son vinculantes.

Capítulo VI: ¡Nada es imposible!

El veredicto fue dado: los defensores de los derechos laborales, las grandes marcas de artículos deportivos y las iniciativas multipartitas han concluido todos que las auditorías de fábrica bien pueden identificar los problemas, pero eso no los resuelve.

Habiendo investigado resultados de auditorías de fábricas de más de 800 proveedores de Nike en 31 países durante siete años, por ejemplo, los académicos Richard Locke, Fei Qin y Alberto Brause llegaron a la conclusión de que “a pesar de los esfuerzos y las inversiones sustanciales que Nike y su personal han hecho para mejorar las condiciones de trabajo entre sus proveedores, la supervisión en sí sólo parece haber arrojado resultados limitados”.²²⁴

Y esto no es noticia para los miles de trabajadores que continúan haciendo frente a condiciones de explotación en las cadenas de suministros de la industria de artículos deportivos a pesar de una década de esfuerzos por cambiar la industria.

No es razón para desalentarse, sin embargo. Los cambios son posibles. O, como le gusta decir a Adidas: “¡Nada es imposible!”.

Pero un cambio verdadero requerirá de un nuevo enfoque que tome en cuenta la raíz de las causas, incluyendo los factores estructurales, que hacen que los abusos de los derechos laborales ocurran y vuelvan a ocurrir. También exigirá una mayor cooperación constante de parte de todos los actores de la industria para superar estos impedimentos estructurales hacia el progreso.

En el año 2004, Juega Limpio presentó a la industria un *Programa de trabajo* diseñado para facilitar cambios reales a tiempo para los Juegos Olímpicos de Pekín 2008. Estamos todavía decepcionados de que la industria, como un todo, no haya aceptado el reto.

Ahora, en preparación para las Olimpiadas de Pekín, volvemos a plantear en detalle cuatro áreas focales relativas al *Programa de trabajo* en donde creemos que es posible llegar a cambios reales que abran a la industria den acceso a la industria a mejoras sostenibles en materia de derechos laborales. Para abordar seriamente la falta de libertad sindical y del derecho de negociación colectiva, las formas precarizadas de empleo y el impacto de los cierres de fábrica y para aumentar los salarios y otras compensaciones a un nivel que permitan cubrir las necesidades básicas de los trabajadores, las compañías de artículos deportivos deberán adoptar una serie de acciones concretas y cuantificables, en estrecha colaboración con las iniciativas multipartitas, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales y los gobiernos.

Muchas de estas medidas han sido ejecutadas de manera limitada por las compañías de artículos deportivos y por otro. Entonces, sobre la base de estos precedentes, podemos lograr instaurar mejoras sustanciales de las condiciones de trabajo de la industria para los próximos Juegos Olímpicos de Vancouver en el 2010 y de Londres en el 2012.

1. Libertad sindical y negociación colectiva

Si la industria debe lograr mejoras sostenibles en cuanto a prácticas laborales y condiciones de trabajo en las instalaciones que elaboran su manufactura, es importante que las marcas que producen en las mismas fábricas respondan rápida y efectivamente a las denuncias de violaciones de la libertad sindical y la negociación colectiva como las descritas en el Capítulo III.

En años recientes, ha habido notables ejemplos de acciones de cooperación para lograr que sean reintegrados a sus puestos trabajadores que han sido despedidos por intentar organizar o afiliarse a un sindicato y/o emprender un proceso de negociación colectiva:

- En la fábrica Star en Honduras, en donde 55 miembros sindicales fueron despedidos poco después de registrar su sindicato en noviembre de 2007, gracias a la combinación de las protestas de los trabajadores, una campaña internacional de solidaridad y la intervención de una de las marcas clientes, Nike, logró resolverse lo que habría podido llegar a ser otro caso de negación de los derechos de los trabajadores. El 10 de diciembre, un acuerdo para el retorno de los trabajadores a sus puestos y para el inicio de un proceso de diálogo constructivo orientado a resolver los problemas pendientes fue finalmente firmado entre los representantes del propietario estadounidense, los trabajadores, la Federación Unitaria de Trabajadores de Honduras (FUTH) y la Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras (CUTH).
- En la fábrica Jerzees Choloma, que producía para Russell Athletic, en Honduras, Russell Athletic acordó reintegrar a sus puestos, con el pago de los salarios caídos correspondientes, a los trabajadores despedidos en el año 2007 luego de la intervención del Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC) y la Asociación para el Trabajo Justo (FLA), ambas organizaciones con sede en Estados Unidos. La compañía también se comprometió a cooperar con el sindicato en un programa que apoyo a los trabajadores despedidos.²²⁵
- Después de una investigación llevada a cabo por el WRC en torno a violaciones de los derechos de asociación de los trabajadores de la planta Thai Garment Export, la gerencia acordó reintegrar a sus puestos a seis miembros sindicales que habían despedidos en diciembre de 2006.
- Por petición de una ONG tailandesa, el Centro de Servicios de Información y Capacitación Laboral (CLIST), Nike y la FLA intervinieron en una disputa en la fábrica MSP Sportswear y desempeñaron un papel importante para facilitar el retorno a sus puestos de trabajo de los líderes sindicales despedidos. Además, negociaron “términos de compromiso” mediante los cuales cualquier disputa futura debía contar con la mediación de una tercera parte neutral.

Estos esfuerzos llevados a cabo por los compradores de marca y otras partes implicadas para obligar a las fábricas a rendir cuentas sobre las violaciones al derecho de organizarse en sindicatos son muy bien vistos. También ha habido esfuerzos, tales como los Proyecto Centroamérica de la Asociación para el Trabajo Justo, de acabar con la práctica de incluir a los miembros sindicales en las llamadas “listas negras” a nivel de país o a nivel de

región a través la promoción de programas de formación para la gerencia y el establecimiento de criterios de reclutamiento y contratación menos discriminatorios.

Sin embargo, el patrón continuo de abusos en las fábricas de artículos deportivos sugiere que son necesarias medidas más preactivas y positivas para garantizar que estos abusos no ocurran, en primer lugar, y para que no se siga permitiendo esa conducta antisindical crónica de parte de la gerencia de las empresas. La industria debe adoptar medidas para fomentar una actitud positiva para con los sindicatos y sus actividades organizacionales y un entorno positivo en el que los trabajadores sean libres de ejercer sus derechos de asociación en lugar de simplemente tener que responder a las crisis luego de que se presentan.

Tomar la iniciativa

Como primer paso, la industria debería tomar nota de los pasos dados por Russell Athletic en la fábrica Jerzees Choloma como parte de la resolución de la disputa descrita anteriormente. Russell aceptó colocar una notificación para todos los trabajadores en todas sus instalaciones en la que se comprometía a respetar los derechos de los trabajadores relativos a la libertad sindical y a la negociación colectiva.²²⁶

Una garantía del derecho a sindicalizarse (inspirada en la Declaración de Russell Athletic)
<p>“(Nombre de la compañía) respeta el derecho de los trabajadores de formar organizaciones o afiliarse a ellas según su propio criterio de escogencia y de negociar un acuerdo de contratación colectiva. (Nombre de la compañía) respeta el derecho de sus trabajadores de asociarse y de organizarse libremente y de negociar colectivamente acuerdos de contratación y no interferirá en ninguna de estas actividades de los trabajadores. (Nombre de la compañía) no intervendrá en las decisiones de los trabajadores de afiliarse a una organización o en su participación en cualquier organización. Los empleados de la compañía no serán objeto de discriminación o acciones disciplinarias o punitivas cualesquiera por ejercer sus derechos de asociación y de negociación colectiva. Cualquier supervisor o gerente que incurra en violaciones de esta política será objeto de un proceso disciplinario. (Nombre de la compañía) garantiza que los representantes de tales organizaciones pueden tener acceso a los empleados de la compañía. Adicionalmente, (nombre de la compañía) ejecutará cualquier acuerdo al que llegare con las organizaciones de los trabajadores.</p>

Otros fabricantes de artículos deportivos deberían proveer con una “Garantía del derecho a sindicalizarse” similar a los trabajadores de todas sus instalaciones a nivel mundial (véase Cuadro). Las marcas y los minoristas, por su parte, deberían exigir que sus proveedores también emitan esta Garantía y las iniciativas multipartitas que participan en el sector deberían verificar que tales declaraciones hayan sido comunicadas adecuadamente a los trabajadores.

Adicionalmente, con el fin de garantizar que los trabajadores tengan acceso a las oportunidades de ser representados por sindicatos según su propio criterio de escogencia cuando así lo escogieran, los compradores y los proveedores deberían exigir la firma de

acuerdos de acceso sindical a los trabajadores entre la gerencia de la fábrica y los sindicatos locales del sector.^{xxxviii}

Capacitación de los trabajadores

Como segundo paso, las marcas de ropa y calzado deportivos deberían, en cooperación con organizaciones sindicales y ONG de los derechos laborales reconocidas, facilitar la formación y la capacitación independientes de sus trabajadores y sus personales gerenciales en materia de libertad sindical y negociación colectiva.

Nuevamente, la buena noticia es que ya ha habido esfuerzos en esta área de los que podemos aprender y seguir construyendo. Las grandes marcas de artículos deportivos, los proveedores y las iniciativas multipartitas ya han dado inicio a programas de formación para los trabajadores sobre sus propios derechos, junto con sesiones de capacitación para el personal gerencial sobre sus responsabilidades.

Cada vez más y más compañías proveedoras de servicios, incluyendo compañías dedicadas a la auditoría profesional, aducen ofrecer programas de capacitación. La retroalimentación que nos ha llegado de parte de los trabajadores sobre estos esfuerzos, sin embargo, no inspira confianza. Si bien las restricciones que imperan en China sobre las organizaciones de la sociedad civil hacen difícil encontrar grupos de los derechos laborales que sean independientes y confiables a los cuales contactar cuando se desarrollan programas de capacitación de los trabajadores, tales grupos sí existen. Creen que la capacitación de los trabajadores, si tiene un contexto, una práctica y metas relevantes, puede hacer una contribución importante a mejorar los derechos de los trabajadores en China Continental.

Las marcas de artículos deportivos, los proveedores y las iniciativas multipartitas apuntan, acertadamente, que la capacitación es el medio para un fin en lugar de un fin en sí mismo. El objetivo debería ser dar respaldo genuino a la protección de la mano de obra a través del mejoramiento de la participación de los trabajadores y el establecimiento de un sistema maduro de relaciones industriales. Por lo tanto, es importante evaluar qué tipo de capacitación resultará ser más útil en la promoción de esta participación de los trabajadores y en el establecimiento de estas relaciones maduras y cuál no.

Al igual que los esfuerzos de “imponer” acciones correctivas en una fábrica son menos exitosos que los esfuerzos de cooperación (tal y como nos lo recuerdan constantemente los compradores de artículos deportivos), los programas de capacitación para los trabajadores son mucho más exitosos cuando hay colaboración de parte de la gerencia y de las organizaciones sindicales a nivel local. Si bien muchos programas no son iniciados por los trabajadores, deberían responder a las necesidades reales de estos trabajadores e intentar aumentar su participación activa en el programa a medida que éste avanza.

^{xxxviii} Un ejemplo de acuerdo de acceso firmado entre el gigante de los pantalones de mezclilla, Nien Hsing, y el Sindicato de Trabajadores de la Confección y Afines de Lesotho puede ser consultado en: Trade Union Research Project and the Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO). A Call to Action: Organizing Garment Workers in Southern Africa. Clean Clothes Campaign, 2003. pp27-29, disponible en la dirección: <http://www.cleanclothes.nl/ftp/GarmentWorkersSA.pdf>

Antes de embarcarse en programas de capacitación para los trabajadores, las marcas de artículos deportivos, las iniciativas multipartitas y los fabricantes deberían, en cooperación con los sindicatos, con las ONG y con individuos y entidades de capacitación reconocidos, desarrollar medios para evaluar los impactos de los programas de capacitación para los trabajadores y para la gerencia, al igual que medios para rendir cuentas a las partes implicadas sobre los resultados de tales programas de una manera transparente.

Prácticas de compra y de subcontratación

Tal y como vimos en el Capítulo III, los esfuerzos de los trabajadores de formar sindicatos a menudo se ven frustrados por el mismo miedo real de que los compradores reducirán sus órdenes una vez que el sindicato haya sido establecido.

Si bien algunas marcas han adoptado la medida de introducir los llamados “cuadros de mando integral”, que intentan incorporar el cumplimiento de las normativas laborales a métodos de evaluación más tradicionales de los proveedores actuales y potenciales, estas medidas tienden a considerar la presencia de sindicatos en la fábrica como un factor neutral en lugar de cómo un factor positivo que facilita la contribución y la participación de los trabajadores y al que, por lo tanto, debería otorgársele preferencia sustancial cuando deciden enviar o seguir enviando órdenes a tal o cual proveedor.

Las medidas que los compradores deberían adoptar para fomentar un entorno más positivo para el ejercicio de la libertad sindical incluyen:

- la colocación preferencial de órdenes en fábricas sindicalizadas;
- el establecimiento de contratos estables y a largo plazo con fábricas sindicalizadas; y
- una tarifa especial y cuantificable para los precios a destajo para las fábricas con acuerdos de contratación colectiva.

En el Capítulo III, hicimos referencia al hecho de que algunas empresas estadounidenses habían ejercido presión en contra de las protecciones a favor de los trabajadores contempladas en la nueva ley sobre contratos de trabajo de China mientras que otras se desasociaron públicamente de tales esfuerzos. Los compradores y los proveedores deberían asumir una posición pública positiva en respaldo al derecho de los trabajadores a la libertad sindical y a la negociación colectiva y hacer su posición del conocimiento de los gobiernos que continúan restringiendo este derecho fundamental de todo trabajador.

En línea con las recomendaciones de Juega Limpio 2008, Nike recientemente hizo un llamado a los gobiernos a “reconocer y respetar los principios contemplados en los Convenios N° 87 y N° 98 de la OIT relativos a la libertad sindical y la negociación colectiva”.²²⁷ Otras marcas de artículos deportivos deberían asumir una posición similar, incluyendo hacer un llamado a todos los países a ratificar formalmente tales Convenios.

Rendición de cuentas

Finalmente, con el fin de evaluar la efectividad de los esfuerzos descritos anteriormente, la industria de artículos deportivos debe medir y documentar la presencia de sindicatos y de acuerdos de negociación colectiva en sus cadenas de suministros y el porcentaje (agregado) de su propia producción en tales fábricas.^{xxxix} Los compradores y los proveedores deberían también medir, documentar y hacer del conocimiento de sus todas las partes con intereses en sus empresas el porcentaje de producción en las jurisdicciones en donde la libertad sindical es restringida por la ley con el fin de evitar cualquier expansión adicional de la producción hacia áreas en donde los códigos de conducta de la industria no pueden ser aplicados efectivamente.^{xi}

2. Empleo precarizado

Si bien ha habido una tendencia creciente en la industria de ropa y calzado deportivos a usar contratos de empleo a corto plazo y recurrir a la mano de obra despachada o casual para compensar la inestabilidad de los plazos de entrega y los volúmenes de las órdenes, también ha habido notables esfuerzos para revertir esta insostenible situación tanto a nivel empresarial como a nivel de políticas públicas.

En la fábrica PCCS Garment de Camboya, de la que hablamos anteriormente en la página [\[\]](#), por ejemplo, el aumento del uso de mano de obra con contratos a corto plazo fue revertido cuando la gerencia de la fábrica decidió trabajar conjuntamente con Adidas y el Consorcio de los Derechos de los Trabajadores. En el año 2007, la mayoría de los trabajadores con contratos a corto plazo pasaron a tener contratos permanentes con la fábrica. Cuando haya que recurrir a los contratos a corto plazo, deberá hacerse sólo de acuerdo con un plan claramente definido que justifique su uso.²²⁸

Las medidas adoptadas por PCCS Garment, en colaboración con Adidas, deberían ser emuladas por otros compradores y proveedores de artículos deportivos en los casos en los que el uso excesivos de modalidades de empleo precarizado se haya hecho común en sus cadenas de suministros. Adidas también hace mención de esfuerzos realizados para reducir el uso de contratos o corto plazo en Molten Tailand (ver pp. 60)

Como se señaló en la página [\[\]](#), han sido ejecutadas restricciones legales sobre el abuso de los contratos a corto plazo en algunos países y, en China, algunas compañías de artículos deportivos respaldaron estos cambios en lugar de oponerse a ellos. Usando las mejoras habidas recientemente en la ley de trabajo de China como ejemplo, las compañías de artículos deportivos deberían asumir una posición pública positiva en respaldo a las restricciones legales sobre el abuso de los contratos a corto plazo y los esquemas de mano de obra despachada.

^{xxxix} Esta medida es ahora parte de las Directrices G3 de la Iniciativa Mundial para la Memoria y Cuenta (Global Reporting Initiative) (medida AF29).

^{xi} Adidas entregó tal análisis a Oxfam en el 2005. Éste mostraba que aproximadamente el 52% de su producción tiene lugar en países de la región Asia-Pacífico que no otorgan vigor de ley a la libertad sindical y a la negociación colectiva, y que esta cantidad había aumentado en un 3% entre 2002 y 2004 (véase Connor, Tim y Kelly Dent. *Offside! Labour rights and sportswear production in Asia*. Oxfam International, 2006, p77)

Sin embargo, debido a la brecha que frecuentemente separa la promulgación de un reglamento de su aplicación efectiva, las marcas de ropa y calzado deportivos, los minoristas y los fabricantes también deben garantizar que las fábricas que elaboran sus productos acaten estas restricciones legales en los casos en los que éstas existen y que no promuevan el uso de los contratos a corto plazo en los casos en los que la ley ha permanecido callada en torno al tema.

El abuso de los contratos a corto plazo y de los esquemas de mano de obra despachada como medios de evadir la seguridad social y otras obligaciones debidas a los trabajadores debería ser prohibido expresamente en los códigos de conducta de las compañías y de las iniciativas multipartitas.

adidas, por ejemplo, ha indicado que insistirá en que les sea otorgado el estatus de permanentes a los trabajadores que han sido reclutados con contratos a corto plazo para “evitar responsabilidades legales”;²²⁹ lo cual es un paso en la dirección correcta, y en que, como parte esencial de sus políticas, adidas “activamente recomienda evitar el uso de mano de obra temporal o contratada en su cadena de suministros”.²³⁰ Desafortunadamente, la mayoría de los códigos de conducta de las compañías de artículos deportivos y de algunas iniciativas multipartitas no dicen nada al respecto, a pesar de que el abuso de los contratos a corto plazo pudiera ser visto como una violación a otros componentes del código como la libertad sindical o las disposiciones sobre discriminación.^{xii}

Y lo que es más importante, sin embargo, es que la industria debe poner fin a la inestabilidad de sus órdenes de compra, por cuanto esto obliga a las fábricas a buscar una mano de obra cada vez más flexible. Los compradores deben emprender esfuerzos para ajustar sus prácticas de compra a los fines de:

- desarrollar contratos de suministro estables y a largo plazo con las fábricas proveedoras;
- garantizar que se establezcan plazos de pago en todos los contratos de suministro y que los pagos sean hechos a tiempo;
- en los casos en los que sea posible, distribuir las órdenes a lo largo del año con el fin de evitar las fluctuaciones estacionales;
- establecer un mínimo de tiempo de notificación para las fábricas en cuanto a cualquier cambio de las órdenes existentes o la colocación de nuevas órdenes de tal manera que la fábrica pueda ajustar su producción adecuadamente sin tener que violar las normas sobre jornada laboral y tener que recurrir al uso de contratos a corto plazo o de esquemas de subcontratación de trabajo; y
- de ser necesario, hacer ajustes en los plazos contemplados para la entrega de las órdenes.

^{xii} A tal efecto, la Certificación SA8000 y los Códigos de conducta de la Iniciativa de Comercio Ético y la Fundación Fair Wear incluyen una cláusula alusiva a estos derechos.

3. Cierres de fábricas

Sería deshonesto hablar de los cierres de fábricas como “responsables” o “buenos”. A fin de cuentas, incluso si todas las obligaciones legales han sido cumplidas, los trabajadores todavía perderían su empleo y sus comunidades, como un todo, sufrirían las consecuencias.

Sin embargo, dada la realidad descrita anteriormente —de que en la mayoría de los cierres de fábrica los trabajadores son estafados en cuanto a indemnización por despido, salarios adeudados, beneficios de la seguridad social y/o otros derechos legales—, hay algunas exigencias inmediatas que deben ser hechas a las compañías de artículos deportivos para por lo menos reducir los impactos negativos de los cierres de fábricas.

Cuando el fabricante de camisetas canadiense Gildan Activewear anunció el cierre de dos de sus fábricas in en el estado de Coahuila, al norte de México, en marzo de 2007, la compañía inició una serie de discusiones con una organización local de los derechos laborales, SEDEPAC, y con la organización canadiense Red de Solidaridad de la Maquila (MSN) sobre mecanismos de indemnización y asistencia para los 1.300 trabajadores que se quedarían sin empleo. Los resultados positivos de la voluntad de la compañía de entablar un diálogo constructivo incluyeron un seguro de salud con cobertura de un año para los ex trabajadores desempleados, el pago de una liquidación superior a lo que establece la ley en caso de despido y una contribución financiera para un programa de capacitación laboral dirigido por el gobierno para antiguos trabajadores de Gildan.

Cuando Yupoong anunció el cierre de la fábrica BJ&B en República Dominicana (véase página), la intervención de los compradores de marca, del Consorcio de los Derechos de los Trabajadores (WRC) y de la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (FITTV) incentivó el inicio de las negociaciones con el sindicato local de un acuerdo que contemplaba una indemnización por despido tres meses por encima de lo establecido por la ley y una suma de 200.000 pesos (US\$ 6.100) para el sindicato y su federación que sería destinada a programas de organización y educación.

Como regla general, la negociación con un sindicato existente para desarrollar alternativas al cierre o, como mínimo, los términos del cierre, debe ser considerada una obligación.

Sin embargo, es incluso más importante que a que medida las marcas, los minoristas y los fabricantes internacionales reestructuran sus cadenas de suministros y redes de manufactura, adopten medidas para minimizar el potencial de cierres de fábricas desastrosos.

Ha habido esfuerzos positivos para desarrollar un catálogo de mejores prácticas que describa una serie de pasos concretos que los compradores, los proveedores, los gobiernos y otros deben seguir para minimizar la posibilidad de cierres y reducir los impactos negativos en los casos en los que no pueden ser evitados. Estos documentos de orientación hacen énfasis en la necesidad de esfuerzos de cooperación entre los

compradores y con los proveedores, las organizaciones sindicales y las organizaciones no gubernamentales implicados en sus ciclos de tercerización y manufactura:

- El Foro AMF^{xlii} publicó un *Marco de cooperación* que incluye directrices para los compradores, los fabricantes, los gobiernos, las instituciones internacionales y los sindicatos y las ONG sobre sus responsabilidades durante sobre el proceso de transición tras el desmantelamiento de las cuotas. El *Marco de cooperación*, que contempla directrices sobre responsabilidades de los compradores y los fabricantes antes y durante los cierres y mudanzas de fábricas está disponible en la dirección: <http://www.mfa-forum.net/docs/Collaborative.pdf>
- La Campaña Ropas Limpia (CCC) emitió un boletín sobre cierres titulado *Expectations in relation to Factory Closings and Mass-Dismissals*, que está disponible en la dirección: www.cleanclothes.org/ftp/07-09_CCC_E-bulletin_Closures_and_Mass_dismissals.pdf
- La Red de Solidaridad de la Maquila publicó una serie de exigencias relacionadas con los cierres de fábricas titulada *What do Labour Rights Groups Expect from Retailers, Manufacturers, and Government?*, disponible en la dirección: www.maquilasolidarity.org/issues/ca/closures

El punto clave de los tres documentos es que los cierres no son inevitables y que tampoco es aceptable que los trabajadores no reciban lo que por ley les es debido cuando los cierres tienen lugar. Al asumir responsabilidades en todas las etapas de sus ciclos de tercerización y manufactura, los compradores y los proveedores pueden disminuir tanto la frecuencia como los impactos negativos de los cierres de fábricas.

Algunas de estas medidas incluyen:

- en los casos factibles, mantener la base de suministros actual por país y contener la consolidación de las operaciones a nivel de país;
- considerar todas las maneras posibles de prevenir los despidos masivos/cierres, con plena participación de —y negociación con— los representantes de los trabajadores, en caso de que existan;
- cuando deba producirse una reestructuración, adoptar un enfoque planificado y trabajar conjuntamente con el proveedor afectado y con otros compradores para mitigar los efectos negativos de la decisión de no seguir produciendo en una fábrica o de cerrarla;
- supervisar la adherencia de los proveedores al cumplimiento oportuno y regular de los pagos de salarios y otros beneficios exigidos por la ley (por ejemplo, pagos a la seguridad social/esquemas de pensión) a las partes a las que corresponden; y
- dar seguimiento de manera continua a que haya suficientes recursos disponibles para cubrir todas las responsabilidades para con los empleados en los casos de despidos masivos o cierre.

^{xlii} El Foro Multifibra (AMF) reúne a minoristas y marcas, sindicatos, ONG e instituciones públicas nacionales y multilaterales con el fin de identificar y promover estrategias de cooperación para dar respaldo a las industrias nacionales vulnerables del sector de la confección y proveer mayor respeto por los derechos de los trabajadores tras el desmantelamiento del sistema de cuotas. Para mayor información, visite: <http://www.mfa-forum.net/>

La industria de artículos deportivos y las iniciativas multipartitas que participan en el sector deberían desarrollar y adoptar políticas y procedimientos formales para dar efecto a las directrices y propuestas contenidas en el *Marco de cooperación*, al igual que el los documentos de la CCC y la MSN, y hacer públicas estas políticas y procedimientos.

La industria también debe medir, documentar y rendir cuentas mejor sobre sus prácticas de contratación y subcontratación. Por ejemplo, los compradores deberían dar parte públicamente de la duración promedio de su relación con las fábricas proveedoras, al igual que ofrecer estadísticas más detalladas sobre el número de fábricas con las que la compañía ha trabajado durante varios números progresivos de años (por ejemplo, 1, 3, 5, o más años) y sobre dónde están ubicadas.

La rendición de informes transparentes sobre las políticas de las compañías relacionadas con transiciones y cierres sería de gran utilidad en el desarrollo de esfuerzos de cooperación con otros compradores y partes implicadas y, de la misma manera, incentivaría el uso de mejores prácticas por parte de otras compañías de la industria. Tales informes deben contener políticas para la selección de proveedores/vendedores y/o políticas para la terminación de una relación de suministro, incluyendo procesos para la aprobación de nuevos contratistas y subcontratistas, factores a tomar en cuenta en las decisiones de contratación y subcontratación relacionados con el cumplimiento de los derechos laborales por parte de los proveedores/vendedores y estrategias para hacer frente al impacto de la terminación de la relación de suministro con las fábricas.^{xliii}

4. Salarios dignos

En el Capítulo III, abordamos en detalle los impedimentos estructurales para lograr un salario digno en cualquier país mientras la industria de artículos deportivos siga operando a sus anchas. Cualquier mejora sustancial en los salarios o en condiciones de trabajo que pudiera afectar las ganancias hechas por los compradores o los precios pagados a los proveedores (los llamados “criterios monetarios”) se han mantenido fuera los límites de la mayoría de los programas sobre responsabilidad social empresarial. En su lugar, las marcas, los minoristas y las iniciativas multipartitas como la Asociación para el Trabajo Justo (FLA) se han concentrado en mejoras en productividad, que, según creen, abren la puerta a los incrementos salariales sin que haya repercusiones en los precios.

Desafortunadamente, como vimos en el Capítulo IV, haber dirigido la atención hacia aumentar la productividad en las fábricas de Yue Yuen resultó en mayor tensión de trabajo y salarios menores para los trabajadores, quienes ya no producir más para tener derecho a las bonificaciones por producción. La información obtenida de las fábricas de Yue Yuen también ilustró el peligro de depender solamente en los mecanismos locales para la fijación del salario mínimo, ya que las fábricas pueden simple y fácilmente

^{xliii} Para recomendaciones adicionales sobre una rendición de memoria y cuenta transparente, véase: Maquila Solidarity Network, *Codes Memo* "The Next generation of CSR reporting: will better reporting result in better working conditions?", diciembre de 2007, disponible en la dirección: www.maquilasolidarity.org/en/node/749

eliminar otras entradas del paquete total de remuneraciones para socavar los efectos positivos de un aumento del salario mínimo.

También vimos que es poco probable que sean efectivos los esfuerzos de aumentar el salario que dependen de un solo actor. Las marcas y los minoristas no pueden simplemente aumentar los precios pagados sin ningún tipo mecanismo que garantice que los márgenes aumentados vayan a los salarios de los trabajadores. Igualmente, los propietarios de fábricas no aumentarán los salarios sin ningún tipo de seguridad de que los compradores no van a enviar sus órdenes a otras fábricas cuando deban asumir costos adicionales. Y los sindicatos, cuando existen, no pueden negociar salarios más altos si la fábrica se encuentra limitada por presiones competitivas.

Todas estas limitaciones a los salarios son el producto de un modelo comercial particular favorecido por la industria de ropa y calzado deportivos. El reto para la industria en los años venideros es alterar este modelo insostenible de tal manera que el pago de un salario digno llegue a ser posible.

Sabemos que esto no va a pasar de un día para otro. Sin embargo, hay una serie de medidas que la industria puede y debe emprender para trabajar en pro de ofrecer a sus trabajadores salarios y otras formas de remuneración que caigan dentro del rango de estimados de salario digno que han sido hechos para las diferentes regiones en donde son fabricados los artículos deportivos.

¿Cómo determinar el salario digno?

Como fue mencionado anteriormente, los debates sobre la medición exacta de un salario que sea suficiente para vivir no ha resultado en acciones definitivas para alcanzar ese nivel. En su lugar, han generado un mayor debate sobre la metodología usada para calcular una cifra correspondiente al salario digno, lo cual no contribuye a mejorar la práctica que impera actualmente en la industria.

Un enfoque más promisorio para determinar los niveles de salarios en un contexto local particular es el uso de las llamadas “escaleras salariales” ideadas por el proyecto Jo-In^{xliv} en Turquía, los cuales dejan de lado el tema de cómo medir mejor un salario digno y se concentran en cómo mejorar los salarios por etapas hasta llegar a un salario digno con el transcurso del tiempo.

En su aplicación en el proyecto de Turquía, el método de la escalera salarial comenzó con una evaluación de los niveles existentes de salarios en un contexto local particular. Los participantes en el proyecto identificaron entonces una serie progresiva de peldaños que iban desde el salario mínimo legal, el salario prevaleciente en la industria, el salario

^{xliv} La Iniciativa Conjunta sobre Responsabilidad Empresarial y Derechos de los Trabajadores (Jo-In) fue un proyecto llevado a cabo en Turquía entre 2003 y 2007 por parte de seis iniciativas multipartitas y organizaciones de derechos de los trabajadores con el fin de discernir las mejores prácticas y ofrecer orientación que contribuya al esfuerzo mundial de alcanzar mejoras en las condiciones de trabajo al igual que en la producción de resultados positivos reales en Turquía.

negociado y los niveles de salario digno propuestos por las diferentes iniciativas multipartitas hasta el salario digno definido por los sindicatos locales.²³¹

Una vez que ha sido desarrollada la escalera salarial para un país o una región en particular, la atención puede centrarse sobre “estrategias efectivas para mejorar los niveles salariales (por ejemplo, aumentar los precios pagados, mejorar la productividad, mejorar los sistemas de gestión o aplicar esquemas de costos compartidos)”.²³²

Como primer paso hacia el mejoramiento de los salarios de los trabajadores de la industria de artículos deportivos, los compradores, los proveedores, los sindicatos y las ONG deben colaborar en el desarrollo de escaleras salariales —que incluyan estimados de salarios dignos— para los países y/o las regiones en donde está teniendo lugar la producción de artículos deportivos. Las escaleras salariales deberán ser ajustadas regularmente para reflejar los cambios de los índices de precios al consumidor en el país o la región, de tal manera que también sea posible determinar si los salarios de los trabajadores han ido siguiendo el ritmo de la inflación.

Subiendo la escalera

Cómo las compañías de artículos deportivos garantizarán que se logren aumentos de salarios en instalaciones de manufactura específicas dependerá de varios factores. Los compradores, por ejemplo, mantendrán relaciones diferentes con fábricas diferentes basadas en la cantidad de órdenes y la duración de su relación de suministro con la fábrica. Algunas fábricas están sindicalizadas, lo cual aumenta la posibilidad de que los trabajadores puedan acceder a cualquier margen de ganancia más alto logrado a través del aumento de la productividad y/o el incremento de los precios. En resumen, no hay una fórmula mágica que se aplique a todos.

En caso de que existan sindicatos, los compradores deberían asistir a éstos en sus esfuerzos de lograr aumentos salariales a través de la negociación colectiva compartiendo con ellos (confidencialmente, claro está) información sobre los precios por unidad pagados al proveedor. La capacitación general del personal gerencial y el respaldo a la negociación colectiva en las fábricas proveedoras también debería asistir al desarrollo de sistemas de relaciones industriales maduros en las fábricas de artículos deportivos, incluyendo dentro de estos sistemas la negociación colectiva de salarios.

Individualmente, los compradores también pueden comprometerse a dar preferencia a tercerizar sus órdenes a proveedores y fábricas que ofrezcan el nivel más alto de salarios, de acuerdo con la escalera salarial de cada región, lo cual ayudaría a desarrollar incentivos para que los proveedores se aboquen a ofrecer mayores niveles salariales.

El estudio de los precios y la productividad

En general son muy bien vistas las mejoras a la productividad que no sólo aumentan el ritmo de trabajo, las horas de sobretiempo, los riesgos en materia de salud y seguridad y el esfuerzo físico esperado de los trabajadores. Sin embargo, la evidencia de que los

aumentos de productividad, por sí solos, son suficientes para incrementar los salarios en la fábrica es bastante insuficiente.

Antes de jugárselo todo a la carta de la productividad, las compañías deberían, conjuntamente —quizá a través de iniciativas multipartitas tales como FLA, la Iniciativa de Comercio Justo (ETI), Responsabilidad Social Internacional (SAI) y/o la Fundación FairWear (FWF)— encomendar la realización de uno o más estudios independientes sobre métodos de producción esbelta para determinar si pueden, con toda confianza, ofrecer salarios más altos sin que haya impactos negativos en los trabajadores.

Similarmente, la pregunta sobre si los precios pagados por los compradores a los proveedores son suficientes para permitir a los proveedores cumplir con las normativas laborales establecidas en los códigos de conducta de las compañías y las iniciativas multipartitas (incluyendo las disposiciones en materia de salario digno) también exigen mayor estudio.

La pregunta sobre los precios está íntimamente ligada a la pregunta sobre la productividad. Si los proveedores son más productivos, arguyen los compradores, pueden pagar salarios más altos sin incrementar los precios. Los proveedores, por otro lado, arguyen que los precios son demasiado bajos para permitir incrementos salariales incluso con mejoras de la productividad.

Los compradores y los proveedores deberían cooperar y encomendar la realización de un estudio independiente sobre los precios pagados a los proveedores y, para este estudio, pondrían a la disposición (confidencialmente) datos sobre los precios y otra información que pudiera asistir en determinar si los precios pagados a los proveedores son suficientes para permitir a la gerencia de fábrica cumplir con las disposiciones establecidas en los códigos de conducta de las compañías y las iniciativas multipartitas y ofrecer también salarios y otras remuneraciones de manera tal que sean suficientes para cubrir las necesidades básicas.

Esfuerzos de cooperación

Uno de los argumentos usados en contra de la adopción de un salario digno por parte de las compañías es que un comprador por sí solo no es capaz de garantizar mejoras salariales en una fábrica que produce para toda una serie de compradores. La influencia de un solo comprador es limitada en tales casos, afirman las compañías, debido a que sus mejores esfuerzos quizá no sean igualados por otros compradores.

Por esta razón, los compradores deben cooperar los unos con los otros con el fin de mejorar los salarios.

La colaboración es actualmente bien aceptada por compradores que comparte información sobre las auditorías (para reducir el número de auditorías a una misma fábrica) o por los compradores que cooperan entre sí a través de la Asociación para el Trabajo Justo (FLA) y otras iniciativas multipartitas en la ejecución de programas de

capacitación para la gerencia, por ejemplo.^{xlv} Igualmente, Nike se ha comprometido públicamente a “liderar un esfuerzo de cooperación multimarcas sobre aspectos de cumplimiento y responsabilidad en el 30 por ciento de [su] cadena de suministros” para el año 2011.²³³

Los compradores podrían comenzar a instituir una norma sobre el salario digno mediante la identificación de fábricas proveedoras que, de manera individual y/o colectiva, se ocupan de por lo menos el 75% de su producción.²³⁴ Si bien la cifra de 75% es arbitraria, los compradores deben, por lo menos, escoger una cifra que refleje una mayoría sustancial de su producción. Es importante que las marcas presentes en la fábrica hayan mantenido una relación duradera con el proveedor y con la fábrica, lo cual va a permitir más mejoras sostenibles y una mayor cooperación de parte de la gerencia del proveedor y de la fábrica. Yue Yuen, por ejemplo, ha mantenido una relación comercial de muchos años con varios de los grandes compradores de marca.

Usando la escalera salarial como instrumento de orientación, los compradores podrían comprometerse a aspirar a una meta salarial que aumente sustancialmente en el tiempo el salario y otras remuneraciones percibidas por los trabajadores. Entonces, individualmente como comprador, cada compañía negociaría con el proveedor las medidas necesarias para cumplir estas metas salariales, proporcionales a la participación de cada comprador en la producción.

Hemos dejado abierta deliberadamente la pregunta sobre cómo podrían ser logradas esas metas salariales por parte del proveedor. En algunos casos, podrían ser necesarios cambios en la manera como la producción está organizada o en el uso de los recursos materiales que pudiera permitir aumentos de salarios sin tener que aumentar los precios. En otros casos, los compradores quizá necesiten incrementar los precios para lograr los márgenes necesarios. Sin embargo, en cada uno de los casos, debe ser emprendido un esfuerzo de cooperación con el fin de incrementar los salarios de los trabajadores.

Cuando hay sindicatos presentes en la fábrica, éstos deben participar en el proceso de negociación de las medidas para aumentar los salarios y otras formas de remuneración.

Los compradores y/o las iniciativas multipartitas a las que pertenecen los compradores deben seguir de cerca el proceso con el fin de garantizar que los incrementos de salarios no sean contrarrestados por reducciones de otros beneficios monetarios o violaciones de otros parámetros de trabajo como las disposiciones sobre la jornada laboral.

^{xlv} La cooperación para mejorar los salarios, sin embargo, pudiera verse limitada por las disposiciones antimonopolios de Estados Unidos, por lo que las actividades en esta área de manera deben llevarse a cabo de manera tal que los compradores no estén sujetos a riesgos legales.

Capítulo VII: Estableciendo metas en materia de derechos de los trabajadores

Los deportistas se imponen metas para poder ser mejores en su actividad. Se fijan metas para alcanzar y vencer sólo las marcas de sus competidores sino también las propias. Los deportistas no se conforman simplemente con hacer las cosas tan bien como sus competidores o con hacerlas mejor de lo que las hicieron un mes antes: restan segundos a sus tiempos, agregan kilos a sus pesas, suman puntos y ayudan a sus equipos a romper récords. Cuando los deportistas no cumplen con sus metas pueden fallar el tiro, dejar caer la bola o perder el juego.

Las compañías de ropa y calzado deportivos también se imponen metas. Se fijan metas de rendimiento para sus ventas. Se fijan metas para la apertura de nuevas tiendas o la penetración de nuevos mercados. Se fijan metas para los precios de sus acciones y otras metas financieras. Para el momento en que se inauguren los Juegos Olímpicos de Vancouver en el 2010:

- adidas espera haber duplicado el número de tiendas en China Continental, lo cual generaría a la compañía aproximadamente mil millones de euros en ventas anuales sólo en China;
- Mizuno espera haber duplicado sus tiendas en China Continental.

Si esas metas no son cumplidas —si se estancan las ventas, si no se abren las tiendas o si no hay un repunte de los precios de las acciones— la alta gerencia tiene que hacerse responsable. Algunos hasta pederán su empleo por no haber producido los resultados esperados.

Y, como hemos visto, los fabricantes de la industria de ropa y calzado deportivos también imponen metas en cuanto al número de piezas que esperan que un trabajador produzca cada día. Los trabajadores a menudo deben enfrentar las consecuencias como resultado: en horas de trabajo, remuneración y estrés.

Si las compañías de artículos deportivos pueden fijar metas específicas y cuantificables en cuanto a rendimiento de la producción, las ventas y otros objetivos financieros, ¿por qué no fijarse metas en materia de los derechos de los trabajadores? Si las compañías de artículos deportivos se toman en serio mejorar las condiciones de las fábricas que elaboran sus productos, ¿no deberíamos contar ya con una manera de traducir el éxito a términos reales?

Hace cuatro años, la Campaña Juega Limpio solicitó a la industria aceptar el reto de emprender mejoras reales y sustantivas en el cumplimiento de las normas del trabajo en ocasión de las Olimpiadas de Pekín. Faltan apenas unos meses para los Juegos de Pekín y el progreso, en el mejor de los casos, ha sido limitado.

Si la industria de artículos deportivos —los compradores, los proveedores y las iniciativas multipartitas que los incluyen como miembros— tienen la seria intención de

abordar los aspectos delineados en este informe, Juega Limpio 2008 los reta a comprometerse ahora a emprender una serie de acciones con metas específicas para garantizar que cuando los próximos Juegos Olímpicos lleguen en dos o en cuatro años, los trabajadores puedan esperar mejoras tangibles de sus salarios y de sus condiciones de trabajo en lugar de dos o cuatro años más de charla sobre compromisos vagos.

Al concentrarse en aumentar el respeto por la libertad sindical y el derecho a negociar colectivamente, reducir la naturaleza precaria del empleo en la industria y, finalmente, adoptar acciones para que los “criterios monetarios” como los salarios, las compañías de artículos deportivos podrán comenzar a transformar el modelo comercial insostenible que, a pesar de años de esfuerzos en materia de responsabilidad social empresarial, ha seguido perpetuando los abusos a los derechos de los trabajadores en toda la industria de ropa y calzado deportivos.

La tabla del Apéndice A establece algunas acciones prácticas que la industria puede emprender para abordar los cuatro primeros temas que discutimos anteriormente en este informe. Para cada acción, identificamos a los actores principales y algunas metas específicas a ser instrumentadas. Las marcas y las iniciativas multipartitas deberían fijar sus propias metas a la luz de sus propias realidades comerciales y otros indicadores importantes de rendimiento, pero para comenzar la discusión, sugerimos unas metas mínimas potenciales que hemos considerado muy razonables.

Estas acciones no son lo único que la industria debe hacer para hacer frente a los aspectos de preocupación principales que se suscitan en sus cadenas de suministros. La Alianza Juega Limpio propuso un *Programa de trabajo* integral para la industria de artículos deportivos en el año 2004.²³⁵ Juega Limpio 2008 ha propuesto una serie de exigencias a las diversas partes implicadas, incluyendo el Comité Olímpico Internacional, los gobiernos y la industria, que también subrayan la importancia de salarios dignos, de una relación de empleo reconocida y de acciones concretas a favor de la libertad sindical y la negociación colectiva.²³⁶ Más de 100 organizaciones han dado su respaldo a estas exigencias.

Las acciones propuestas en este informe, por lo tanto, representan pasos detallados y prácticos que también pudieran ser adoptados junto a las exigencias anteriores y como parte de un programa de acción más amplio.

Juega Limpio 2008 exige:	Acción	Responsabilidad primaria			Metas	
		Comprador	Proveedor	Iniciativa multipartita	Vancouver 2010	Londres 2012
A. Libertad sindical y negociación colectiva						
Adoptar medidas inmediatas y positivas para garantizar específicamente que el derecho de los trabajadores de formar sindicatos o afiliarse a éstos cuando existan y de negociar colectivamente sea respetado a lo largo de cada una de sus respectivas cadenas de suministros.	A1. Con el fin de crear un entorno positivo de no interferencia con la libertad sindical y la negociación colectiva dentro de las cadenas de suministro de artículos deportivos, exigir a todos los proveedores adoptar proactivamente una "Política de libertad sindical" ¹ y hacer esta política del conocimiento de los trabajadores en sus idiomas en la forma de una "Garantía del derecho de sindicalización". Realizar auditorías para garantizar que la política ha sido adoptada y comunicada debidamente a los trabajadores.	● ²	■	▼	Política adoptada por un mínimo de 30% de los proveedores (verificado en cada una de las auditorías conducidas por la compañía o las iniciativas multipartitas).	Política adoptada por el 100% de los proveedores (verificado en cada una de las auditorías conducidas por la compañía o las iniciativas multipartitas).
Mantener la producción en plantas sindicalizadas y, en caso de expansión de la producción, dar preferencia a los emplazamientos en donde son respetados los derechos sindicales are tanto en los términos de la ley como en la práctica.	A2. En cooperación con organizaciones sindicales y ONG de los derechos laborales reconocidas, facilitar programas de formación y capacitación independientes para los trabajadores y el personal gerencial en relación con la libertad sindical y la negociación colectiva.	●		●	En por lo menos 50% de las fábricas proveedoras.	En todas las fábricas proveedoras.
Establecer un marco de relaciones industriales funcionar para garantizar que las condiciones de trabajo cumplan con las normas internacionales del trabajo y la legislación laboral nacional, cualquiera que sea la que ofrezca mayor protección para los trabajadores concernidos.	A3. Desarrollar medios para medir el impacto de los programas de capacitación para la gerencia y los trabajadores y exigir la presentación de informes cuantitativos y transparentes sobre los resultados de parte de las compañías miembros.			●	●	Adecuación de los programas de capacitación de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de impacto.
	A4. Dotar a los trabajadores de medios accesibles y seguros mediante los cuales puedan plantear sus quejas sobre violaciones a los derechos de libertad sindical y negociación colectiva ante los compradores, con un proceso transparente para la resolución de las quejas fundamentadas.	●		●	En todas las fábricas proveedoras.	Aplicación continua

¹ Véase página

² ● denota responsabilidad primaria, sea individualmente o en cooperación con otras partes. ■ denota responsabilidad de ejecución. ▼ denota responsabilidad de supervisión.

Juega Limpio 2008 exige:	Acción	Responsabilidad primaria			Metas	
		Comprador	Proveedor	Iniciativa multipartita	Vancouver 2010	Londres 2012
	<p>A5. Ofrecer incentivos cuantificables a las fábricas que cuentan con acuerdos de contratación colectiva con sindicatos independientes, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • colocación preferencial de las órdenes; • contratos de suministro estables y a largo plazo; y • una tarifa de precios especial por unidad para las fábricas con acuerdos de contratación colectiva. 	●			Notificación a todas las fábricas proveedoras	Revisión de los progresos y, de ser necesario, aumentar los incentivos
	A6. Exigir una presentación de informes cuantitativos de parte de las compañías miembros sobre la presencia de sindicatos y de acuerdos de contratación colectiva en sus cadenas de suministros, que incluyan tanto el número de fábricas con sindicatos y acuerdos de contratación y el porcentaje total de producción que se realiza en esas fábricas.			●	●	Aplicación continua
	A7. Informar públicamente del porcentaje de producción en países y/ zonas en donde la libertad sindical y la negociación colectiva están restringidas por la ley.	●		●	●	Aplicación continua
	A8. Brindar acceso y oportunidades a los sindicatos para divulgar información a los trabajadores sobre la libertad sindical y el papel de los sindicatos.		●		En todas las fábricas proveedoras	Aplicación continua
	A9. Exigir la firma de acuerdos de acceso entre la gerencia de la fábrica y los sindicatos locales en las fábricas proveedoras	●	●		En por lo menos 25% de los proveedores	En por lo menos 50% de los proveedores
	A10. En los casos en los que existen o acaban de formarse sindicatos en las fábricas proveedoras, facilitar la negociación por parte del sindicato y del empleador de procedimientos para el manejo de quejas y agravios, al igual que de reglas y procedimientos para la contratación, el despido, los ascensos, las instalaciones sindicales en el lugar de trabajo y la resolución de disputas.	●	●	▼	En las fábricas proveedoras donde sea aplicable	En las fábricas proveedoras donde sea aplicable

Juega Limpio 2008 exige:	Acción	Responsabilidad primaria			Metas	
		Comprador	Proveedor	Iniciativa multipartita	Vancouver 2010	Londres 2012
	A11. En los casos en los que los sindicatos no están restringidos por la ley pero son permisibles otras formas de representación no sindical de los trabajadores, garantizar que tales formas de representación en el lugar de trabajo cumplan con los principios de representatividad de los trabajadores delineados por el Convenio N° 135 de la OIT.	●	●	▼	●	Aplicación continua
	A12. En los casos en los que la libertad sindical y la negociación colectiva están restringidas por la ley, adoptar medidas identificables que promuevan una libertad sindical genuina en el país en cuestión y que incluyan la participación colectiva de los trabajadores para facilitar su autoorganización de maneras tales que sean consistentes con los principios de libertad sindical y el respeto de los derechos humanos.	●	●	▼	●	Aplicación continua
	A13. En los casos en los que la libertad sindical y la negociación colectiva están restringidas por la ley, manifestar públicamente el respaldo por reformas positivas a la legislación laboral con el fin de abolir tales restricciones legales.	●		●	●	Aplicación continua
B. Empleo precarizado						
En cada caso, garantizar que el trabajo desempeñado en su respectiva cadena de suministros sea realizado de conformidad con las protecciones establecidas por una relación de empleo reconocida y las normas	B1. Implantar contratos de empleo formales con los trabajadores y garantizar que los trabajadores reciben una carta formal de nombramiento que establezca los términos de su contratación.		●	▼	100% de los trabajadores	Aplicación continua
	B2. Erradicar los esquemas de empleo a través de terceros para todos los trabajadores empleados en la actividad principal de la compañía. ³		●		100% de los trabajadores	Aplicación continua

Juega Limpio 2008 exige:	Acción	Responsabilidad primaria			Metas	
		Comprador	Proveedor	Iniciativa multipartita	Vancouver 2010	Londres 2012
del trabajo reconocidas a nivel internacional.	<p>B3. Garantizar que los trabajadores de la actividad principal de la compañía sean empleados con contratos abiertos o de duración indeterminada y que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cualquier uso de contratos con términos de duración fijos sea en respuesta a un plan claramente definido que justifique su uso; • cualquier uso de contratos con términos de duración fijos reciba el mismo salario y los mismos beneficios que un trabajador permanente que realice las mismas labores; • una vez que un trabajador ha sido contratado dos veces por el mismo empleador con un contrato a término fijo o tras dos años de relación de empleo, el trabajador pase automáticamente a ser empleado con un tercer contrato de duración indeterminada. • En los casos en los que los requerimientos sean más estrictos de acuerdo con la legislación local, deberá aplicarse la norma que más favorece al trabajador. 	▼	●	▼	Por lo menos 95% de los trabajadores	Aplicación continua
	B4. Incorporar una cláusula en el Código de conducta que prohíba los arreglos de contratación únicamente por trabajo realizado y los falsos esquemas de trabajo de aprendiz destinados a evitar el cumplimiento de obligaciones para con los trabajadores.	●	●	●	●	
	B5. Elaborar directrices para las compañías miembros sobre empleo precarizado e incorporar requerimientos esenciales a los Marcos referenciales de cumplimiento.			●	Elaborar directrices e incorporarlas en los marcos referenciales	

³ La "actividad principal" de la compañía debería ser interpretada como los servicios esenciales por los cuales la compañía es contratada, por ejemplo, corte, costura, etc. Las actividades no principales podrían incluir servicios subcontratados que no son parte integral de la actividad de la compañía, tales como el servicio de comedor.

Juega Limpio 2008 exige:	Acción	Responsabilidad primaria			Metas	
		Comprador	Proveedor	Iniciativa multipartita	Vancouver 2010	Londres 2012
	B6. Establecer contratos de suministro estables y a largo plazo con las fábricas proveedoras.	●			Con por lo menos 40 % de las fábricas proveedoras	Con por lo menos 60% de las fábricas proveedoras
	B7. Garantizar el establecimiento de cronogramas de pago en todos los acuerdos de suministro y que los pagos sean hechos a tiempo.	●		▼	Para todas las fábricas proveedoras	
	B8. Establecer un plazo de notificación óptimo para las fábricas en cuanto a cambios en las órdenes existentes o en la colocación de órdenes con el fin de que la fábrica pueda ajustar su producción adecuadamente sin violar las disposiciones sobre horas de trabajo o recurrir al uso de contratos a corto plazo o a la subcontratación de la producción. Permitir un tiempo de notificación óptimo para la colocación de órdenes o cambios en las órdenes existentes.	●			Para la colocación de por lo menos 60% del total de órdenes y todos los cambios a las órdenes existentes	Para la colocación de todas las órdenes y todos los cambios a las órdenes existentes
	B9. Manifestar públicamente el respaldo a reformas positivas de la legislación laboral en cada país proveedor con el fin de restringir legalmente el uso de los contratos a corto plazo.	●	●	●	En cada país	
C. Cierres de fábricas						
	C1. Desarrollar y adoptar políticas y procedimientos formales para dar efecto al <i>Marco de cooperación</i> del Foro AMF, incluyendo todas las medidas propuestas por la Campaña Ropas Limpas (CCC) y la Red de Solidaridad de la Maquila (MSN) (véase página), y hacer estas políticas del conocimiento público.	●	●	●	Adoptar políticas y procedimientos formales	
	C2. Informar públicamente del porcentaje de producción en cada uno de los países proveedores.	●		●	●	Aplicación continua

Juega Limpio 2008 exige:	Acción	Responsabilidad primaria			Metas	
		Comprador	Proveedor	Iniciativa multipartita	Vancouver 2010	Londres 2012
	C3. Informar públicamente de la duración promedio de la relación de suministro con las fábricas proveedoras, al igual que de estadísticas más detalladas sobre el número de fábricas con las que la compañía ha mantenido relaciones de suministro durante varios números progresivos de años (por ejemplo, 1, 3, 5 o más años) y sobre dónde están ubicadas.	●		●	●	Aplicación continua
	C4. Informar públicamente de las políticas de la compañía para la selección de proveedores/vendedores y de la gerencia y/o políticas para la terminación de una relación de suministro, incluyendo procesos para la aprobación de nuevos contratistas y subcontratistas y/o, factores a tomar en cuenta en las decisiones de contratación y subcontratación relacionados con el cumplimiento de los derechos laborales por parte de los proveedores/vendedores y estrategias para hacer frente al impacto de la terminación de la relación de suministro con las fábricas.	●		●	●	Aplicación continua
D. Salario digno						
Emprender medidas concretas para abordar el tema del salario digno (garantizando al mismo tiempo que los proveedores no retengan los depósitos de los trabajadores y que los salarios son pagados a tiempo).	D1. Incorporar disposiciones sobre salario digno en el Código de conducta.	●	●	●	●	
	D2. Garantizar el establecimiento de cronogramas de pago en todos los acuerdos de suministro y que los pagos sean hechos a tiempo.	●		▼	100% de los contratos de suministro	Aplicación continua
	D3. Empezar una revisión independiente de los precios pagados a los proveedores en las fábricas proveedoras para determinar si los precios pagados a los proveedores son suficientes como para permitir el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo y para ofrecer a los trabajadores un salario esperado que cubra las necesidades básicas de éstos.	●			En una muestra representativa de las fábricas proveedoras por país proveedor y por tipos de producción	

Juega Limpio 2008 exige:	Acción	Responsabilidad primaria			Metas	
		Comprador	Proveedor	Iniciativa multipartita	Vancouver 2010	Londres 2012
	D4. De modo confidencial, dar a los representantes de los trabajadores encargados de la negociación colectiva con los proveedores información sobre los precios por unidad que el comprador está pagando por los productos.	●			En los casos en los que sea aplicable.	En los casos en los que sea aplicable.
	D5. Trabajar en conjunción con los sindicatos, los proveedores y las ONG en el desarrollo de una escalera salarial, incluyendo el establecimiento de una cifra que represente en salario digno de los trabajadores en cada país o región.	●	●	●	Desarrollar escaleras salariales en 40% de los países proveedores	Desarrollar escaleras salariales en el resto de los países proveedores
	D6. Comprometerse a lograr un salario digno en el tiempo a través de: <ul style="list-style-type: none"> • la colaboración con otros compradores (posiblemente a través de una iniciativa multipartita) para identificar proveedores en donde los compradores participantes controlan colectivamente más del 75% de la producción de manera regular; • la facilitación del establecimiento de estructuras de negociación para permitir a la gerencia de fábrica y a los sindicatos consolidar el elemento de salario digno dentro de la estructura de pagos existente en esas fábricas.; • negociar de manera individual con la gerencia de fábrica lo relativo a las medidas necesarias para establecer un salario digno esperado proporcional a la cuota de participación de cada comprador en la producción. 	●		●	Identificar proveedores y establecer negociaciones	Lograr el establecimiento de un salario digno en por lo menos 25% de las fábricas proveedoras
	D7. A todos los niveles de la cadena de suministros, dar preferencia a los proveedores que de manera consistente ofrezcan un nivel más alto de salarios de acuerdo con la escalera salarial de la región.	●		▼	Documentar los aumentos cuantificables de los salarios de los trabajadores en cada país proveedor	Documentar cualquier aumento posterior cuantificable de los salarios de los trabajadores en cada país proveedor

Juega Limpio 2008 exige:	Acción	Responsabilidad primaria			Metas	
		Comprador	Proveedor	Iniciativa multipartita	Vancouver 2010	Londres 2012
	D8. Encomendar la realización de uno o más estudios independientes sobre métodos de producción esbelta y determinar si éstos se traducen en mayores salarios para los trabajadores a través del aumento de la eficiencia de las líneas de producción sin incrementar el ritmo de trabajo, las horas o el esfuerzo físico que se espera de los trabajadores.			●	●	
	D9. Supervisar el uso de las metas de producción dentro de las fábricas proveedoras con el fin de garantizar que los aumentos de las metas de producción sólo sean adoptados luego de mejoras significativas en términos de equipos, procesos o calificación del trabajador. Garantizar que los aumentos salariales no son contrarrestados por disminuciones de otros beneficios monetarios.	▼	●	▼	●	Aplicación continua
	D10. Defender y/o respaldar la defensa por ante los gobiernos nacionales de aumentos del salario mínimo en consistencia con el Convenio N° 131 de la OIT.	●	●	●	●	Aplicación continua

1 Notas finales

- ¹ Nomura Securities Co Ltd. *Asia Weekly: Economic Impact of the Beijing Olympics*. Tokio, 15 de agosto de 2007. p.11
- ² Scott, Andrew. "Courtesy of World Cup sponsorship, adidas' sales soar", *Promo Xtra Magazine*, 10 de agosto de 2006
- ³ http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/ffprojects/ip-401_06e_tv_2658.pdf
- ⁴ Unión Europea de las Asociaciones de Fútbol (UEFA) en la dirección www.uefa.com/competitions/euro/organisation/kind=128/newsid=312747.html. Véase también www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=160727
- ⁵ Comité Organizador de las Olimpiadas de Pekín (BOCOG) en la dirección <http://en.beijing2008.cn/53/66/column211716653.shtml>
- ⁶ http://marketpublishers.com/report/abstract/services/travel_leisure/china_sporting_goods_industry_report_2006_2007.html#rep_title
- ⁷ Investigación Morgan Stanley. *China Branded Sports Apparel and Footwear: A Race to the Finish Line*. 31 de agosto de 2007, p.5
- ⁸ Just-style.com "US: Nike Q1 profit surges 51% on strong international sales", 21 de septiembre de 2007
- ⁹ McKenna, Barrie. "Nike shifts from the rink to the soccer pitch", *Globe and Mail*. 24 de octubre de 2007
- ¹⁰ Brewin Dolphin Securities. *Umbro*. 5 de diciembre de 2006
- ¹¹ Nomura Securities Co Ltd. *Asia Weekly: Economic Impact of the Beijing Olympics*. Tokio, 15 de agosto de 2007. p.6
- ¹² Nike. *China 2008 Corporate Responsibility Reporting Supplement*. 11 de marzo de 2008. p.3
- ¹³ Just-style.com. "CHINA: Nike opens flagship China store" 6 de agosto de 2007
- ¹⁴ Federación Mundial de Fabricantes de Artículos Deportivos. *New times – new challenges and opportunities*. International Handbook 2005, p26
- ¹⁵ China Economic Review. "adidas to double mainland outlets" 27 de junio de 2007
- ¹⁶ Muller, Thomas. "adidas profit gains on cost savings after Reebok buy" Bloomberg.com. 8 de noviembre de 2007
- ¹⁷ China Economic Review. "Sportswear maker Li Ning's Olympic marketing strategy is precision-planned and very ambitious", Agosto de 2007
- ¹⁸ Credit Suisse. *Adidas AG*. 26 de octubre de 2006
- ¹⁹ Hu, Bei. "Anta plans \$405 million IPO, Rockets Owner to invest", Bloomberg. 20 de junio de 2007.
- ²⁰ http://www.yueyuen.com/press_file/4Q2007-press.pdf, http://www.yueyuen.com/press_file/FY2005-press.pdf, http://www.yueyuen.com/press_file/4Q2006-press.pdf
- ²¹ DZ Bank. *Adidas and Puma should get off to a good start in 2007*. 5 de septiembre de 2006
- ²² Madden, Normandy. "Sponsoring the Games: Marketing plans shaping up". AdAge China. 14 de febrero de 2007
- ²³ Associated Press, "adidas agrees bumper 2012 deal", 20 de septiembre de 2007
- ²⁴ Scott, Andrew. "Courtesy of World Cup sponsorship, adidas' sales soar", *Promo Xtra Magazine*, 10 de agosto de 2006
- ²⁵ Goff, Steven. "MLS reaches sponsorship agreement with adidas", Washington Post, 5 de octubre de 2004
- ²⁶ Credit Suisse. Adidas AG. 26 de octubre de 2006
- ²⁷ China-Britain Business Council. "Sportswear for all" en la dirección www.cbbc.org/the_review/review_archive/sectors/8.html
- ²⁸ Nike. *10-K Filing*. 31 de mayo de 2007
- ²⁹ CIBC. *The Goddess spreads her wings*, 26 de septiembre de 2006
- ³⁰ CIBC. *The Goddess spreads her wings*, 26 de septiembre de 2006
- ³¹ Datos obtenidos de informes anuales de las compañías
- ³² Nike, Inc. *Form 10-K*, 27 de julio de 2007. p5
- ³³ Citigroup. *Yue Yuen — Shoes to Choose*. 16 de noviembre de 2004
- ³⁴ Montero, D. "Nike's dilemma: Is it doing the right thing wrong?" *Christian Science Monitor*, 22 de diciembre de 2006. <http://www.csmonitor.com/2006/1222/p01s03-wosc.html>

35 Nike, Inc. Form 10-K, 27 de julio de 2007. p5
36 [http://www.adidas-](http://www.adidas-group.com/en/sustainability/suppliers_and_workers/our_supply_chain/default.asp)
37 [group.com/en/sustainability/suppliers_and_workers/our_supply_chain/default.asp](http://www.adidas-group.com/en/sustainability/suppliers_and_workers/our_supply_chain/default.asp)
38 Fair Labor Association. 2007 Annual Public Report. p93
39 Fair Labor Association. 2007 Annual Public Report. p122
40 Korea Times. Dada Captures 27 Pct of Global Hat Market. 28 de septiembre de 2002
41 <http://www.flexfit-headwear.com/pages/aboutus.htm>
42 HSBC. Li & Fung. 15 de junio de 2006
43 ABN-AMRO. Yue Yuen Industrial Holdings. 18 de enero de 2006
44 Connor, Tim y Kelly Dent. Offside! Labour rights and sportswear production in Asia. Oxfam International,
2006. p3
45 Véase, por ejemplo, Nike FY04 Corporate Responsibility Report, adidas Connected by Football, p. 17, Fair
Labor Association, “FLA 3.0: Toward Sustainable Compliance”, en la dirección
http://www.fairlabor.org/about/fla_30_-_toward_sustainable_compliance
46 Por ejemplo, véase Nike. FY05-06 Corporate Responsibility Report, p8 o adidas. Sustainable Compliance
Guideline. Noviembre de 2005. p5
47 Connor, Tim y Kelly Dent. Offside!. pp58-61
48 Véase www.fairfactories.org
49 Véase Nike. FY05-06 Corporate Responsibility Report, pp43-44, y la respuesta de adidas-Salomon a la carta
de Oxfam, 12 y 20 de agosto de 2005, citada en Connor, Tim y Kelly Dent. Offside! Labour rights and sportswear
production in Asia. Oxfam International, 2006, p76
50 MSN. Maquila Solidarity Update, Febrero de 2008, p7
51 Worker Rights Consortium. Assessment re Jerzees Choloma (Honduras). 3 de octubre de 2007. Disponible
en la dirección: http://www.workersrights.org/Reports/Jerzees_Choloma_Report_10-03-07.pdf
52 Junya Yimprasert. Football Workers in Thailand. Thai Labour Campaign, Actualizado el 6 de febrero de
2008
53 Fair Labor Association. PAXAR: Collective Bargaining Details and Reactions. 10 de marzo de 2007.
Disponible en la dirección: http://www.fairlabor.org/all/complaint/Reports/Paxar_report_3.13.07.pdf
54 Connor, Tim. Rewriting the Rules: The Anti-Sweatshop Movement; Nike, Reebok and adidas' Participation
in Voluntary Labour Regulation: and Workers Right to Form Trade Unions and Bargain Collectively, 2008 (sin
publicar) pp229-232
55 Connor, Tim. pp242-248
56 Connor, Tim y Kelly Dent. Offside! Labour Rights and Sportswear Production in Asia. Oxfam International,
2006
57 Connor, Tim y Kelly Dent. pp. 41-42
58 Fábricas 11, 12, 14, 18, 19, investigación Alianza Juega Limpio
59 Fair Labor Association. Tracking Chart 010032398E. 2006
60 Fair Labor Association. Tracking Chart 12023286BV. 2007
Investigación Thai Centre for Labour Rights, entrevistas con 4 trabajadores y un supervisor de línea, 12 de
agosto de 2006
61 Fábricas 5 y 14, investigación Alianza Juega Limpio
62 Fábricas 8, 9, 18, 19 y 20, investigación Alianza Juega Limpio
63 Entrevistas con seis trabajadores de BPG I y tres trabajadores de BPG II por Sam Maher, Labour Behind the
Label Coalition, Yakarta, 9 de diciembre de 2007
64 Worker Rights Consortium. PCCS Garment: Findings, Recommendations and Status Report. 15 de enero de
2008. pp5-7
65 Better Factories Cambodia. Quarterly Newsletter. No. 6, octubre de 2006, p1
66 Better Factories Cambodia. 19th Synthesis Report on Working Conditions in Cambodia's Garment Sector. 31
de octubre de 2007. p.14
67 Better Factories Cambodia. 18th Synthesis Report on Working Conditions in Cambodia's Garment Sector.
31 de octubre de 2007. p.14
68 ND Daily. “I feel like I've been sold up the river”, 21 de noviembre de 2007.
http://www.nddaily.com/G/html/2007-11/21/content_315110.htm
69 Junya Yimprasert, “Football Workers in Thailand”, Thai Labour Campaign, Actualizado el 6 de febrero de
2008

- 70 Cambodian Arbitration Council. Arbitral Award 10/03. 23 de julio de 2007. p.2 y Cambodian Arbitration Council. Arbitral Award 02/04. 16 de abril de 2004. pp11-12
- 71 Jeong, Han Lee. South Korea: Key Limits on Employer Latitude in Structuring Workforce. Bae, Kim & Lee LLC. 20 de marzo de 2007. <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=46866>
- 72 China Labour Bulletin. Nota de prensa. 29 de junio de 2007. <http://www.clb.org.hk/en/node/46541>
- 73 Global Labor Strategies. Behind the Great Wall of China: US Corporations Opposing New Rights for Chinese Workers. Octubre de 2006. p4
- 74 Global Labor Strategies. Undue Influence: Corporations Gain Ground in Battle Over China's New Labor Law. Marzo de 2007. pp14-20
- 75 Tsang, Denise. "Legislators in plea to Beijing over new trade, labour laws" *South China Morning Post*, 3 de marzo de 2008.
- 76 Nike, Inc. Letter to James Zimmer, Chair, American Chamber of Commerce, China. 17 de enero de 2007. p.3
- 77 Connor, Tim. p256
- 78 ND Daily. "New labour law evaded: Shoe factory closes, dismisses workers". 23 de noviembre de 2007. Disponible en la dirección: http://www.nddaily.com/B/html/2007-11/23/content_317764.htm
- 79 Clean Clothes Campaign. "Nike Supplier Closes Union Factory, Shifts Work to Vietnam" en *Peacework Magazine*, octubre de 2007. Disponible en la dirección: <http://www.peaceworkmagazine.org/nike-supplier-closes-unionized-factory-shifts-work-vietnam>
- 80 Publicado en IHLO. "Give it or we leave it: migrant workers' quest for higher legal minimum wages". Noviembre de 2007. Disponible en la dirección: <http://ihlo.org/LRC/WC/281107.html>
- 81 China Labour Watch, Statement in response to Adidas' reply towards China Labor Watch's recent report. 13 de diciembre de 2007. <http://www.chinalaborwatch.org/20071213statement.htm>
- 82 China Labour Bulletin. Wages in China. 21 de febrero de 2008. <http://www.china-labour.org.hk/en/node/100206>
- 83 Investigación Morgan Stanley. China Branded Sports Apparel and Footwear. 31 de agosto de 2007. p.23
- 84 Fábrica 8, investigación Alianza Juega Limpio
- 85 Siegmann, Karin Astrid. Case Study: Soccer Ball Production for Nike in Pakistan. Versión preliminar no publicada, 12 de noviembre de 2007
- 86 Departamento de Estado de Estados Unidos. Country Reports on Human Rights Practices, 2006. 6 de marzo de 2007. <http://www.state.gov/g/drl/rls/hrrpt/2006/78769.htm>
- 87 R.P.I.R. Prasanna y B.Gowthaman. Sector-Specific Living Wage for Sri Lankan Apparel Industry Workers. ALaRM, diciembre de 2006. p.19. Los niveles de salario citados corresponden a datos del 2005. Disponible en la dirección: <http://www.cleanclothes.org/publications/06-12-31.htm>
- 88 Ibid. p.23.
- 89 Samaraweera, Dilshani. "Garment workers demand 'living wage'", Just-style.com, 3 de octubre de 2007.
- 90 Canadian Press. "10,000 workers strike at Vietnamese plant that makes shoes for Nike". 3 de marzo de 2008. <http://money.aol.ca/article/vietnam-nike-strike/132880/>
- 91 Miller, Doug y Williams, Peter. What Price a Living Wage (Versión preliminar, diciembre de 2007 – sin publicar)
- 92 Lally, Ann. Wages in Turkey's Garment and Textile Sector. Proyecto Jo-In, julio de 2005. p20
- 93 Datos de Worker Rights Consortium, 2007
- 94 <http://www.fairlabor.org/faq#sq9>
- 95 Fair Labor Association. Issues and Comments on the DSP. 16 de febrero de 2006
- 96 Birnbaum, David. "How factories can ease the cost squeeze". Just-style.com, 3 de octubre de 2006
- 97 Datos sobre importación de la Comisión Internacional de Comercio de Estados Unidos (USITC). US Custom prices per pair, adjusted for average annual exchange rates for each exporting country.
- 98 Tuan, Ngo. "Indonesia: 2007 footwear exports seen below targets", just-style.com, 17 de septiembre de 2007
- 99 Organización Internacional del Trabajo. Cambodian garment industry: one year later. Mayo de 2006
- 100 Loo, Ken. Letter to Mr. Chea Mony, President, Free Trade Union. 3 de enero de 2008. Dado que esta carta fue en respuesta a la amenaza del sindicato de ir a la huelga en respaldo a un aumento del 10% del salario mínimo, la cifra exacta debe ser asumida con cierto escepticismo.
- 101 Birnbaum, David. "How factories can ease the cost squeeze". Just-style.com, 3 de octubre de 2006
- 102 Flanagan, Mike. "China in no rush to cut clothing prices" just-style.com, 12 de diciembre de 2005

- 103 Entrevistas de los investigadores de la Alianza Juega Limpio a fabricantes de artículos deportivos en Jalandhar, 19-20 de diciembre de 2007
- 104 Entrevista de los investigadores de la Alianza Juega Limpio a Raghunath Singh Rana
- 105 Entrevistas de los investigadores de la Alianza Juega Limpio trabajadores industriales a domicilio en Jalandhar, 20 de diciembre de 2007
- 106 Proyecto Jo-In. Draft Code of Labour Practice
- 107 Brown, Garrett y O'Rourke, Dara. "Lean Manufacturing Comes to China". *International Journal on Occupation and Environmental Health* 2007: 13. p251
- 108 Ibid, p252
- 109 Ibid, p254
- 110 Ibid
- 111 Véase, por ejemplo, Locke, Richard Fei Qin y Alberto Brause. Does Monitoring Improve Labor Standards?: Lessons from Nike. MIT Sloan Working Paper No. 4612-06. julio de 2006. p.37 y Fair Labor Association. Training Needs Analysis: China. Enero de 2006. p5.
- 112 Impactt Limited. Changing Over Time: Tackling Supply Chain labour issues through business practice. 2004, p18
- 113 Locke Richard, Romis Monica. Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organisation and Labor Standards in Two Mexican Garment Factories. MIT Sloan School of Management, Invierno de 2007, p56
- 114 Ibid, p59
- 115 Nike. FY06-06 Corporate Responsibility Report. p.48
- 116 *Indian Express*, 27 de agosto de 1997
- 117 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007
- 118 Presidente David Tsai citado en: Hung, Alice, "Shoe maker Pou Chen keeps one foot on Taiwan terrain" en *Indian Express Newspaper*. 25 de agosto de 1997
- 119 Esta sección está basada en: Merk, Jeroen, (2008)"Restructuring and Conflict in the Global Athletic Footwear Industry: Nike, Yue Yuen and Labour Codes of Conduct, en: Taylor, Marcus (ed.) Global Economy Contested: Finance, Production and the International Division of Labour, Routledge, 2008
- 120 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007, p108-110
- 121 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007, p15
- 122 Bloomberg News, 26 de febrero de 2001
- 123 Li Qiang. Nike, Adidas, Reebok and New Balance Made in China, China Labor Watch. Hong Kong. 2002
- 124 Li Qiang. Nike, Adidas, Reebok and New Balance Made in China, China Labor Watch. Hong Kong. 2002
- 125 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p10, 23
- 126 Investigación Alianza Juega Limpio, enero de 2008
- 127 Edington, Juliet. Consultations with Footwear Factory Workers (Report of a Pilot Study). Action Aid Vietnam, Hanoi. 2001
- 128 Rothenberg-Aalami, Jessica. 'Coming full circle? Forging missing links along Nike's integrated production networks', *Global Networks* 4, 4. 2004. pp335-354
- 129 *India Business Insight*, 8 de junio de 2007
- 130 Taiwan Economic News, "Pou Chen, Feng Tay posted mixed growth in 5-month revenue". 10 de junio de 2002
- 131 UBS Warburg. Yue Yuen Industrial, 17 de mayo de 2002, p5
- 132 UBS Warburg. Yue Yuen Industrial, 17 de mayo de 2002, p5
- 133 Nike. China 2008 Corporate Responsibility Reporting Supplement. 11 de marzo de 2008. p18
- 134 Investigación Morgan Stanley. China Branded Sports Apparel and Footwear. 31 de agosto de 2007. p61
- 135 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p14
- 136 Yue Yuen Industrial (Holdings) Ltd. Annual Report, 2007. p49
- 137 Deutsche Bank, Mid/Small Caps Yue Yuen. 30 de noviembre de 2004
- 138 ABN-AMRO. Yue Yuen Industrial Holdings. 18 de enero de 2006
- 139 *Financial Times*, 4 de febrero de 2003
- 140 Citado en: Manning, Jeff. "Huge subcontractors find they must dance the tune Nike calls Suppliers are dependent on – and increasingly monitored by - the footwear and apparel giant", *The Oregonian staff*, 17 de septiembre de 2000

- 141 Véase, por ejemplo: Kwan, Alice. "Producing for Nike and Reebok" Hong Kong Christian Industrial Committee, April 2000, o Li, Q., "Nike, Adidas, Reebok, and New Balance Made in China" China Labor Watch, Hong Kong, 2002 disponible en la dirección: <http://www.chinalaborwatch.org/>
- 142 Fábrica 12, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 143 Fábrica 12, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 144 Fábricas 2, 3, 4 y 18, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 145 Fábricas 12 y 14, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 146 Fábrica 1, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 147 Fábricas 3, 17 y 18, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 148 Fábricas 3, 13, 14, 15, 16 y 17, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 149 Fábricas 14, 16 y 17, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 150 Fábricas 3, 8 y 17, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 151 Fábrica 10, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 152 Informe sobre un taller realizado en Yakarta por la FITTVC del 16 al 17 de marzo de 2008 (sin publicar)
- 153 Fábricas 3, 10, 12, 13 y 17, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 154 Fábricas 3, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 155 Fábrica 17, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 156 Fábrica 12, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 157 Informe sobre un taller realizado en Yakarta por la FITTVC del 16 al 17 de marzo de 2008 (sin publicar)
- 158 Fábricas 3 y 12, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 159 Fábrica 3, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 160 Fábricas 1, 8, 12 y 13, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 161 Fábricas 3, 13, 15, 16, 17, 19 y 20, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 162 Fábricas 6, 16 y 17, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 163 Fábricas 1, 3, 11, 12 y 15, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 164 Fábricas 8, 9, 10 y 11, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 165 Ley del Trabajo, artículo 3. Véase también: Zhuji City Government Office Opinion on the Strengthening of Social Insurance Fee Collection, Zhuzhengbanfa. No. 50, Section 1. 2007
- 166 Fábricas 2, 4, 5, 9, 10, 11, 13, 15, 18, 19 y 20, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 167 Anh Thu-Hoang Nam. Talk Around Town. Vietnam News. 12 de abril de 2006. Disponible en la dirección: <http://vietnamnews.vnagency.com.vn/showarticle.php?num=01TAL120406>
- 168 Fábrica 4, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 169 Fábrica 15, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 170 Fábrica 16, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 171 Fábrica 8, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 172 Fábrica 10, investigación Alianza Juega Limpio, 2007
- 173 Miller, D. 'Preparing for the long haul: Negotiating International Framework Agreements in the Global Textile, Garment and Footwear Sector', *Global Social Policy*, 4 (2), 2004. pp215-239
- 174 Sports Goods Industry in India, disponible en la dirección <http://www.sporting-goods-industry.com/manufacturing-region-india/>
- 175 Donnelly, Peter y Leanne Petherick, "Workers' Playtime? Child Labour at the Extreme of the Sporting Spectrum", en *Sport, Civil Liberties and Human Rights*, Richard Giulianotti y David McArdle (editores), Routledge 2006, pp9-30, en pp11-12
- 176 *Jalandhar Online*, sitio web oficial de la ciudad de Jalandhar, disponible en la dirección http://jalandhar.nic.in/html/sports_goods_industry.htm
- 177 Por ejemplo, Mahmud, Sarmad. "Soccer Ball Industry Seeks R&D Facilities", en *The Business Recorder*. 29 de diciembre de 2006
- 178 Industry Overview, Sports Goods Industry in India, disponible en la dirección <http://www.sporting-goods-industry.com/manufacturing-region-india/>
- 179 Sitio web de la Exposición de materias primas para la industria de artículos deportivos 2008, India. <http://www.sportsbsm.com/About%20the%20Expo.html>
- 180 Centre for Education and Communication. "Labour Rights and Sportswear Production in India: A Study of the Soccer Ball Industry in Jalandhar". Febrero de 2008, p8

- 181 Fabricante de productos deportivos en Jalandhar a quien le fue garantizado el anonimato. Tómesese como Fabricante de Artículos Deportivos. Entrevistado por los investigadores de la Alianza Juego Limpio. 20 de diciembre de 2007
- 182 Ibid.
- 183 Trabajadores industriales a domicilio en Jalandhar. Entrevistados por los investigadores de la Alianza Juego Limpio. 20 de diciembre de 2007
- 184 Centre for Education and Communication, pp19-20
- 185 Entrevista a Fabricante de Artículos Deportivos
- 186 Khan, Farzad R., Kamal A. Munir y Hugh Willmott, "A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Post Colonial Impoverishment", *Organizational Studies* 2007; 28; 1055, p4
- 187 Centre for Education and Communication, p13
- 188 Centre for Education and Communication, pp34-35
- 189 Centre for Education and Communication, pp32-34
- 190 Entrevista a Ragesh Thapa. Entrevista a Fabricante de Artículos Deportivos
- 191 Centre for Education and Communication, p9
- 192 Centre for Education and Communication, p11
- 193 Centre for Education and Communication, p20-21
- 194 Centre for Education and Communication, pp19-20
- 195 Centre for Education and Communication, pp22-24
- 196 Centre for Education and Communication, pp27-32
- 197 Entrevistas de los investigadores de la Alianza Juego Limpio a fabricante de balones de fútbol en Jalandhar, 19 de diciembre de 2007; Centre for Education and Communication, p11
- 198 Centre for Education and Communication, p28
- 199 Entrevistas con ejecutivos actualmente o antiguamente empleados compañías de marcas de artículos deportivos, entre octubre y diciembre de 2007
- 200 Ibid.
- 201 En la lista de proveedores de adidas, la compañía es conocida como Chang Ye Long
- 202 <http://www.hnyp.cn/detail/?id=85083> (Fecha de acceso: 11 de enero de 2008)
- 203 investigación Alianza Juego Limpio, December 2007
- 204 <http://www.104info.com.tw/comp/5551210000.htm#01> (Fecha de acceso: 12 de enero de 2008)
- 205 Investigación Alianza Juego Limpio, diciembre 2007
- 206 Investigación Alianza Juego Limpio, diciembre 2007
- 207 Investigación Alianza Juego Limpio, diciembre 2007
- 208 Investigación Alianza Juego Limpio, diciembre 2007
- 209 Investigación Alianza Juego Limpio, diciembre 2007
- 210 Fuller, Thomas. "In a steamy Thai factory, soccer ball makers put their stamp on the World Cup", *International Herald Tribune*, 3 de julio de 2006, disponible en la dirección <http://www.ihrt.com/articles/2006/07/02/business/ball.php?page=1>
- 211 Ibid.
- 212 Véase Adidas, Product Info, +Teamgeist Match Ball, <http://www.shopadidas.com/product/index.jsp?productId=2172332> (visitado por última vez el 10 de marzo de 2008)
- 213 Rawsthorn, Alice. "A quest for perfection for the most basic thing: A ball", *International Herald Tribune*, 26 de junio de 2006, en 19 (discusión sobre la historia de los balones de la Copa Mundial)
- 214 Ibid.; véase también Bruno Giussani, "A Face-Lift for Soccer Balls", *BusinessWeek.com*, 7 de abril de 2006, disponible en la dirección http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2006/id20060407_132857.htm?chan=innovation_innovation+%2B+design_euroscan
- 215 Junya Lek Yimprasert, "The Life of Football Factory Workers in Thailand", Thai Labour Campaign, 30 de junio de 2006
- 216 Respuesta de adidas a "The Life of Football Factory Workers in Thailand". 25 de julio de 2006. Disponible en la dirección: <http://www.cleanclothes.org/companies/adidas06-07-25.htm>
- 217 <http://www.cleanclothes.org/companies/adidas06-07-25.htm>
- 218 Junya Lek Yimprasert, "The Life of Football Factory Workers in Thailand", Thai Labour Campaign, 30 de junio de 2006, p9

-
- ²¹⁹ Junya Yimprasert, “Football Workers in Thailand”, Thai Labour Campaign, actualizado el 6 de febrero de 2008
- ²²⁰ Junya Yimprasert. Football Workers in Thailand. Thai Labour Campaign, actualizado el 6 de febrero de 2008
- ²²¹ Mikasa. Response to Thai Labor Campaign (2006) report. p.3
- ²²² Junya Yimprasert, “Football Workers in Thailand”, Thai Labour Campaign, actualizado el 6 de febrero de 2008, p12
- ²²³ Junya Yimprasert. Football Workers in Thailand. Thai Labour Campaign, actualizado el 6 de febrero de 2008
- ²²⁴ Locke, Richard, Fei Qin y Alberto Brause. “Does Monitoring Improve Labor Standards: Lessons from Nike” en *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 61, No.1. Octubre de 2007
- ²²⁵ Nova, Scott. Memo to Primary Contacts at WRC Affiliate Colleges and Universities. 30 de enero de 2008
- ²²⁶ Nova, Scott. Memo to Primary Contacts at WRC Affiliate Colleges and Universities. 30 de enero de 2008
- ²²⁷ Nike. China 2008 Corporate Responsibility Reporting Supplement. 11 de marzo de 2008. p.22
- ²²⁸ Worker Rights Consortium. PCCS Garment: Findings, Recommendations and Status Report. 15 de enero de 2008. p8
- ²²⁹ Correo electrónico de adidas, 2005, citado en Connor, Tim y Kelly Dent. Offside! Labour rights and sportswear production in Asia. Oxfam International, 2006, p76.
- ²³⁰ Respuesta de adidas a “The Life of Football Factory Workers in Thailand”, 2006. Disponible en la dirección: <http://www.cleanclothes.org/companies/adidas06-07-25.htm>
- ²³¹ “Jo-In Explanatory Note on the Treatment of the Living Wage Common Code Element during the Jo-In Pilot Project in Turkey’s Garment Industry – 2006-2007”, www.jo-in.org/pub/docs/Jo-In-%20Explanatory%20Note%20for%20Living%20Wages.pdf.
- ²³² Jo-In Interim Report, mayo de 2007, p19, www.jo-in.org/english/belgeler.asp
- ²³³ Nike. China 2008 Corporate Responsibility Reporting Supplement. 11 de marzo de 2008. p.7
- ²³⁴ Miller, Doug y Peter Williams. What Price a Living Wage? Versión preliminar no publicada, 25 de septiembre de 2007
- ²³⁵ El *Programa de trabajo 2004* está disponible en la dirección www.fairolympics.org/background/programme_of_work.pdf
- ²³⁶ Disponible en la dirección: http://www.playfair2008.org/templates/templateplayfair/docs/PF_2008_campaign_statement.pdf



www.itglwf.org



www.cleanclothes.org/



ITUC CSI IGB

INTERNATIONAL TRADE UNION CONFEDERATION
www.ituc-csi.org/