

## **Acuerdos marco internacionales**

**Lograr el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro**

## **Documento de referencia**

**Felix Hadwiger**

# Índice

<i>Acrónimos y abreviaturas</i> .....	
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>6</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1 La creciente importancia de las cadenas mundiales de suministro: una perspectiva de trabajo decente</b> .....	<b>11</b>
1.1 La función de las EMN al abordar el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro .....	13
1.2 La función de las zonas francas industriales en las cadenas mundiales de suministro 15	
<b>2 Acuerdos marco internacionales: una visión global</b> .....	<b>17</b>
2.1 Acuerdos marco internacionales: algunas definiciones .....	18
2.2 Continuo crecimiento de los acuerdos marco internacionales.....	19
2.3 Contenido de los acuerdos marco internacionales: evolución con el transcurso del tiempo .....	20
2.4 Empresas multinacionales: un enfoque europeo .....	24
<b>3 Acuerdos marco internacionales: principales formulaciones que hacen referencia a las cadenas mundiales de suministro</b> .....	<b>26</b>
3.1 Ámbito de aplicación en las cadenas mundiales de suministro.....	26
3.2 Ámbito de aplicación en las EMN .....	31
3.3 Alcance del ámbito de aplicación.....	34
3.4 Actividades conjuntas: Colaboración en lo que respecta a la supervisión, los programas de formación y los exámenes mundiales .....	35
3.4.1 <i>Reuniones de consulta continuas</i> .....	36
3.4.2 <i>Supervisión y exámenes conjuntos de los acuerdos marco internacionales</i> .....	37
3.4.3 <i>Prestación de apoyo a los proveedores y subcontratistas</i> .....	38
3.4.4 <i>Revelación de información sobre los proveedores</i> .....	39
3.4.5 <i>Prácticas de contratación: inclusión de las normas estipuladas en los AMI en los contratos comerciales</i> .....	40

<b>4</b>	<b>Acuerdos marco internacionales: Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas</b> .....	<b>42</b>
4.1	Los cimientos: las relaciones laborales .....	42
4.2	Consecuencias de los Principios rectores de las Naciones Unidas.....	43
4.2.1	<i>Ámbito de aplicación para los proveedores y subcontratistas</i> .....	43
4.2.2	<i>Ámbito de aplicación en las EMN</i> .....	45
4.2.3	<i>Colaboración en actividades conjuntas en lo que respecta a la supervisión, los programas de formación y los exámenes mundiales</i> .....	45
<b>5</b>	<b>Estudios de caso sobre el impacto de los acuerdos marco internacionales en las cadenas mundiales de suministro: un examen</b> .....	<b>48</b>
5.1	Cuadro sinóptico de los estudios de caso evaluados.....	49
5.2	Síntesis de los estudios de caso.....	56
5.3	Lecciones aprendidas.....	57
<b>6</b>	<b>Evolución de los acuerdos marco internacionales: un camino a seguir</b> .....	<b>59</b>
6.1	Evolución de los acuerdos marco internacionales .....	59
6.2	Un camino a seguir .....	60
<b>7</b>	<b>Los acuerdos marco internacionales y la función de la OIT</b> .....	<b>63</b>
7.1	Revisión de la Declaración EMN .....	63
7.2	Crear un entorno propicio para el diálogo social mundial.....	67
	<b>Anexo</b> .....	<b>70</b>
	<b>Bibliografía</b> .....	<b>72</b>

## Cuadro

1 Evaluación de 29 estudios de caso

## Gráficos

Gráfico 1. Elaboración de AMI, asignados a las diferentes federaciones sindicales internacionales (FSI) ..... 20

**Gráfico 2. Referencias en los AMI a los principios e instrumentos internacionales\*** ..... 22

Gráfico 3 Referencias en los AMI a los convenios y recomendaciones de la OIT ..... 23

Gráfico 4 Número de AMI que formalizan las reuniones de consulta continuas..... 36

Gráfico 5 Inclusión de los proveedores y subcontratistas en los AMI (porcentajes)..... 60

## Recuadros

Recuadro 1 El AMI alienta e informa a los proveedores y subcontratistas ..... 27

Recuadro 2 Posible terminación de la relación contractual 1)..... 29

Recuadro 3 Posible terminación de la relación contractual 2)..... 29

Recuadro 4 Posible terminación de la relación contractual 3)..... 30

Recuadro 5 Referencia a toda la cadena de suministro ..... 31

Recuadro 6	Ámbito de aplicación en las EMN 1).....	32
Recuadro 7	Ámbito de aplicación en las EMN 2) .....	33
Recuadro 8	Ámbito de aplicación en las EMN 3).....	33
Recuadro 9	Ámbito de aplicación en las EMN 4).....	34
Recuadro 10	Alcance del ámbito de aplicación .....	35
Recuadro 11	Examen de los AMI en las reuniones de consulta continuas .....	36
Recuadro 12	Visitas en el terreno a las filiales.....	37
Recuadro 13	Auditorías conjuntas en los proveedores y subcontratistas.....	38
Recuadro 14	Apoyo a los proveedores y subcontratistas en las CMS .....	39
Recuadro 15	Revelación de información sobre los proveedores.....	40
Recuadro 16	Inclusión en los contratos comerciales .....	41
Recuadro 17	Referencias en los AMI a la mediación o el arbitraje.....	66

## Acrónimos y abreviaturas

ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
AMI	acuerdo marco internacional
BWI	Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera
CEM	comité de empresa mundial
CSI	Confederación Sindical Internacional
Declaración EMN	Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT
EMN	empresa multinacional
EUROFOUND	Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo
FIP	Federación Internacional de Periodistas
FITTVIC	Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero
FSI	federación sindical internacional
GRI	Iniciativa Mundial de Presentación de Informes
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Oficina / Organización Internacional del Trabajo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PYME	pequeña y mediana empresa
RSE	responsabilidad social empresarial
SST	seguridad y salud en el trabajo
UITA	Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNGP	Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas
UPU	Unión Postal Universal
UNI	Union Network International
ZFI	zona franca industrial

## Resumen ejecutivo

Una de las características principales de la economía mundial moderna es la creciente fragmentación de la producción. Esto ha conducido a que las cadenas mundiales de suministro (CMS) revistan cada vez más importancia, lo que afecta a la estructura mundial y regional del empleo, a las condiciones de trabajo y a los derechos de los trabajadores. Las empresas multinacionales (EMN), a través de numerosas iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE), procuran evitar las críticas públicas sobre las condiciones de trabajo en los proveedores y subcontratistas. Sin embargo, los programas de RSE impulsados por la dirección carecen de la amplia participación de los trabajadores, y no están concebidos para establecer sistemas de relaciones laborales sostenibles. Por el contrario, los acuerdos marco internacionales (AMI) – concluidos entre las EMN y las federaciones sindicales internacionales (FSI) – se asientan en una nueva dimensión de las relaciones laborales. En los AMI, las empresas acuerdan respetar los derechos de los trabajadores y promover el trabajo decente en todo el mundo tanto en sus filiales como en toda su cadena mundial de suministro. Para los sindicatos, la conclusión de AMI se basa en negociaciones, y está intrínsecamente relacionada con la creación de vínculos de solidaridad y la facilitación de la sindicación, y conexiones entre las redes sindicales. En el presente informe se lleva a cabo un análisis del contenido de los 54 AMI más recientes, al igual que una evaluación de 29 estudios de caso sobre la aplicación de AMI, con miras a identificar ejemplos de buenas prácticas eficaces de AMI que promueven el trabajo decente en las CMS mediante el establecimiento de relaciones laborales a escala mundial.

Además del crecimiento constante del número de AMI desde principios de este siglo, se observa una evolución cualitativa: cada vez más AMI se asientan en principios e instrumentos internacionales, tales como los convenios de la OIT, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (Declaración EMN), así como otros instrumentos internacionales, tales como las Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Asimismo, un análisis del contenido de los 54 AMI más recientes y una comparación con anteriores acuerdos ponen de relieve dos tendencias claras: 1) un número creciente de AMI – aproximadamente el 80 por ciento – contienen una referencia a la cadena mundial de suministro, y 2) cada vez más EMN – aproximadamente el 30 por ciento – consideran el respeto de las disposiciones de los AMI como un criterio para establecer y proseguir las relaciones comerciales con los proveedores y subcontratistas. Estas dos tendencias indican la creciente necesidad de aumentar la eficacia de la regulación social en las CMS, así como el valor añadido que los AMI y unas relaciones laborales armoniosas podrían tener en este ámbito. Con el fin de controlar la aplicación del acuerdo, los AMI recientes suelen establecer reuniones de consulta continuas y alguna forma de examen global del acuerdo, inclui-

das visitas en el terreno a las filiales y los proveedores; en algunos AMI, las EMN acuerdan revelar información sobre su cadena mundial de suministro, y apoyar a los pequeños y medianos proveedores en la aplicación de las normas de la OIT; además, las disposiciones de los AMI algunas veces se integran en las prácticas de contratación de las EMN. Éstos son sólo algunos de los ejemplos de buenas prácticas que existen en los AMI con el fin de propiciar la libertad sindical y la negociación colectiva en los proveedores y subcontratistas de las EMN. No obstante, hasta la fecha sólo han surgido algunas tendencias generales con respecto a estos ejemplos.

Además del análisis del contenido de los AMI, en este documento de referencia se analizan críticamente las consecuencias de los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas (UNGP, por sus siglas en inglés). A diferencia de los AMI, los UNGP no pretenden establecer unas relaciones laborales armoniosas para regular las CMS. Sin embargo, en algunos casos las responsabilidades de las EMN, con arreglo a los UNGP, van más allá de sus compromisos formulados en los AMI. Por consiguiente, los UNGP pueden proporcionar argumentos para seguir fortaleciendo el texto de los AMI con respecto a su ámbito de aplicación en las CMS.

Un examen de 29 estudios de caso sobre la aplicación de AMI revela el impacto limitado que han tenido en general en los proveedores y subcontratistas en los últimos años. La supervisión de los acuerdos puede plantear desafíos particulares en las fábricas y en otras localizaciones de los proveedores y subcontratistas que no están sindicados. Sin embargo, las repercusiones de los AMI en las condiciones de trabajo en las CMS son diferentes. Los estudios de caso contienen varios ejemplos de buenas prácticas a la hora de lograr que los proveedores, subcontratistas y filiales consideren los AMI. Los sindicatos se han acogido con éxito a los AMI para lograr que los proveedores y subcontratistas reintegren a los miembros sindicales despedidos. Tras las reintegraciones, la afiliación a los sindicatos locales se ha incrementado con frecuencia. Los AMI se han utilizado de manera satisfactoria en las empresas proveedoras para concebir campañas internacionales eficaces de solidaridad y organización que han conducido a ejemplos de sindicación exitosa. Además, los AMI se han utilizado de manera eficaz en varias ocasiones en filiales de las EMN para facilitar la sindicación y mejorar las relaciones laborales. Estos ejemplos de buenas prácticas evidencian la función primordial que pueden desempeñar los AMI y las FSI a la hora de garantizar los derechos de los trabajadores en las CMS de las EMN.

Una comparación entre los acuerdos más antiguos y más recientes muestra que el contenido y la aplicación de los AMI han evolucionado en los últimos 15 años. Esto obedece a que las FSI han revisado su estrategia, y han solicitado una segunda generación de AMI que conllevan unos procedimientos más sólidos de aplicación, supervisión y resolución de conflictos, y que facilitan la sindicación, en lugar de limitarse a aceptarla. Los acuerdos deberán basarse en relaciones laborales transfronterizas, y contar con la participación de los sindicatos locales en el terreno. Deberían promover la negociación colectiva a nivel local o nacional, y potenciar la contratación transfronteriza y las campa-

ñas de organización mediante la utilización de redes sindicales en las EMN. De cara al futuro, es preciso reforzar la participación de los agentes locales en los procesos de los AMI, desde su inicio hasta su aplicación, pasando por las negociaciones. Los AMI son más eficaces cuando se integran en las relaciones laborales locales. Con el fin de mejorar su aplicación, la participación de los agentes locales podría ir más allá de los sindicatos locales, de tal modo que tome parte el personal directivo de las filiales locales, o incluso que importantes proveedores y subcontratistas de las EMN firmen conjuntamente el acuerdo. Todo esto podría contribuir a desarrollar el diálogo social a nivel mundial, que está integrado en la realidad local.

A luz de las conclusiones del presente informe, se propone que la OIT tome la iniciativa revisando la Declaración EMN, con miras proporcionar orientación a los trabajadores y a las empresas sobre cómo potenciar al máximo los efectos positivos tanto económicos como sociales de las operaciones de las CMS en los AMI. Los AMI recientes son cada vez más técnicos y complejos. Esta evolución supone que, si bien los efectos en la reputación pueden ser una base suficiente para asegurar los derechos fundamentales en el trabajo, éste no es el caso cuando se trata de asuntos más complejos y técnicos. Es necesario que las FSI y las EMN fortalezcan los mecanismos de resolución de conflictos y conciban nuevas formas de diálogo social a escala mundial. El número creciente de acuerdos que hacen referencia a procedimientos de mediación o arbitraje ponen de relieve la intención de ir más allá de compromisos voluntarios.<sup>1</sup> El presente informe concibe una Declaración EMN revisada que sea capaz de reflejar la complejidad de las CMS y que ofrezca un nuevo marco para reforzar las relaciones laborales transfronterizas a través de mecanismos de mediación o arbitraje. Una Declaración EMN revisada podría integrarse en futuros AMI por medio de un compromiso voluntario de las partes. En los casos en que las partes en la negociación no puedan encontrar una solución común, podrían remitirse a la Declaración EMN como marco para resolver los conflictos, por lo que recurrirían a la OIT con el fin de solicitar asistencia.

---

<sup>1</sup> La voluntad de incluir a la OIT en sus mecanismos de resolución de conflictos se indica claramente en los AMI suscritos por Inditex y Aker ASA, que hacen referencia explícita a la OIT como fuente de asesoramiento especializado y como lugar apropiado para resolver los problemas derivados de los acuerdos.



## Introducción

En los últimos decenios, la economía mundial se ha transformado. La liberalización del comercio y la dinámica de la inversión internacional han propiciado el aumento del “modelo de la cadena de suministro”. La fragmentación de la producción es un medio para reducir los costos de producción y para incrementar la productividad y la competitividad y, por ende, la rentabilidad. La creciente importancia de las cadenas mundiales de suministro (CMS), que son controladas por grandes empresas multinacionales (EMN), plantea varios desafíos para los derechos de los trabajadores. Para empezar, las CMS controladas por las EMN pueden socavar el poder de los trabajadores para negociar los salarios y las condiciones de trabajo. Las presiones sobre los costos ejercidas por los compradores mundiales pueden dar lugar a que el empleo relacionado con las CMS sea inseguro y conlleve unas condiciones de trabajo precarias. Si bien las CMS pueden crear y destruir empleos cuando una parte de la producción se traslada a otros países, también tienen consecuencias en diferentes aspectos de la calidad de los puestos de trabajo, como los salarios o la naturaleza de los contratos de trabajo, el tiempo de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo (SST), y el género.<sup>2</sup>

En los últimos años, se ha reestructurado el “sistema tradicional” de la regulación laboral basada en el cumplimiento por los gobiernos, al avanzar hacia un “sistema mundial de gobernanza laboral” emergente (Hassel, 2008). Las EMN y las organizaciones sindicales, que son complementarias a los Estados, se enfrentan en este sistema al desafío de abordar la cuestión del trabajo decente en las CMS. Existen múltiples iniciativas privadas diferentes, como los códigos de conducta impulsados por el personal directivo, la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (GRI, por sus siglas en inglés) y los Principios de Sullivan o los Principios de Negocios de Caux. Muchas de estas iniciativas no han conseguido mejorar de manera sostenible las condiciones de trabajo ni los derechos de los trabajadores; con frecuencia, han ocultado que los beneficios han sido más importantes que las preocupaciones sociales (Schömann et al., 2008; Locke, 2009). Los programas unilaterales de RSE no cuentan con la amplia participación de los trabajadores y no se asientan en unas relaciones de trabajo establecidas. Con el fin de liberar más efectivamente el potencial de las EMN para abordar la cuestión del trabajo decente en sus cadenas de suministro, la 104ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo en 2015 decidió que la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) debería emprender investigaciones sobre las buenas prácticas para la adquisición de bienes y servicios por las grandes empresas en las cadenas de suministro (OIT, 2015b, punto 20, e)).

---

<sup>2</sup> Véanse, por ejemplo, estudios elaborados por la red de investigación internacional “Capturing the Gains: Economic and Social Upgrading in Production Networks”, disponible en: <http://www.capturingthegains.org/publications/workingpapers/>.

Los acuerdos marco internacionales (AMI) son sólo un ejemplo de buenas prácticas que se apoyan en unas relaciones de trabajo armoniosas para regular las CMS. El valor añadido de los AMI en comparación con otras iniciativas es que son el resultado de las negociaciones directas entre los representantes de los empleadores y de los trabajadores en una EMN. Desde una perspectiva sindical, los AMI deberían conducir a unas relaciones laborales más democráticas y, por ende, a unas mejores condiciones de trabajo en las CMS. Tienen el potencial de crear redes sindicales, de promover la libertad sindical y la negociación colectiva, y ayudar a sindicarse a los trabajadores de las filiales y proveedores de las EMN. Un elemento clave para el éxito de los AMI es el requisito de que las principales empresas influyan a sus subcontratistas y proveedores. Así pues, el presente documento pretende responder a una doble pregunta: ¿qué referencias a las CMS se incluyen en el texto de los AMI?, y ¿cómo afectan los AMI a las CMS en la práctica? Para responder a esta pregunta, el documento comienza con un análisis del contenido de los 54 AMI más recientes (suscritos entre 2009 y mayo de 2015) y evalúa su ámbito de aplicación formal a los proveedores, subcontratistas y filiales de las EMN. Además, analiza la elaboración de referencias con el tiempo. Con el fin de responder a la segunda pregunta, se evalúan 29 estudios de caso para analizar cómo funciona en la práctica el proceso de aplicación de los AMI en la cadena de suministro. Los resultados ayudarán a identificar ejemplos de buenas prácticas eficaces en los AMI con miras a promover el Programa de Trabajo Decente de la OIT y, en particular, su Marco del Trabajo Decente para la Medición del Trabajo Decente en las CMS.

El resto del documento se desarrolla del siguiente modo: en el primer capítulo se expone la creciente importancia que revisten los empleos relacionados con las CMS, y se subrayan los desafíos conexos para el Programa de Trabajo Decente de la OIT. En el capítulo 2 se definen los AMI y se presenta una visión global de su evolución. En el capítulo 2, el núcleo de este informe, se presenta un análisis del contenido de todos los AMI que componen la muestra de investigación (desde 2009 hasta mayo de 2015). En el capítulo 4 se analiza si los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas pueden proporcionar argumentos para fortalecer el texto de los AMI con respecto a su ámbito de aplicación en las cadenas de suministro. En el capítulo 5 se evalúan los estudios de caso sobre la aplicación de los AMI cuestionando principalmente los efectos prácticos en las cadenas de suministro. El capítulo 6 contiene datos concluyentes, obtenidos mediante el análisis del contenido, que muestran la evolución de los AMI en los 15 últimos años, y concluye con la presentación de recomendaciones para la siguiente generación de acuerdos. En el último capítulo se examina la función que puede desempeñar la OIT al apoyar la aplicación de los AMI en las cadenas de suministro, así como una revisión de la Declaración EMN.

## **1 La creciente importancia de las cadenas mundiales de suministro: una perspectiva de trabajo decente**

La importancia de las cadenas mundiales de suministro ha aumentado radicalmente en los últimos decenios. El proceso de producción de muchos bienes y servicios ha adquirido una dimensión mundial, y las CMS representan un alto porcentaje del comercio general en todo el mundo (UNCTAD, 2013a). Como consecuencia, un porcentaje cada vez mayor del empleo mundial está relacionado con las CMS. El informe “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo”, publicado por la OIT en 2015, estima en una muestra de 40 países que uno de cada cinco empleos puede vincularse con las CMS (OIT, 2015b). La mayor parte del incremento total en los dos últimos decenios se ha visto impulsado por la creación de empleos relacionados con las CMS en las economías emergentes. Desde 2010, el número total de empleos relacionados con la cadena de suministro se ha estancado, pero, en general, el fenómeno de los empleos relacionados con las CMS ha cobrado impulso en los últimos decenios, y ha influido en las estructuras económicas y en las condiciones de trabajo a escala mundial.

Los motivos subyacentes de la creciente importancia de las CMS son el desarrollo tecnológico, la liberalización del comercio y el aumento de la financiarización, que impulsan las estrategias comerciales de las EMN. La demanda de beneficios por parte de los inversores conducen a estrictas reducciones de los costos y una mayor eficiencia. En general, las CMS tienen el potencial de contribuir al incremento de la productividad y a unos mejores salarios, así como a unas condiciones de trabajo decentes; por ejemplo, en el informe de la OIT “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo” (2015b, pág. 131) se pone de relieve el impacto positivo de las CMS en la productividad, pero no en los salarios; también existen dificultades para mejorar las condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo y los derechos de los trabajadores en las cadenas mundiales de suministro no siempre se adaptan al crecimiento de las exportaciones y del empleo. Para tener esto en cuenta, el Programa de Trabajo Decente de la OIT trata de combinar los objetivos del empleo pleno y productivo y del trabajo decente a todos los niveles, y está integrado por cuatro pilares interdependientes: empleo, normas y derechos en el trabajo, protección social, y diálogo social, tal como se señala en la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa de la OIT (2008). El Programa de Trabajo Decente de la OIT está aceptado universalmente por la comunidad internacional, y puede servir como instrumento para identificar un déficit y brechas de trabajo decente en las CMS, incluido el respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores, y las normas de seguridad y salud en toda la cadena de suministro. Por lo tanto, este marco sirve de base en este informe para evaluar las condiciones de trabajo en las CMS, identificar brechas y establecer iniciativas para colmar estas últimas.

En el presente informe, se entiende por CMS una red creada entre empresas de diferentes países con el fin de diseñar, producir, gestionar o distribuir un producto o servicio específico. Las CMS de las EMN comprenden proveedores y subcontratistas independientes, así como filiales que pertenecen a la empresa en diferentes partes del mundo. Una característica propia de muchas cadenas de suministro es la gran asimetría de poder entre la empresa principal y sus filiales, proveedores y subcontratistas. Éste es particularmente el caso de las cadenas de suministro que tienen una estructura de gobernanza cautiva e incluso jerárquica, las cuales se caracterizan por un pequeño grupo de proveedores que dependen de una o varias EMN en su acceso a los recursos y al mercado. La asimetría de poder permite a las EMN influir en las prácticas comerciales de sus proveedores y subcontratistas.

**Desafíos a los que se enfrentan los trabajadores.** Las CMS plantean varios retos para la existencia de sindicatos y para los derechos de los trabajadores. Si bien las EMN despliegan su actividad a nivel mundial, los sindicatos suelen limitar sus actividades fundamentalmente al ámbito local y nacional. Además, en muchos países los derechos de los trabajadores no se respetan, y los convenios fundamentales de la OIT, concretamente el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87), y el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98), no se ratifican o, simplemente, no se aplican. El Índice Global de los Derechos de la Confederación Sindical Internacional (CSI, 2015) evalúa a los países en función del grado en que respetan los derechos de los trabajadores, lo que demuestra que las violaciones de los derechos de los trabajadores son considerables y recurrentes en muchos países.<sup>3</sup> Esto pone de relieve los retos que pueden plantearse cuando dichos países se incluyen en las cadenas mundiales de suministro de las EMN.

Las CMS tienen efectos diversos en las condiciones de los mercados de trabajo. Los estudios elaborados por la red de investigación “Capturing the Gains” han identificado repercusiones de diversa índole en la calidad de los empleos con respecto a: la libertad sindical, la negociación colectiva, el tiempo de trabajo, la seguridad y salud, la relación de trabajo directa / el trabajo precario, y el género. Los estudios de caso llevados a cabo por la red de investigación muestran que el empleo en las CMS puede conllevar unas perspectivas de empleo y unos ingresos inseguros para los trabajadores, así como unas horas de trabajo sumamente variables y unas condiciones de trabajo inseguras. Para los subcontratistas al final de la cadena de suministro, la discriminación por motivo de género puede ser un instrumento de la flexibilización laboral. Los estudios de caso identificaron la libertad sindical, la negociación colectiva y las actividades de sensibilización realizadas por los sindicatos como los principales motores para mejorar las condiciones de trabajo.<sup>4</sup> Además, en los estudios se pone de relieve

---

<sup>3</sup> Los diez países peores del mundo para los trabajadores con: Arabia Saudita, Belarús, China, Colombia, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Guatemala, Pakistán, Qatar y Swazilandia (CSI, 2015, pág. 23).

<sup>4</sup> Véase, por ejemplo, Evers, Amoding y Krishnan (2014), que analizan las condiciones de trabajo en las industrias de flores y esquejes de Uganda. Sostienen que los principales motores de las mejores condiciones de traba-

la importancia de analizar las diferencias entre los sectores de la industria con el fin de comprender mejor la dinámica de las relaciones en la cadena de suministro y el impacto que éstas tienen en los derechos de los trabajadores.

**Desafíos que se plantean para las empresas multinacionales.** Aunque la participación en las CMS aporta beneficios económicos claros para las EMN, también conlleva costos. Éstos pueden incluir costos de transacción adicionales relacionados con la gestión de las cadenas de suministro a distancia, en particular con respecto a la búsqueda de proveedores fiables, o acuerdos contractuales, o logística, o supervisión y cumplimiento (Hobbs, 1996). Cabe el riesgo de que pequeñas perturbaciones en la cadena de suministro tengan grandes efectos en todo el proceso de producción de una EMN.<sup>5</sup> Algunos datos recientes muestran que, como consecuencia de la crisis económica mundial, las actividades que solían subcontratarse o deslocalizarse volvieron a trasladarse al país de origen de la EMN principal – una llamada “internalización” o “localización” de la producción (Constantinescu, Mattoo y Ruta, 2015). Sin embargo, la fragmentación de la producción persiste cuando las EMN se limitan a llevar de nuevo las actividades al país de origen, pero sin reintegrarlas en la empresa. Estas tendencias podrían indicar una mayor percepción de los riesgos relacionados con las CMS durante la crisis económica (Blome y Schoenherr, 2011). Como consiguiente, no sólo redundaría en interés de los trabajadores regular las cadenas mundiales de suministro, sino que las EMN también podrían estar a favor de una regulación y unas medidas de supervisión más rigurosas en las CMS. Los AMI representan ejemplos de buenas prácticas en las que las EMN establecen a título voluntario relaciones de trabajo y optan por una regulación más rigurosa de su cadena de suministro.

## 1.1 La función de las EMN al abordar el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro

Las EMN pueden participar en las CMS de diferentes maneras. En primer lugar, pueden participar directamente adquiriendo un proveedor existente o estableciendo sus propias instalaciones de producción en otro país (“deslocalización”). En segundo lugar, las EMN pueden establecer una relación contractual con un proveedor o contratista independiente fuera del país de origen que realiza una tarea concreta por orden de la EMN. En tercer lugar, las EMN pueden tomar parte en las CMS de manera indirecta, al adquirir un insumo para la producción a un proveedor nacional que, a su vez, recibe partes de su insumo del extranjero. Al haber un número mayor que nunca de relaciones directas e indirectas de suministro entre las empresas, las CMS han ganado en complejidad. Las grandes EMN suelen

---

jo han sido la negociación colectiva y las actividades de sensibilización llevadas a cabo por los sindicatos y las organizaciones no gubernamentales de Uganda.

<sup>5</sup> Los procesos de producción “justo a tiempo” (*just-in-time*) hacen vulnerables a las EMN y pueden brindar a los sindicatos la oportunidad de emprender campañas exitosas y de negociar con las EMN en condiciones de mayor igualdad.

ser la principal empresa que controla y coordina las redes de CMS de proveedores independientes. En muchos casos, se supone que las EMN pueden ejercer una influencia considerable sobre sus proveedores y subcontratistas. Pueden tener diferentes motivos para participar en la regulación de sus cadenas mundiales de suministro. En la sección anterior se indicó que las EMN pueden estar interesadas en aumentar la fiabilidad de sus cadenas de suministro para reducir los costos de transacción y evitar perturbaciones en el proceso de producción. Además, para muchas EMN existe un riesgo para la reputación vinculado con las condiciones de trabajo en su cadena de suministro.

La ausencia de un marco internacional integral para regular los excesos de la globalización proporciona un entorno permisivo para actos ilícitos de las empresas y las personas sin la imposición de sanciones adecuadas. Desde los años 80, muchas EMN han adoptado códigos de conducta corporativos como respuesta a los riesgos para la reputación. Estos riesgos son particularmente pertinentes para una EMN cuando el nombre de una marca aporta un gran valor añadido al producto final. Las iniciativas meramente privadas, como los códigos de conducta corporativos unilaterales, están acompañadas por otras iniciativas que cuentan con el respaldo de organizaciones internacionales. Desde la década de 1980 ha surgido un gran número de formas de regulación en gran parte privadas, entre las que se cuentan el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, y la ISO-26000 de la Organización Internacional de Normalización. A diferencia del “sistema tradicional” de la regulación laboral, estas iniciativas abordan las nuevas responsabilidades de las empresas (Hassel, 2008). El surgimiento de iniciativas públicas y público-privadas ilustra que algunas empresas perciben que redundaría en su interés contar con ciertas normas laborales y medioambientales. Los motivos subyacentes de esto podrían ser que los inversores financieros condicionen cada vez más sus decisiones de inversión al hecho de que una empresa cumpla con las normas sociales, ambientales y éticas, y que algunos consumidores exijan unos compromisos creíbles de que los procesos de producción sean justos y respetuosos del medio ambiente.

Sin embargo, con el fin de asegurar que los beneficios económicos se traduzcan asimismo en beneficios para los trabajadores, los compromisos de las empresas deberían ir más allá del simple cumplimiento. Los programas impulsados por la dirección no cuentan con la amplia participación de los trabajadores y no se apoyan en relaciones laborales establecidas. La libertad sindical, la negociación colectiva y las actividades de sensibilización realizadas por los sindicatos son mecanismos importantes para que los beneficios económicos se traduzcan en unas mejores condiciones laborales en las cadenas de suministro. A diferencia de un gran número de iniciativas voluntarias, los AMI son el resultado de negociaciones directas entre la dirección y los trabajadores en una EMN. Por primera vez, las EMN reconocen las organizaciones sindicales mundiales en los AMI como un agente mundial, lo que constituye un avance decisivo en comparación con épocas anteriores en las que se negaba a las EMN incluso interacciones informales con los sindicatos a escala mundial.

## 1.2 La función de las zonas francas industriales en las cadenas mundiales de suministro

En esta sección se pone de relieve un fenómeno que suele ignorarse y que plantea desafíos considerables en la internacionalización de la producción, a saber, las zonas francas industriales (ZFI). Las ZFI son un escenario importante de déficit de trabajo decente y de violaciones de los derechos laborales relacionados con las CMS. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) define una zona franca industrial como “una zona franca de exportación como un área relativamente pequeña, separada geográficamente del resto del país, cuyo objetivo es atraer a industrias orientadas a la exportación, ofreciéndoles condiciones muy favorables para el comercio y la inversión en comparación con el resto del país anfitrión” (citada en la OIT, 2014, pág. 1). Muchos de los incentivos especiales concedidos a las empresas en las ZFI están relacionados con incentivos económicos, tales como la exención de los derechos de aduanas, la exención fiscal y la racionalización de los servicios administrativos. Además, algunos países conceden exenciones de la aplicación de la legislación laboral nacional, incluidos los derechos de sindicación y de huelga (íbid., págs. 4 y 29). Éstas son violaciones manifiestas de los convenios de la OIT y de la Declaración EMN.<sup>6</sup> En Sri Lanka, un cambio reciente es la introducción de un estatus de EPZ vinculado con la empresa, y no con una zona concreta. Como consecuencia, todo el país se convierte en una ZFI para estas empresas. Se han establecido ZFI en unos 130 países para el procesamiento de material importado que se vuelve a exportar a otros países. Estimaciones conservadoras de la OIT sitúan el número de trabajadores empleados en ZFI en aproximadamente 66 millones, con una gran concentración en Asia (íbid., pág. 3).

Las ZFI constituyen partes esenciales de las CMS. La OIT sostiene que el crecimiento de las CMS en las economías emergentes y en desarrollo se ha visto impulsado por las ZFI (OIT, 2015b). La gran mayoría de trabajadores en las ZFI producen mercancías destinadas a la exportación para las CMS, por lo que cualquier examen de las CMS debe contemplar las ZFI. Muchos países que cuentan con ZFI están fundamentalmente especializados en la producción de textiles y prendas de vestir (OIT, 2014). Sin embargo, estar en el extremo inferior de una CMS plantea varios desafíos (UNCTAD, 2015b). El trabajador típico de las ZFI es mujer, joven, migrante y pobre, no tiene experiencia sindical y desconoce sus derechos. Esta combinación puede dar lugar a todo tipo de explotación (OIT, 2014). Además, muchos trabajadores de las ZFI tienen contratos de corta duración, y la utilización de traba-

---

<sup>6</sup> Por ejemplo, el punto 46 de la Declaración EMN estipula: “Cuando los gobiernos de los países de acogida ofrezcan incentivos especiales para atraer la inversión extranjera, estos incentivos no deberían incluir ninguna limitación a la libertad sindical de los trabajadores ni al derecho de sindicación y de negociación colectiva.”

trabajadores por contrato está muy extendida. Esto se traduce en una elevada rotación de los trabajadores. En este contexto, y considerando asimismo las limitaciones legales en las ZFI, la capacidad de los sindicatos para ejercer su derecho de libertad sindical y de negociación colectiva en las zonas es sumamente limitada. De manera prospectiva, los AMI pueden ser una manera de obligar a las EMN a influir en sus proveedores de las ZFI para que reconozcan los derechos de sindicación y de negociación colectiva, y mejoren las condiciones de trabajo. Los AMI tienen el potencial de conducir a unas relaciones laborales más democráticas en las ZFI y de aumentar la sindicación.



## 2 Acuerdos marco internacionales: una visión global

Los acuerdos marco internacionales (AMI) se han elaborado en los últimos decenios para responder a la globalización económica. Ilustran la creciente necesidad de organizaciones sindicales y de algunas empresas multinacionales para crear nuevas estructuras de gobernanza que se apoyen en las relaciones laborales. Estos acuerdos son negociados entre la dirección de una empresa y los representantes de los trabajadores. Los AMI especifican la responsabilidad de una empresa multinacional de atenerse a unas normas concretas en lo que respecta a los derechos fundamentales laborales y sociales, las condiciones de trabajo, las relaciones de trabajo, las condiciones de seguridad y salud, la formación y las disposiciones sobre la protección del medio ambiente en más de un país y, con frecuencia, a escala mundial (Telljohann et al., 2009). En tiempos recientes, dichos acuerdos han sido suscritos por las EMN Total en Francia, ThyssenKrupp en Alemania, y Gamesa en España. Desde una perspectiva sindical, los AMI ayudan a forjar vínculos entre los trabajadores en diferentes países, y se utilizan para crear redes sindicales transnacionales en las EMN. Por ejemplo, las empresas Danone, Daimler, VW y Enel son signatarias de un AMI, y cuentan con un comité de empresa mundial (CEM) al mismo tiempo.<sup>7</sup>

En el presente informe se analiza el contenido y el ámbito de aplicación formal de los AMI suscritos durante el período comprendido entre 2009 y mayo de 2015. Los estudios realizados con miras a este informe fueron exclusivamente documentales; comprenden un análisis del texto de los AMI y utiliza información difundida públicamente por las 54 empresas que conforman la muestra de investigación. De estas empresas, 43 tenían su sede en Europa, y dos cada una en el Brasil, Indonesia, el Japón y Sudáfrica, mientras que Malasia, la Federación de Rusia y los Estados Unidos eran, cada uno, sede de una empresa de la muestra. En lo que respecta a la participación sindical, el 50 por ciento aproximadamente de los AMI analizados fueron concluidos por IndustriALL, y el 26 por ciento por UNI Global Union; el resto de los acuerdos fueron suscritos por la Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (BWI) y por la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (UITA). Más de una FSI suscribió algunos de los acuerdos fueron firmados. El anexo del presente documento contiene una lista de todos los acuerdos contenidos en la muestra de investigación. Estos 54 AMI son una muestra completa de todos los acuerdos que se concluyeron o renovaron en el período investigado. En total, las 54 EMN son los empleadores directos de aproximadamente 4,8 millones de trabajadores. Además, las prácticas comer-

---

<sup>7</sup> Algunas veces, los AMI se utilizan para establecer un comité de empresas mundial en la EMN. Véase, por ejemplo, el AMI firmado por Enel en 2013.

ciales de estas EMN tienen un impacto directo en una serie de trabajadores empleados en empresas a lo largo de sus cadenas mundiales de suministro.

Este capítulo continúa con una definición de los AMI, y ofrece una visión general de la prevalencia de estos acuerdos entre 2000 y mayo de 2015. Comprende un análisis del contenido de todos los AMI de la muestra de investigación, y compara el contenido y las características de éstos con los AMI negociados antes de 2009, con el fin de ilustrar la evolución de los AMI con el transcurso del tiempo. En la última sección de este capítulo se proporciona un mapa que indica el origen geográfico de las empresas que son signatarias de un AMI.

## 2.1 Acuerdos marco internacionales: algunas definiciones

Los AMI se presentan en formas muy diversas y, hasta la fecha, no se ha acordado ninguna definición unificada. En una entrevista en línea, la OIT definió un AMI como “un instrumento negociado entre una empresa multinacional y una federación sindical mundial con el fin de establecer una relación entre las partes y garantizar que la compañía respete las mismas normas en todos los países en los cuales opera” (OIT, 2007). Thomas (2010) define los AMI como un intento de presentar un proceso alternativo mediante la elaboración de disposiciones reglamentarias en las que participan tanto las empresas como los sindicatos, y que proporcionan un marco para establecer unas condiciones de trabajo en las cadenas de suministro que se asienten en las normas internacionales del trabajo elaboradas a través de la OIT. En lo que respecta a los trabajadores, la FSI IndustriALL ha concluido un número considerable de AMI en el sector manufacturero, y su sitio web contiene la siguiente definición, que pone un gran énfasis en la cadena mundial de suministro de la EMN: los acuerdos marco mundiales son negociados entre IndustriALL y las empresas multinacionales con el fin de proteger los derechos y las condiciones de trabajo de las personas en todas las etapas de una cadena mundial de suministro de una empresa multinacional, incluidas las personas que trabajan para los proveedores y contratistas (IndustriALL, 2015).

Estas definiciones muestran que existe cierto consenso y que es posible esbozar las características que comparten la mayoría de los acuerdos, en particular: que un AMI debería tener un alcance mundial y debería incluir una referencia a la cadena de suministro, lograr que participen las FSI como signatarias, e incluir explícitamente referencias y el reconocimiento de los derechos reflejados por la OIT en sus convenios fundamentales como mínimo. Estos convenios de la OIT son los siguientes:

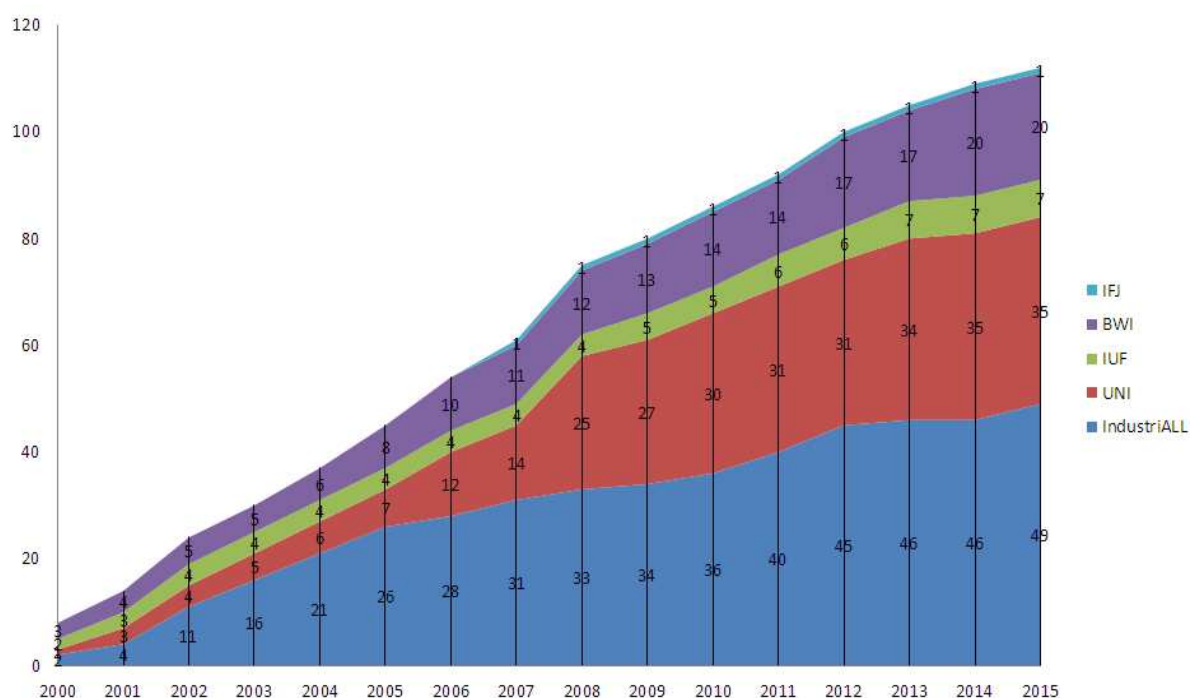
- Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930 (núm. 29)
- Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87)

- Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (número. 98)
- Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (número. 100)
- Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957 (número. 105)
- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (número. 111)
- Convenio sobre la edad mínima, 1973 (número. 138)
- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (número. 182)

## 2.2 Continuo crecimiento de los acuerdos marco internacionales

En el momento en que se redactó el presente documento (junio de 2015), 112 empresas se identificaron como signatarias de un AMI. En el sector de la construcción y la madera, la federación sindical internacional BWI ha firmado 20 AMI; IndustriALL Global Union ha suscrito 49 acuerdos; en el sector de los servicios, UNI Global Union (UNI) ha firmado 35 acuerdos; la UITA es signataria de un total de siete acuerdos, y la Federación Internacional de Periodistas (FIP) ha concluido un AMI. Algunos acuerdos están suscritos conjuntamente por dos FSI. Por ejemplo, el acuerdo con la empresa francesa Lafarge lo firmaron BWI e ICEM (en la actualidad, IndustriALL); el acuerdo con Enel lo firmaron IndustriALL y la Internacional de Servicios Públicos, y el acuerdo con GDF SUEZ fue concluido por BWI e IndustriALL. El gráfico 1 ilustra la creciente importancia que revisten los AMI en los últimos quince años, al igual que la extensión de los AMI asignados a las diferentes FSI.

**Gráfico 1. Elaboración de AMI, asignados a las diferentes federaciones sindicales internacionales (FSI)**



Fuente: Gráfico creado por el autor (número en la muestra =112). Como se ha señalado anteriormente, aún no existe una definición común sobre las características obligatorias de los AMI. Por lo tanto, esta evaluación utiliza información pública sobre los AMI concluidos por IndustriALL (<http://www.industrialunion.org/issues/confronting-global-capital/global-framework-agreements>); UNI Global Union (<http://www.uniglobalunion.org/de/node/35014>); y BWI (<http://www.bwint.org/default.asp?Issue=Multinationals&Language=EN>). El sitio web de la UITA contiene una lista de AMI concluidos. Aunque algunos acuerdos de la muestra no cumplen todos los criterios establecidos en las definiciones, se consideran AMI si la FSI signataria hace referencia a los mismos como un AMI. En su lista de AMI, la UITA incluye asimismo acuerdos que tienen características especiales que les diferencian del grueso de los AMI, por lo que no pueden contarse en este documento. Éstos son acuerdos firmados con uniones postales, como la Unión Postal Universal (UPU), ABU, APPU, EuroMED Postal y PAPU. Además, se excluyen los acuerdos que concluyeron únicamente secciones regionales de UNI y/o cuyo alcance sólo es regional. Éstos son los acuerdos con Allianz, Barclay's South Africa, Nordea, PALSCON, FELABAN, Banco do Brasil, ITAÚ-UNIBANCO, Skandia y Kimberley Clark (firmados por UNI/K-C Network). La muestra se ha enmendado, hasta donde alcanza el conocimiento del autor, para incluir otros acuerdos claramente identificables como un AMI firmado por la UITA y otras FSI.

### 2.3 Contenido de los acuerdos marco internacionales: evolución con el transcurso del tiempo

Una de las principales características de los AMI es que estos instrumentos reproducen otros principios e instrumentos internacionales ya existentes que deben respetarse, o se basan en ellos. Si bien las referencias a los marcos normativos internacionales son muy frecuentes, los AMI también pueden establecer obligaciones más concretas. Estas obligaciones suelen adaptarse a los retos particulares a que se enfrenta una empresa. Puede tratarse de cuestiones ambientales para las empresas del sector del petróleo y el gas, o de programas de formación orientados a los trabajadores de empresas que cuentan

con muchos lugares de trabajo peligrosos.<sup>8</sup> Todos los acuerdos deberían contener una referencia a las normas fundamentales del trabajo, y la mayoría de los acuerdos comprenden otras disposiciones sobre los derechos sindicales, los salarios y las horas extraordinarias, la formación, la seguridad y salud, y el medio ambiente (Telljohann et al., 2009). Además, muchos acuerdos incluyen cláusulas sobre la aplicación a la cadena mundial de suministro de la EMN y sobre el modo en que se supervisará la aplicación del acuerdo. Las referencias a las CMS se analizarán con más detenimiento en todo este informe.

### **2.3.1 Referencias a los principios e instrumentos internacionales**

Además de un crecimiento constante del número de AMI desde principios de este siglo, se observa una evolución cualitativa en lo que respecta a la inclusión de principios e instrumentos internacionales. Los AMI suelen incluir disposiciones fundamentalmente relacionadas con las normas de la OIT, mencionando explícitamente los "convenios fundamentales de la OIT" o la "Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, de 1998). Además, un gran número de acuerdos hacen referencia a la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (Declaración EMN) (1977, actualizada en 2000 y 2006). Asimismo, muchos AMI comprenden otros instrumentos internacionales dentro del sistema de las Naciones Unidas. Destacan en particular la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (1948), y el Pacto Mundial (2000), así como los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas (2011).<sup>9</sup> Menos frecuentes son las referencias a la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Declaración sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer de las Naciones Unidas, y la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas. Además, muchos AMI incluyen instrumentos adoptados por otras organizaciones internacionales, concretamente las Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (1976, actualizadas en 2011).

Al compararse los acuerdos negociados entre 2009 y mayo de 2015 con los AMI concluidos anteriormente se observa una clara tendencia hacia una inclusión más completa los principios e instrumentos internacionales ya existentes (véase el gráfico 2). Por ejemplo, un número creciente de AMI contienen una referencia a la Declaración EMN de la OIT. Si bien apenas el 8 por ciento de los acuerdos suscritos hasta 2007 incluyen una referencia a la Declaración, este número se incrementó al

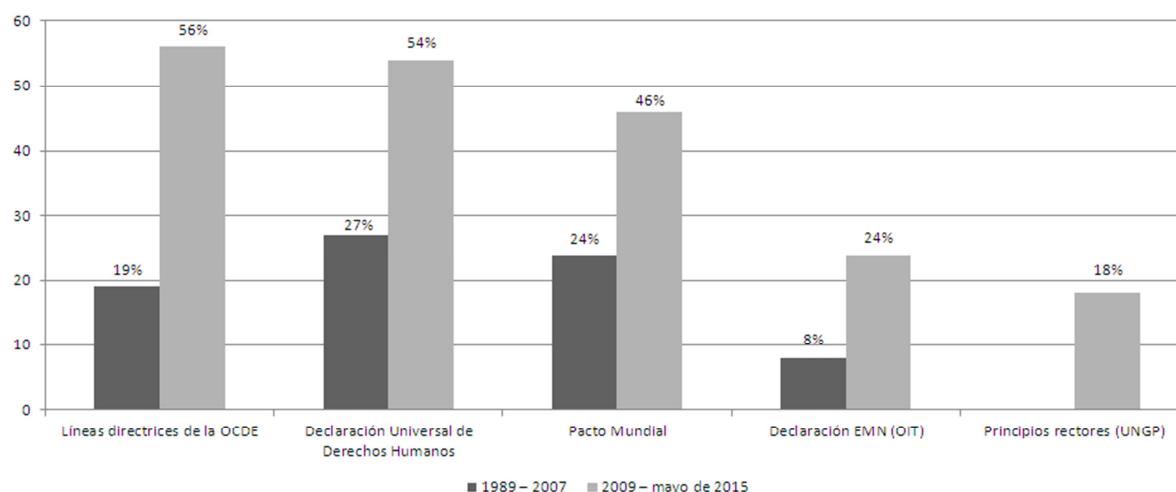
---

<sup>8</sup> Véanse, por ejemplo, los AMI concluidos por Telenor ASA, una empresa del sector del petróleo y el gas, y por Inditex, uno de los principales minoristas especializados en moda del mundo.

<sup>9</sup> Los diversos principios e instrumentos internacionales están interconectados en algunas ocasiones. Por ejemplo, el Pacto Mundial se basa, entre otros instrumentos, en la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Sin embargo, para la evaluación de los AMI (entre 2009 y 2015), sólo se consideraron las referencias explícitas en el texto de los AMI a los principios e instrumentos internacionales.

23 por ciento de todos los AMI concluidos durante el período comprendido entre 2009 y mayo de 2015. En lo que respecta a otros instrumentos, el número de referencias se duplicó. Esta tendencia pone de relieve la importancia que reviste tratar de que las MNE reconozcan formalmente las normas fundamentales internacionales tanto laborales como de derechos humanos.

**Gráfico 2. Referencias en los AMI a los principios e instrumentos internacionales\***



Nota: \* Los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas se enunciaron en junio de 2011. Por lo tanto, el porcentaje de AMI relacionados con los UNGP sólo tiene en cuenta los acuerdos concluidos con posterioridad a esta fecha (39).

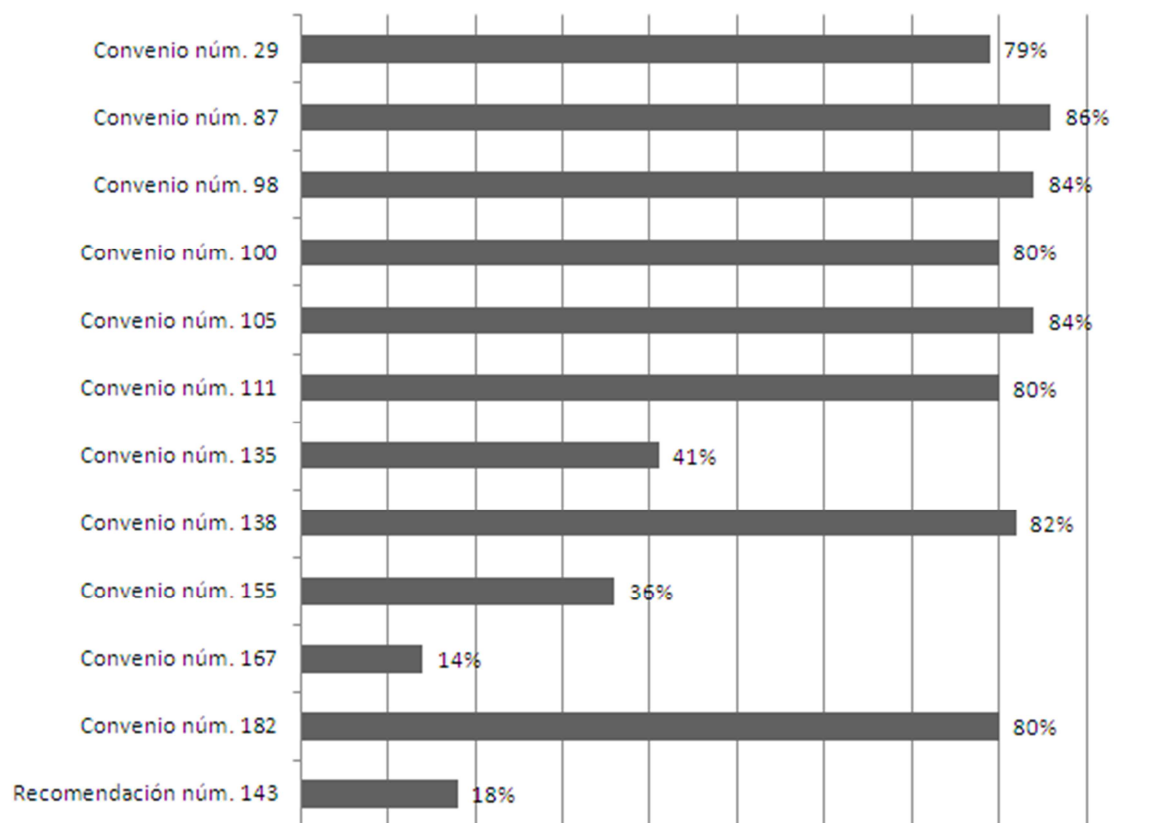
Fuentes: Cálculos del autor basados en una evaluación de los AMI negociados entre 1994 y 2007 (número en la muestra = 62) compilados por Nikolaus Hammer en Papadakis (2008), pág. 267 y siguientes; evaluación del autor de los AMI negociados entre 2009 y mayo de 2015 (número en la muestra = 54).

### 2.3.2 Referencias a los convenios y recomendaciones de la OIT

La gran mayoría de los AMI incluyen referencias explícitas a los convenios y la jurisprudencia de la OIT, así como el reconocimiento de los derechos reflejados en los mismos (gráfico 3). Sin embargo, este compromiso varía considerablemente entre los AMI. Algunos acuerdos apenas se refieren vagamente a las normas de la OIT que la EMN debería respetar. Otros acuerdos aportan más claridad al abordar la misma cuestión cuando indican explícitamente las disposiciones o los principios enunciados en los convenios de la OIT. La visión general que se proporciona a continuación evalúa todos los AMI que conforman la muestra de investigación. Se consideran únicamente las referencias explícitas a convenios de la OIT, en las que se especifica el número del convenio. Una clara indicación de los

convenios de la OIT ayuda a evitar dificultades si fuera necesario aclarar el alcance exacto de las disposiciones, y permite a las partes basarse en las definiciones y la jurisprudencia de la OIT.

**Grafico 3** Referencias en los AMI a los convenios y recomendaciones de la OIT



Fuente: Evaluación del autor de los AMI negociados entre 2009 y mayo de 2015 (número en la muestra =54).

La evaluación muestra que la mayoría de los AMI hacen referencia explícita a los convenios fundamentales de la OIT – núms. 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138 y 182, los enumerados en la sección 2.1 más arriba. Además, existen referencias frecuentes a otros dos convenios y recomendaciones; éstos son el Convenio sobre los representantes de los trabajadores, 1971 (núm. 135) y la Recomendación que le acompaña (núm. 143), y el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981

(núm. 155). Muchos AMI negociados por BWI también hacen referencia al Convenio sobre seguridad y salud en la construcción, 1988 (núm. 167).<sup>10</sup>

## 2.4 Empresas multinacionales: un enfoque europeo

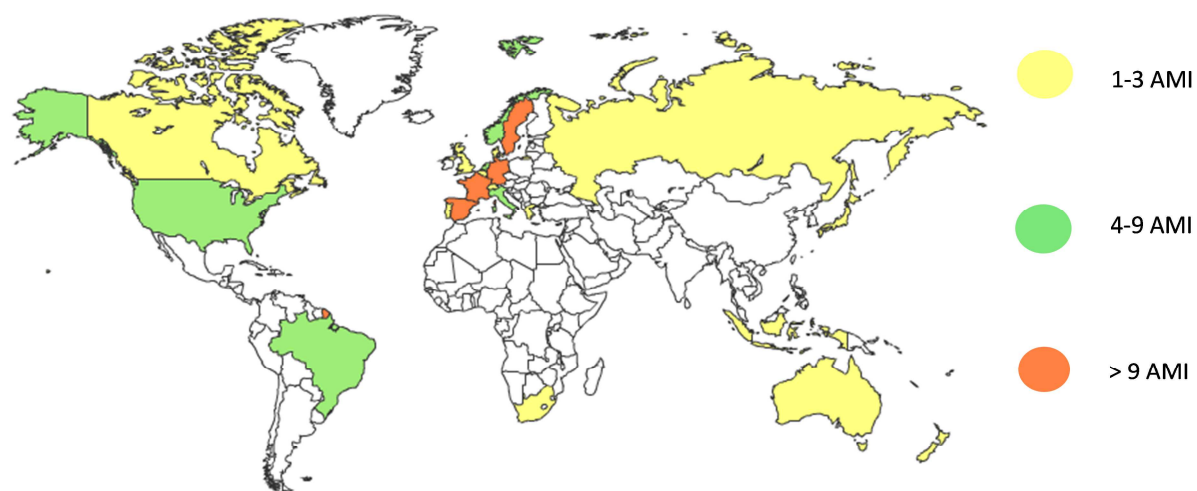
Para el empleador, los AMI suelen ser concluidos por el director ejecutivo o el director de recursos humanos de la empresa, algunas veces junto con los directores de las filiales del grupo (Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín, 2010). Para los trabajadores, el presidente o el secretario general de una FSI suelen suscribir los acuerdos, algunas veces junto con otros representantes de los trabajadores. En total, se identificaron 112 empresas de 23 países diferentes como signatarias de un AMI. La mayoría de los acuerdos fueron concluidos por empresas con sede en Europa, concretamente, empresas alemanas, españolas, francesas y de los países escandinavos. Las empresas alemanas firmaron 29 de los 112 AMI identificados; Francia es sede de 15 empresas que han negociado un AMI, 12 empresas están establecidas en España y 10 empresas de la muestra tienen su sede en Suecia. Esto indica que la base nacional es fundamental para explicar el surgimiento de los AMI. En este documento, el país sede de la empresa se utiliza como indicador de la calidad y del tipo de relación laboral en la EMN. La existencia de una larga tradición de relaciones laborales es uno de los factores que parece propiciar considerablemente la conclusión de AMI. Otro factor objetivo es el tamaño de la empresa. Los AMI suelen ser suscritos por grandes empresas; 25 de las 54 EMN que comprenden la muestra de investigación emplean a más de 50.000 trabajadores, y 15 de estas empresas cuentan con más de 100.000 trabajadores. El mapa mundial contenido en el gráfico 4 indica el origen geográfico de las empresas que han suscrito un AMI.

---

<sup>10</sup> Además, en un único AMI se hace referencia a los siguientes convenios y recomendaciones de la OIT: Convenio sobre las horas de trabajo (industria), 1919 (núm. 1); Convenio sobre las cuarenta horas, 1935 (núm. 47); Convenio sobre las cláusulas de trabajo (contratos celebrados por las autoridades públicas), 1949 (núm. 94); Convenio sobre la protección del salario, 1949 (núm. 95); Convenio sobre la seguridad social (norma mínima) 1952 (núm. 102); Convenio sobre la fijación de salarios mínimos, 1970 (núm. 131); Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1988 (núm. 156); Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158); Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas), 1983 (núm. 159); Convenio sobre las agencias de empleo privadas, 1997 (núm. 181); Recomendación sobre la duración de la duración del trabajo, 1962 (núm. 116), y Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 (núm. 198).



Gráfico 4. Número de AMI, por localización de la sede



Fuente: Creado por el autor (número en la muestra = 112).

### **3 Acuerdos marco internacionales: principales formulaciones que hacen referencia a las cadenas mundiales de suministro**

Este capítulo es el principal del presente informe. En él se analiza qué formulaciones contenidas en los AMI pueden considerarse ejemplos de buenas prácticas para lograr el trabajo decente en las CMS. El análisis se basa en la declaración realizada anteriormente de que las EMN tienen el potencial de influir en las condiciones de trabajo y de promover el trabajo decente en toda su cadena de suministro. Sin embargo, dos cuestiones primordiales que se plantean son si las EMN siempre se proponen promover unas condiciones de trabajo decentes en sus CMS, y si siempre pueden supervisar que los derechos de los trabajadores se respeten efectivamente a nivel local. Los AMI tienen el potencial de responder a estas dos preguntas. Los acuerdos son el resultado de negociaciones entabladas con organizaciones sindicales, y obligan a las EMN a promover unas condiciones de trabajo decentes en sus cadenas mundiales de suministro. Al mismo tiempo, los acuerdos establecen una relación continua entre las EMN y los sindicatos que ayuda a identificar violaciones de los derechos de los trabajadores en toda la cadena. La continuidad de las relaciones de trabajo reviste vital importancia para asegurar una mejora efectiva y sostenible de los derechos de los trabajadores, y para conseguir unas condiciones de trabajo decentes en las CMS.

En este capítulo se analiza el ámbito de aplicación de los AMI en la muestra de investigación. En la primera sección se examina el ámbito de aplicación para los proveedores y contratistas independientes de las EMN, y en la sección siguiente el ámbito de aplicación de los AMI en las EMN. En la última sección se pasa revista a las actividades conjuntas de las FSI y las EMN encaminadas a asegurar la aplicación del AMI a lo largo de la cadena mundial de suministro.

#### **3.1 Ámbito de aplicación en las cadenas mundiales de suministro**

Los AMI pueden ser ejemplos de buenas prácticas de muchas maneras. En primer lugar, evaluar sus posibles efectos es fundamental para analizar el ámbito de aplicación con respecto a la cadena mundial de suministro de la EMN. Al evaluar todos los AMI de la muestra de investigación, se observa que aproximadamente el 80 por ciento de los acuerdos hacen referencia a la cadena mundial de suministro de la EMN. Sin embargo, existen una serie de conceptos diferentes en lo que respecta a la extensión a la cadena de suministro. El contenido de las cláusulas relativas a la aplicación del AMI a los proveedores y subcontratistas varía considerablemente de un texto a otro. Esta variedad dificulta la evaluación cuantitativa de los acuerdos; algunas veces, las simplificaciones han sido necesarias para

resumir todas las características diferentes en las categorías elegidas. Con miras a facilitar la evaluación de los diferentes acuerdos, en el presente informe se distingue entre cuatro grupos de referencias: 1) ninguna referencia a la cadena de suministro; 2) informa y alienta a los proveedores y subcontratistas; 3) posible terminación de la relación contractual, y 4) referencia a toda la cadena mundial de suministro. Las siguientes subsecciones contienen más información sobre los cuatro grupos, así como ejemplos prácticos del modo en que las referencias a las CMS suelen formularse en los AMI.

### 3.1.1 No contiene ninguna referencia a la cadena de suministro

Las condiciones de trabajo en las empresas proveedoras no se abordan necesariamente en los AMI. En este grupo, el texto del AMI no contiene ninguna referencia a las relaciones laborales en los proveedores y subcontratistas de la EMN. Se observó que el 20 por ciento de los acuerdos contenidos en la muestra de investigación entran dentro de esta categoría.

### 3.1.2 Informa y alienta a los proveedores y subcontratistas

El grupo más grande de AMI – el 46 por ciento – incluye la obligación de la EMN de informar a sus proveedores y subcontratistas sobre las partes conexas del AMI, y de fomentar la adhesión a las disposiciones del AMI. Los AMI negociados con las empresas Pfleiderer y Eurosport obligan a las empresas únicamente a informar a sus proveedores y subcontratistas sobre el AMI. En todos los demás acuerdos, esta obligación se combina con la obligación de la EMN de alentar a los proveedores y subcontratistas a que se adhieran a las normas establecidas en el AMI. A diferencia del caso anterior, este tipo de disposición exige que la EMN no sólo informe a sus socios comerciales sobre el AMI, sino que también ejerza algún tipo de poder y que tome medidas eficaces para asegurar que respeten el acuerdo. Sin embargo, en muchas situaciones será difícil verificar si la EMN ha ejercido su “influencia” o si ha aprovechado todas las posibilidades para “promover” la aplicación del AMI por los proveedores o subcontratistas. En otras palabras, sigue sin estar claro las medidas concretas que debe adoptar la EMN para demostrar que ha alentado efectivamente a sus proveedores y subcontratistas a que cumplan el AMI. En el recuadro 1 se proporcionan ejemplos del modo en que estas referencias a la cadena mundial de suministro suelen formularse en los AMI.

#### Recuadro 1 El AMI alienta e informa a los proveedores y subcontratistas

*Norske Skog-IndustriALL*: “Norske Skog **notificará** este Acuerdo a sus subcontratistas y proveedores, y **fomentará** el cumplimiento de las normas establecidas en el párrafo 2 *infra*.”

*ThyssenKrupp-IndustriALL*: “ThyssenKrupp **asegura** que **informará** a sus proveedores de manera adecuada sobre estos principios fundamentales. ThyssenKrupp **alienta a sus proveedores a considerar** estos principios en su propia política empresarial.”

*Lukoil-IndustriALL*: “Lukoil **advierte** a sus contratistas, titulares de licencias y proveedores principales sobre la existencia de este acuerdo, y les **alienta** a cumplir los requisitos y a regirse por los principios indicados en el mismo.”

### 3.1.3 Posible terminación de la relación contractual

Aproximadamente un tercio de los acuerdos contenidos en la muestra de investigación utilizan una formulación más enérgica; consideran el respecto de las disposiciones de los AMI como un criterio para establecer y proseguir las relaciones comerciales con los proveedores y subcontratistas. Una violación continua de las normas estipuladas en el AMI se considera, en última instancia, un motivo para poner término a las relaciones comerciales. Sin embargo, la terminación de la relación contractual constituye el último recurso en dichos AMI, que debe utilizarse únicamente tras el fracaso de todo empeño por lograr el cumplimiento corporativo. Por lo tanto, muchos AMI prevén sanciones como una primera medida en caso de violaciones del AMI. Sin embargo, en la mayoría de los AMI no está muy claro el tipo de sanciones que se aplicarán, y si se supone que las sanciones se aplicarán únicamente en caso de una infracción grave o de cualquier infracción. En algunos acuerdos, puede desprenderse del texto que las sanciones sólo se aplicarán en caso de incumplimiento de las normas (fundamentales) de la OIT, sin contemplarse aparentemente las violaciones con respecto a los principios enunciados en otros instrumentos multilaterales o en otras disposiciones generales incluidas en el acuerdo. Otros acuerdos no mencionan explícitamente la intención de poner término a la relación contractual, pero el texto de la referencia incluye una intención vinculante que va más allá de informar y alentar a los proveedores y subcontratistas a adherirse a las normas estipuladas en el AMI.

El hecho de que la terminación del contrato con el proveedor o subcontratista se mencione como una posible sanción en caso de inobservancia aumenta la credibilidad de los AMI. Dichas cláusulas son medidas que tienen el potencial de garantizar que el acuerdo redundará en beneficio de los trabajadores de las empresas proveedoras y subcontratistas. Sin embargo, este razonamiento se basa en el supuesto de que los proveedores están dispuestos a preservar la relación comercial con la EMN. Además, debería considerarse que, con la terminación del contrato, la EMN pierde potencialmente toda posibilidad de influir en el proveedor o subcontratista. Por consiguiente, los sindicatos y la EMN deberían tener en cuenta si la terminación de la relación con un proveedor o subcontratista podría acarrear de por sí otras consecuencias negativas para los trabajadores empleados en dichas empresas. El recuadro 2 contiene ejemplos del modo en que estas referencias suelen formularse en los AMI.

## Recuadro 2 Posible terminación de la relación contractual 1)

*Aker-IndustriALL:* “El incumplimiento de estas normas **se traducirá en último término en sanciones, y en la posible terminación de la relación contractual.**”

*Svenska Cellulosa AB (SCA)-IndustriALL:* “Al mismo tiempo, cualquier violación probada de los principios contenidos en el Acuerdo que **no se remedie** a pesar de las advertencias **conducirá a la terminación de las relaciones** con la empresa de que se trate.”

*Lafarge-IndustriALL:* “Cualquier incumplimiento grave de la legislación relativa a la seguridad y salud de los empleados directos o indirectos, la protección del medio ambiente o los derechos humanos fundamentales, **que no se corrija tras una advertencia, se traducirá en la terminación de las relaciones con la empresa de que se trate (...).**”

*Antara-UNI:* “(...) las terceras empresas que deseen que Antara les conceda contratos de subcontratación, empleos, trabajos o cualquier otro tipo de servicio, **tendrán que observar estos principios (...).**”

Existe una gran variación en las cláusulas de los AMI que obligan a la EMN a abstenerse de colaborar con los socios comerciales que no respeten las normas estipuladas en el AMI. La obligación de poner término al contrato puede formularse como algo obligatorio, o bien como un objetivo que debe alcanzarse. Ejemplos en los que la obligación se formula como un objetivo que debe alcanzarse son Securitas, Renault y Total, donde la terminación de las relaciones comerciales con los proveedores y subcontratistas se califica con las fórmulas “considerará” o “podrá conducir”. El recuadro 3 contiene ejemplos del modo en que estas referencias suelen formularse en los AMI.

## Recuadro 3 Posible terminación de la relación contractual 2)

*Securitas-UNI:* “Securitas **procurará** colaborar con socios comerciales que despliegan su actividad de un modo que sea compatible con los términos del presente acuerdo, y **contemplará la posibilidad de** no entablar una relación comercial con un asociado que incumpla estas normas.”

*Grupo Renault-IndustriALL:* “El Grupo Renault se compromete a comunicar este acuerdo a sus proveedores y subcontratistas. Les pide que se comprometan a respetar en su propia empresa los derechos sociales fundamentales estipulados en el capítulo 1 del presente acuerdo. Si es necesario, se establecerán planes de acción correctivos con el apoyo del Grupo Renault. Una vez identificados, cualquier infracción que no se corrija **podrá conducir** a diversas medidas, entre ellas la terminación por el Grupo Renault de su relación con la empresa de que se trate.”

*Total-IndustriALL:* “El Grupo se cerciorará de que los principios del presente acuerdo se comunican y promueven entre sus contratistas y proveedores. Si los principios no se respetan, el Grupo tomará las medidas necesarias, que **podrán llegar** incluso a la terminación del contrato.”

Asimismo, pueden surgir preguntas sobre la aplicabilidad práctica de estas sanciones. Por ejemplo, por una parte, podría haber un AMI que exija la terminación de la relación comercial si el proveedor no respeta un principio fundamental de la OIT; por otra parte, es probable que el contrato firmado entre la EMN y el proveedor no incluya ninguna disposición a este respecto en los motivos para poner término al contrato. De hecho, las EMN que han firmado AMI tienen dos tipos de obliga-

ciones diferentes: una con la FSI (y posiblemente otras organizaciones) en virtud del AMI, y otra con sus proveedores y subcontratistas en virtud de los contratos comerciales. Algunos AMI toman esto en consideración y limitan la obligación de la EMN de poner término a la relación con el proveedor o subcontratista, subrayando que la terminación del contrato debe estar de conformidad con las obligaciones contractuales (recuadro 4).

#### Recuadro 4 Posible terminación de la relación contractual 3)

*ENI-IndustriALL:* "(...) cualquier violación grave, también en lo que respecta a la seguridad y salud de los trabajadores, las normas sobre la protección del medio ambiente o los derechos humanos, que no se corrija, conducirá a la terminación de la relación con la empresa de que se trate, **de conformidad con las obligaciones contractuales.**"

*Lafarge-IndustriALL:* "Cualquier infracción grave de la legislación relativa a la seguridad y salud de los empleados directos o indirectos, la protección del medio ambiente o los derechos humanos fundamentales, que no se corrija tras una advertencia, se traducirá en la terminación de las relaciones con la empresa de que se trate, **sin perjuicio de las obligaciones contractuales.**"

#### 3.1.4 Referencia a toda la cadena mundial de suministro

La mayoría de los AMI hacen referencia a los proveedores y subcontratistas directos de la EMN. Sin embargo, puede ser esencial no limitar la aplicación del AMI a los contratistas directos de la EMN, sino incluir toda la cadena mundial de suministro, es decir, a los proveedores y subcontratistas de los proveedores y contratistas directos de la EMN. Sólo una pequeña parte de los AMI hacen referencia a toda la cadena de suministro. Por ejemplo, los AMI negociados con las empresas Enel, PSA Peugeot Citroen, Inditex y Total incluyen una referencia explícita que va más allá de los proveedores y subcontratistas directos. Welz (2011) llevó a cabo una evaluación de los AMI concluidos antes de 2008, e indica que las empresas CSA-Czech Airlines, Royal BAM y Triumph International reconocen una amplia responsabilidad en lo que respecta a toda su cadena de producción.

El AMI firmado entre IndustriALL<sup>11</sup> e Inditex hace referencia a toda la cadena de suministro y es único en el sentido de que está consagrado a la aplicación de las normas internacionales del trabajo en toda la CMS. La empresa se compromete a insistir en la observancia de las disposiciones en toda su cadena de suministro y en todas las localizaciones, ya estén gestionadas por Inditex o por sus fabricantes o proveedores externos. Esta obligación comprende los lugares de trabajo que no están representados por los afiliados de IndustriALL. Los fabricantes y proveedores externos que subcontratan trabajo para Inditex son responsables de que los subcontratistas cumplan las disposiciones del acuerdo.

---

<sup>11</sup> La Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (FITTVC) ya había suscrito un AMI con Inditex en 2007. En junio de 2012, afiliados de la FITTVC se unieron a la nueva federación mundial IndustriALL. Para consultar el inicio y el establecimiento del AMI de Inditex, véase Miller, 2011.

Entre los diferentes AMI que incluyen una referencia a toda la cadena de suministro existe, una vez más, una variación en la formulación de las referencias. La obligación de insistir en la aplicación de las disposiciones del AMI en toda la cadena de suministro puede estipularse como obligatoria o como un objetivo que debe alcanzarse. Por ejemplo, Enel se compromete a asegurar su pleno cumplimiento en su relación con los contratistas y proveedores, pero, más allá de la misma, sólo a *promover* el AMI en toda su cadena de suministro. El recuadro 5 contiene ejemplos de cómo pueden formularse las referencias a toda la CMS en los AMI.

### Recuadro 5 Referencia a toda la cadena de suministro

*Total-IndustriALL:* “El Grupo espera que sus empresas contratistas y proveedores: “(...)se **aseguren de que sus propios contratistas respetan los principios equivalentes a los indicados supra.**”

*PSA Peugeot Citroen-IndustriALL:* “PSA Peugeot Citroen **solicita** a sus proveedores **un compromiso similar con respecto a sus propios proveedores y subcontratistas.**”

*Enel-Group-IndustriALL:* “Enel-Group **asegurará** el pleno cumplimiento de las leyes aplicables y las normas internacionales en sus relaciones con los contratistas y proveedores, y **promoverá** este acuerdo en toda la cadena de suministro.”

*Inditex-IndustriALL:* “Inditex se compromete a aplicar las normas internacionales del trabajo antedichas, y a insistir en su cumplimiento, **en toda su cadena de suministro** en lo que respecta a todos los trabajadores, ya estén directamente empleados por Inditex o por sus fabricantes o proveedores externos.”

## 3.2 Ámbito de aplicación en las EMN

La mayoría de los AMI se han negociado con empresas que tienen su sede en Europa, en las que las normativas públicas y su cumplimiento proporcionan mayormente una base para la protección de los derechos de los trabajadores.<sup>12</sup> En la sección anterior se ha examinado la aplicación de los AMI a empresas independientes en la cadena de suministro de las EMN. Además, es esencial subrayar que las disposiciones de los AMI se aplican casi siempre a las filiales de las empresas en otras partes del mundo. Dado que los AMI suelen ser concluidos por el director ejecutivo de la empresa en nombre de la EMN, deberían incluir una definición clara de las partes de la EMN a la que se supone que se aplica. Sobre la base del texto de los acuerdos, puede establecerse una distinción entre tres grupos de referencias: 1) el ámbito de aplicación no se aborda; 2) la aplicación a las filiales en las que la EMN tiene

<sup>12</sup> Sin embargo, para consultar documentación sobre las violaciones regulares de los derechos de los trabajadores en los países europeos, véase CIS, 2015.

un interés de control, y 3) el ámbito de aplicación en todo el grupo. Las secciones que figuran a continuación contienen más información sobre estos grupos, así como ejemplos prácticos del modo en que las referencias al ámbito de aplicación dentro de la EMN se formulan habitualmente en los AMI.

### 3.2.1 No se aborda el ámbito de aplicación

Aproximadamente el 20 por ciento de los AMI en la muestra de investigación incluyen referencias no explícitas al ámbito de aplicación dentro de la EMN. Los AMI se concluyen en nombre de la EMN o de los grupos de empresas dirigidos por la EMN. Sin embargo, cuando falta una definición clara de la EMN o del grupo, pueden surgir desacuerdos sobre el ámbito de aplicación del acuerdo, por ejemplo, siempre que una filial no es propiedad exclusiva de la EMN.

### 3.2.2 Aplicación a las filiales en las que la EMN tiene un interés de control

Una serie de AMI procuran especificar los límites del grupo aclarando que el acuerdo hace referencia a las filiales únicamente en los casos en que la EMN tienen un cierto grado de poder sobre ellas. En la mayoría de los acuerdos, el alcance se limita a las filiales en las que la EMN tiene un interés de control. Esto suele parafrasearse en términos generales, utilizando expresiones como “control directo”, “control operacional” o “principal accionista”. Sólo en un AMI de la muestra de investigación el ámbito de aplicación se limita a las filiales que son propiedad exclusiva de la EMN.<sup>13</sup> Una distinción en función del grado de poder que puede ejercer la EMN en sus diferentes filiales puede ser legítima, y tiene la ventaja de no crear expectativas que tal vez no se satisfagan ulteriormente. El recuadro 6 contiene ejemplos de expresiones utilizadas con frecuencia en los AMI.

#### Recuadro 6      **Ámbito de aplicación en las EMN 1)**

*Loomis-IndustriALL:* “Este Acuerdo mundial se aplica a las empresas, sobre las cuales Loomis AB tiene el control directo como propietaria, es decir, **en las que tiene un interés de control.**”

*Renault-IndustriALL:* “Este acuerdo (...) es aplicable a todo el Grupo Renault, es decir, a cualquier empresa en la que Renault posee, directa o indirectamente, **más de la mitad del capital social.**”

*Aker-IndustriALL:* “Este acuerdo hace referencia a todas las empresas que forman parte de Aker, es decir, empresas cuyo **principal accionista** es Aker ASA.”

<sup>13</sup> Telenor-UNI: “Telenor asegurará la adhesión a este acuerdo por todas sus filiales de su exclusiva propiedad dentro del grupo Telenor. Además, Telenor promoverá la observancia por todas las empresas dentro del grupo.”



Además, algunos AMI reiteran que la EMN se compromete a no escatimar esfuerzos para asegurar el cumplimiento del acuerdo en la filiales que escapan a su control directo (recuadro 7).

#### Recuadro 7    **Ámbito de aplicación en las EMN 2)**

*Svenska Cellulosa AB-IndustriALL:* “Este acuerdo cubre todas las actividades en las que SCA tiene el control directo. En los casos en que SCA no tiene el control directo, **no escatimará esfuerzos para asegurar el cumplimiento de las normas establecidas en este Acuerdo.**”

*AngloGold-Ashanti-IndustriALL:* “En los casos en que AngloGold no tiene el control directo o en el caso de las filiales, la empresa **no escatimará esfuerzos para asegurar el cumplimiento** de las normas y principios establecidos en este acuerdo (...).”

*Total-IndustriALL:* “Más allá de este alcance, en las filiales en las que está presente pero donde no controla las operaciones, el Grupo **desplegará esfuerzos continuos para promover los principios de este acuerdo.**”

### 3.2.3 **Ámbito de aplicación en todo el grupo**

Algunos AMI indican que el acuerdo será aplicable a todas las filiales del grupo. Si bien el lenguaje utilizado parece general, sigue sin quedar claro en estos acuerdos el modo en que se definen los límites del grupo. A falta de una definición en el texto, se puede considerar que la definición del grupo es establecida por la legislación nacional del país en el que la empresa tiene su sede. Sin embargo, la definición de “grupo” sigue siendo vaga en la mayoría de las legislaciones nacionales. El recuadro 8 contiene ejemplos.

#### Recuadro 8    **Ámbito de aplicación en las EMN 3)**

*ThyssenKrupp-IndustriALL:* “Los principios acordados en este acuerdo marco serán **válidos en todo el mundo para todas las filiales.**”

*ZF Friedrichshafen-IndustriALL:* “Las disposiciones de este acuerdo definen las normas de ZF que se aplican **en todos los lugares en los que el Grupo ZF despliega su actividad.**”

*MANN+HUMMEL-IndustriALL:* “Los objetivos y principios de la aplicación establecidos en esta declaración conjunta **se aplican al Grupo MANN+HUMMEL a escala mundial.**”

También pueden surgir preguntas con respecto a las filiales que se unen al grupo o que lo abandonan después de haberse firmado el AMI. Parece razonable argumentar que, en general, el AMI debería aplicarse a las nuevas empresas que entran a formar parte del grupo. Sin embargo, sólo algunos AMI contienen disposiciones explícitas que contemplan el caso de que las empresas se unan al grupo o lo abandonen. En el recuadro 9 se proporcionan algunos ejemplos.

## Recuadro 9      **Ámbito de aplicación en las EMN 4)**

*PSA Peugeot Citroen-IndustriALL:* “Este acuerdo marco internacional se aplica directamente a (...) las **filiales presentes y futuras** sobre las que el Grupo ejerce una influencia dominante (...).”

*EDF-IndustriALL:* “En el caso de que una empresa ya no cumpla los criterios definidos anteriormente, este Acuerdo **dejará inmediatamente de ser aplicable.**”

*Solvay-IndustriALL:* “En el caso de una fusión, una adquisición o una reestructuración empresarial de cualquier tipo que conduzca a la creación de nuevas entidades controladas por Solvay (...) **estas nuevas entidades se considerarán automáticamente parte en el acuerdo mundial**, y estarán sujetas a sus disposiciones hasta que vuelva a negociarse el acuerdo.”

### **3.3 Alcance del ámbito de aplicación**

En las secciones anteriores se ha examinado el ámbito de aplicación a las CMS y dentro de la EMN. Por lo general, todas las disposiciones de los AMI deberían aplicarse a las filiales y a las CMS de la EMN con arreglo al ámbito de aplicación definido. Sin embargo, es importante destacar que todo el acuerdo no siempre es aplicable a los proveedores y subcontratistas; algunas veces, se acuerda que sólo ciertas disposiciones de los AMI deberían aplicarse a la CMS. En este análisis, el grado en que las disposiciones de los AMI son aplicables a los proveedores, subcontratistas y filiales se denomina “alcance del ámbito de aplicación”.

En términos generales, todas las disposiciones de los AMI son aplicables a las filiales de la EMN. La muestra de investigación no contiene ningún ejemplo en el que el alcance del ámbito de aplicación esté limitado para las filiales. Esto es diferente en el caso de las empresas legalmente independientes en las CMS. Puede acordarse en los AMI que se haga referencia a todas las normas como condición previa para una relación comercial. El AMI suscrito por Inditex con IndustriALL extiende el ámbito de aplicación de los términos del acuerdo a todos los trabajadores, ya estén directamente empleados por Inditex o por proveedores (pág. 3). Sin embargo, muchos AMI adoptan un enfoque más selectivo al considerar únicamente las disposiciones relativas a la seguridad y salud como un criterio de selección para los proveedores, o hacen el cumplimiento obligatorio únicamente de convenios específicos de la OIT. Por ejemplo, el AMI suscrito entre PSA Peugeot Citroen e IndustriALL acepta que se comuniquen las disposiciones del AMI a los proveedores y subcontratistas, y que se solicite a éstos que apliquen los convenios de la OIT mencionados en el acuerdo (pág. 11). El AMI firmado por Salini Impregilo con BWI exige que los subcontratistas y proveedores “reconozcan y cumplan los criterios arriba mencionados” (pág. 4). Sin embargo, sigue siendo vago en el acuerdo a qué criterios se hace referencia. Estas expresiones imprecisas dejan amplio margen para la discusión y el conflicto. El AMI firmado por Dragados pide a los contratistas, los subcontratistas y los proveedores que cumplan los convenios de la OIT y la legislación nacional. El AMI suscrito por Solvay exige que la empresa contemple la posibilidad de no entablar una relación comercial con los asociados que

violen seriamente “la legislación relativa a la seguridad y la salud, o los derechos humanos fundamentales.” (pág. 9). En principio, las sanciones se aplican únicamente en el caso de las violaciones de las cláusulas que se consideran más importantes. Esto puede reflejar el equilibrio que deben alcanzar las EMN entre la definición de principios globales y la autonomía de los proveedores y subcontratistas legalmente independientes. El recuadro 10 contiene ejemplos del lenguaje utilizado en los AMI.

#### Recuadro 10 Alcance del ámbito de aplicación

*PSA Peugeot Citroen-IndustriALL:* “PSA Peugeot Citroen se compromete a comunicar este acuerdo a estas empresas, y solicita que éstas **apliquen los convenios internacionales de la OIT mencionados anteriormente.**”

*EDF-IndustriALL:* “Cualquier incumplimiento grave, que no se remedie tras su notificación, de los requisitos legales o de cuestiones conexas relativas a la **seguridad y salud en el trabajo, el comportamiento ético hacia los clientes y la protección del medio ambiente**, se traducirá en la terminación de nuestras relaciones con empresa subcontratista (...).”

*Loomis-UNI:* “Loomis procurará colaborar con los socios comerciales que despliegan su actividad de una manera que sea **compatible con los términos de este acuerdo**, y contemplará la posibilidad de no entablar una relación comercial con cualquier asociado que incumpla estas normas.”

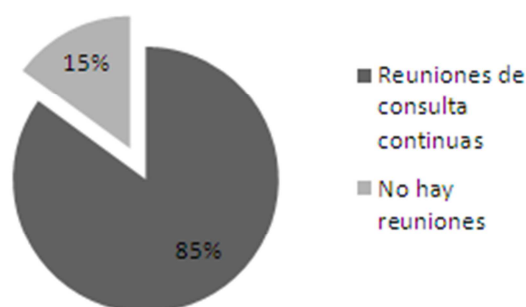
### 3.4 Actividades conjuntas: Colaboración en lo que respecta a la supervisión, los programas de formación y los exámenes mundiales

Los AMI siguen siendo un fenómeno reciente, y se presentan de muy diversas formas. Esta observación general es particularmente pertinente en el caso de disposiciones específicas que abordan las relaciones con los proveedores y subcontratistas. Existen varios ejemplos de buenas prácticas en los AMI, pero con respecto a las cuestiones específicas relacionadas con las CMS, sólo han surgido algunas tendencias generales hasta la fecha. La tendencia más general es el establecimiento de reuniones de consulta continuas sobre la aplicación del AMI. En estas reuniones, las cuestiones relativas a los derechos de los trabajadores en los proveedores y subcontratistas pueden señalarse a la atención de la dirección de la EMN. Además, algunos AMI estipulan que la EMN debería ayudar a los pequeños y medianos proveedores y subcontratistas a cumplir las normas de la OIT. Algunas veces se acuerda realizar visitas en el terreno y auditorías conjuntas de la EMN, así como en las empresas proveedoras y subcontratistas. Pocos acuerdos estipulan la revelación de empresas en el AMI para facilitar la supervisión por los sindicatos locales, u obligan a la EMN a incluir en los contratos comerciales las normas estipuladas en el AMI. En las siguientes subsecciones se presentan las diversas disposiciones específicas contenidas en los AMI que abordan las relaciones con los proveedores y subcontratistas, y se proporcionan ejemplos de buenas prácticas.

### 3.4.1 Reuniones de consulta continuas

En previsión de los conflictos, y con el fin de asegurar la aplicación del acuerdo, el 85 por ciento de los acuerdos evaluados establece un foro continuo específico para el diálogo entre la dirección de la EMN y los representantes de las FSI. Puede recurrirse a estos órganos internacionales para la resolución de conflictos cuando se identifican presuntas infracciones del acuerdo y cuando éstas no pueden resolverse en el lugar de trabajo o a nivel nacional, o cuando los proveedores o subcontratistas no cumplen las normas estipuladas en los AMI. Este órgano suele estar integrado por varios altos representantes principales de las partes en la negociación. Para este foro se utilizan diferentes denominaciones, a saber, “grupo de referencia” (Dragados), “grupo de aplicación” (Codere) o “comité” (Inditex). La mayoría de estos órganos se reúnen una vez al año, pero cuando surge la necesidad de celebrar debates adicionales, pueden convocarse reuniones *ad hoc*. Los acuerdos suscritos por Svenska Cellulosa AB (SCA) y Aker ASA estipulan que este órgano se reúne cada dos años. Los AMI firmados por Securitas y Orange (anteriormente France Telecom) estipulan dos reuniones al año. Incluso cuando no se establece un foro continuo, las partes en la negociación suelen acordar reunirse cuando tienen lugar incidentes extraordinarios.

Gráfico 4 Número de AMI que formalizan las reuniones de consulta continuas



Fuente: Evaluación realizada por el autor de los AMI negociados entre 2009 y mayo de 2015 (número en la muestra = 54).

En algunos AMI se acuerda explícitamente que las relaciones comerciales y las condiciones de trabajo en los proveedores y subcontratistas será un tema de debate en las reuniones de consulta continua. El recuadro 11 contiene ejemplos del modo en que las referencias a la elección de temas que se examinarán en las reuniones de consulta continuas pueden formularse en los AMI.

#### Recuadro 11 Examen de los AMI en las reuniones de consulta continuas

*Statoil-IndustriALL:* “Statoil e IndustriALL se reunirán anualmente para (...) generar una política empresarial sobre la salud y seguridad en el trabajo y las cuestiones ambientales que tienen repercusiones en la empresa y, según proceda, entre la empresa y sus **empresas conexas, incluidos los proveedores y subcontratistas.**”

*LUKOIL-IndustriALL:* “(...) dichas reuniones podrán abordar los siguientes temas: la política empresarial de salud, seguridad y ambiental de LUKOIL que abarca el personal de organizaciones del Grupo LUKOIL y, según proceda, el personal de organizaciones relacionadas con LUKOIL, **incluidos los proveedores y subcontratistas.**”

*Inditex-IndustriALL:* “IndustriALL Global Union e Inditex se reunirán una vez al año para examinar **los cambios en la cadena de suministro** y la aplicación del AMI.”

### 3.4.2 Supervisión y exámenes conjuntos de los acuerdos marco internacionales

En algunos AMI se acuerda que la EMN principal debería adoptar medidas de supervisión adicionales para asegurar el cumplimiento en toda la cadena mundial de suministro. El sistema de supervisión más complejo se establece en el AMI firmado por Inditex, una multinacional española de fabricación y distribución textil. Un protocolo adicional especifica el cumplimiento del acuerdo en la cadena de suministro de Inditex, y subraya que los sindicatos locales pueden desempeñar una función primordial en la supervisión de las condiciones de trabajo en los proveedores. El protocolo contiene varias referencias al importante papel de los sindicatos locales que “tienen un acceso natural y rápido a los proveedores de Inditex, debido a su proximidad” (pág. 2). En diciembre de 2013, la empresa belga Solvay firmó un AMI que contiene disposiciones detalladas sobre los requisitos para un examen anual del acuerdo, en las que se acordó que el examen debería basarse en indicadores de rendimiento. Uno de los indicadores incluye las relaciones con los proveedores y subcontratistas, y un examen del cumplimiento de las normas estipuladas en el AMI, así como cualquier medida correctiva requerida (pág. 12). Otros acuerdos incluyen la obligación de la empresa de realizar auditorías o revisiones periódicas del AMI. En el AMI suscrito por IndustriALL y ZF Friedrichshafen en 2011, la empresa acepta incluir los principios establecidos en el acuerdo en los criterios para las auditorías periódicas.<sup>14</sup> En otros AMI, las partes en la negociación acuerdan realizar visitas en el terreno a filiales de la EMN en diferentes países (recuadro 12).

#### Recuadro 12 Visitas en el terreno a las filiales

*ThyssenKrupp-IndustriALL:* “Los representantes del Comité Internacional podrán **visitar** además **los lugares de producción** de una empresa o empresas del Grupo en una región o un país de su elección cada año (...).”

<sup>14</sup> “La auditoría del Grupo también observará el cumplimiento de estos principios durante sus auditorías, y los añadirán a sus criterios de auditoría (pág. 4).

*PSA Citroen-IndustriALL:* “En cada uno de los países principales (más de 500 trabajadores), se establecen observatorios sociales locales, que se comprometen con la gestión de recursos humanos y con la organización sindical. Estos observatorios sociales llevan a cabo una **supervisión anual** de la aplicación de los acuerdos marco internacionales a través de **un documento conjunto** elaborado por los signatarios de este acuerdo.”

*Umicore-IndustriALL:* “Como parte de sus competencias de supervisión, los representantes de los trabajadores del comité de supervisión pueden celebrar cada año una reunión con los representantes de los trabajadores de una localización de Umicore (...). **Durante las visitas de supervisión, el cumplimiento del acuerdo se verifica y examina.**”

El AMI firmado con la empresa alemana Wilkhahn incluye una disposición sobre las visitas en el terreno realizadas en las empresas que integran la cadena mundial de suministro. Ford lleva a cabo evaluaciones periódicas de proveedores existentes y potenciales de primer nivel, y se supone que los resultados de las evaluaciones forman parte de los debates entablados en las reuniones de consultas continuas establecidas por el AMI, integradas por representantes de la dirección y de los trabajadores (pág. 3). Sin embargo, la gran mayoría de los AMI no abordan específicamente medidas de supervisión adicionales en la cadena mundial de suministro o en las filiales de la EMN.

#### Recuadro 13 Auditorías conjuntas en los proveedores y subcontratistas

*Wilkhahn-BWI:* “**Se llevará a cabo una auditoría cada tres años en una empresa Wilkhahn, un socio licenciatario o un proveedor.** BWI podrá hacer posible que los sindicatos en su ubicación respectiva participen en las reuniones del comité de supervisión.”

*Ford-IndustriALL:* “La empresa lleva a cabo evaluaciones de proveedores seleccionados existentes y potenciales de primer nivel en múltiples países. (...) Las evaluaciones consisten en un cuestionario detallado, un examen de los documentos, visitas a las fábricas, y entrevistas a la dirección y a los trabajadores, y se realizan con la asistencia de auditores externos. **Ford examinará dichas evaluaciones con la Red (grupo de gestión de la FSI)**, tal como se ha solicitado, en relación con su reunión periódica, y responderá a las cuestiones planteadas.”

#### 3.4.3 Prestación de apoyo a los proveedores y subcontratistas

Una serie de AMI incluyen compromisos de llevar a cabo una labor conjunta y programas de formación en las filiales de la EMN establecidas en diferentes países. Sin embargo, rara vez comprenden disposiciones sobre programas de formación, u orientaciones personalizadas orientadas directamente a los proveedores y subcontratistas. El cumplimiento de las normas específicas estipuladas en los AMI puede ser difícil para los proveedores y subcontratistas; la formulación de normas en los acuerdos marco plantea desafíos particulares para las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la cadena mundial de suministro. Existe una incidencia desproporcionada de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales en las PYME, por lo que muchos AMI estipulan la estricta observancia de las normas de SST con miras a asegurar una relación comercial continua con los proveedores y subcon-

tratistas. Con el fin de apoyar el cumplimiento, la asistencia técnica, los instrumentos de evaluación fácilmente accesibles y, en particular, las orientaciones personalizadas pueden ser fundamentales para colmar las brechas de conocimiento y para que las PYME y sus trabajadores puedan mejorar sus condiciones de trabajo.

Algunos AMI contienen cláusulas sobre cómo apoyar un proceso de aprendizaje en las empresas proveedoras con el fin de cumplir las normas estipuladas en el acuerdo. Estas disposiciones pueden incluir la colaboración en programas de formación para la dirección y los trabajadores, o el apoyo general a los pequeños y medianos proveedores y subcontratistas. Estas disposiciones relativas a la formación deberían concebirse para hacer avanzar la aplicación del AMI y para facilitar las relaciones laborales democráticas en los proveedores y subcontratistas. El recuadro 14 contiene ejemplos del modo en que las referencias a las medidas de formación y el apoyo a las PYME pueden formularse en los AMI.

#### Recuadro 14 Apoyo a los proveedores y subcontratistas en las CMS

*Inditex-IndustriALL:* “Inditex e IndustriALL Global Union se comprometen conjuntamente a **elaborar políticas y programas de formación sobre cuestiones laborales**, concebidos para hacer avanzar la aplicación del Acuerdo en toda la cadena de suministro de Inditex.”

*PSA Peugeot Citroen-IndustriALL:* “Cualquier caso en que no se respeten los derechos humanos conducirá a planes de acción correctiva tras una advertencia de PSA Peugeot Citroen. (...) **También se establecerá un proceso específico para las pequeñas empresas de proveedores y subcontratistas, con el fin de que puedan aplicar gradualmente las normas de la OIT indicadas supra.**”

*Renault-IndustriALL:* “Si es necesario, **podrán establecerse planes de acción correctiva con el apoyo del Grupo Renault.** Una vez identificado, cualquier incumplimiento que no se corrija podrá conducir a diferentes medidas (...).”

*Solvay-IndustriALL:* “Solvay espera que sus proveedores y subcontratistas cumplan con la legislación y con la normativa vigente, y que respeten asimismo los derechos humanos fundamentales (...) Solvay les alentará a ello y **pondrá a su disposición sus conocimientos especializados en estos ámbitos siempre que se necesiten.**”

#### 3.4.4 Revelación de información sobre los proveedores

Para los sindicatos, la supervisión de los AMI en las cadenas mundiales de suministro de las EMN es particularmente compleja. Por lo general, los sindicatos no pueden controlar que una empresa esté produciendo, o no, bienes, o prestando, o no, servicios para una EMN particular. Con el fin de que los sindicatos puedan controlar el cumplimiento de las normas estipuladas en un AMI a lo largo de la CMS, es de vital importancia que la EMN proporcione información en primer lugar sobre las empresas que integran su cadena mundial de suministro (IndustriALL, 2012). Estas revelaciones pueden

incluir información comercial confidencial, por lo que tal vez sea necesario comprender la confidencialidad de la información revelada. Sin embargo, los AMI rara vez contienen cláusulas sobre la revelación de dicha información. En el recuadro 15 se proporcionan ejemplos del modo en que dichas referencias se formulan en algunos AMI.

#### Recuadro 15 Revelación de información sobre los proveedores

*Inditex-IndustriALL:* “Con el fin de lograr el **acceso** de IndustriALL Global Union a los **proveedores de Inditex, como medio para reforzar el sistema de control de la supervisión de esta última, se acuerda que la información sobre los proveedores se proporcionará al consejo de administración de IndustriALL Global Union.**”

*Wilkahn-BWI:* “Los siguientes procedimientos sirven como medio para supervisar y cumplir el acuerdo (...). Cada empresa, **todos los proveedores y los socios licenciatarios deberán rellenar u “cuestionario sobre la revelación de datos personales de los proveedores”,** que abarca todos los puntos del presente acuerdo.”

#### 3.4.5 Prácticas de contratación: inclusión de las normas estipuladas en los AMI en los contratos comerciales

Varios Estados han adoptado prácticas de contratación que tienen en cuenta las condiciones de trabajo en las empresas proveedoras. A través de sus normas de acceso a los mercados de contratación pública, los Estados pueden influir en los incentivos para que las empresas sigan unas normas del trabajo concretas. Schulten et al. (2012) proporcionan una visión general de las disposiciones sociales y relativas a la retribución en la contratación pública europea. Por ejemplo, en Alemania, las prácticas de contratación de muchos estados federales comprenden elementos del Programa de Trabajo Decente de la OIT. Al igual que los Estados, las prácticas de contratación de las EMN podrían incluir en los AMI elementos del Marco del Trabajo Decente o disposiciones acordadas.

Los AMI tienen el potencial de servir de ejemplo de buenas prácticas para las prácticas de contratación de las EMN. En muchos AMI, las EMN aceptan la obligación de exigir a sus proveedores y subcontratistas que cumplan unas normas particulares. En una sección anterior del presente documento se han analizado las diferentes maneras en que los AMI influyen en las prácticas de contratación de las EMN. Sin embargo, las EMN que han firmado AMI tienen dos tipos diferentes de obligaciones: una con la FSI en virtud del acuerdo, y otra con sus proveedores y subcontratistas de conformidad con los acuerdos comerciales. Por lo tanto, puede ser importante incluir los principios estipulados en el AMI en los contratos comerciales de la EMN con los proveedores y subcontratistas. Esto asegura que la violación de las normas estipuladas en los AMI sea una razón válida para poner término a los contratos comerciales de las EMN con los proveedores y subcontratistas. El recuadro contiene un ejemplo del modo en que dicha obligación puede formularse.



## Recuadro 16 Inclusión en los contratos comerciales

*Pfleiderer-IndustriALL*: “Pfleiderer asegurará la aplicación del acuerdo en diferentes lugares, tomando medidas internas apropiadas. Éstas comprenden, específicamente: (...) **la inclusión en las instrucciones de adquisición y en los acuerdos con los proveedores, cuando sea posible (...).**”

## **4 Acuerdos marco internacionales: Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas**

Los AMI se analizan con demasiada frecuencia de manera aislada. Al proceder de este modo, se ignora que varios marcos normativos internacionales pueden tener consecuencias para la elaboración y aplicación de los AMI. La CSI propone utilizar los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas (UNGP), como base para ampliar el alcance de los acuerdos marco internacionales, en particular con respecto a los proveedores y a los socios comerciales (CSI, 2012, pág. 17). Los Principios rectores fueron aprobados por el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en junio de 2011, y reiteran la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Desde la adopción de los UNGP, el 18 por ciento de los AMI negociados recientemente se refieren a ellos (evaluación del autor de todos los AMI (39) suscritos desde junio de 2011). Los propios Principios rectores mencionan los AMI en el principio rector 30, como una manera de asegurar unos sistemas eficaces de solución de controversias en las EMN, pero, a diferencia de los AMI, los UNGP no pretenden establecer unas relaciones laborales sólidas para regular las CMS. Sin embargo, en algunos casos las responsabilidades de las EMN con arreglo a los UNGP van más allá de sus compromisos estipulados en los AMI. Así pues, los Principios rectores pueden proporcionar argumentos para reforzar los términos de los AMI con respecto a su ámbito de aplicación en las CMS. En este capítulo se abordan y analizan de manera crítica las consecuencias de los UNGP para las cláusulas de los AMI.<sup>15</sup>

### **4.1 Los cimientos: las relaciones laborales**

La promoción del Marco del Trabajo Decente para la Medición del Trabajo Decente de la OIT en las CMS constituye un desafío continuo. El déficit de trabajo decente prevalece en muchos países del mundo. La intención de promover el Marco del Trabajo Decente y de colmar las brechas de gobernanza se señala explícitamente en los preámbulos de varios AMI. Del mismo modo, los Principios rectores de las Naciones Unidas procuran establecer expectativas para el comportamiento empresarial en todo el mundo con respecto a las violaciones de los derechos humanos. Sin embargo, existe una importante diferencia entre ambas iniciativas: si bien los AMI se basan en la dinámica de las relacio-

---

<sup>15</sup> Pocas publicaciones analizan los vínculos existentes entre los UNGP y los AMI. Las excepciones comprenden Baker, 2011, y CIS et al., 2012.

nes laborales y en la participación de los trabajadores en la regulación de las prácticas comerciales, los Principios rectores abordan fundamentalmente las responsabilidades de las empresas sin tomar en consideración el papel central que desempeñan las relaciones laborales.

El punto de partida del presente informe es la promoción de las relaciones laborales a escala mundial con el fin de regular las CMS. Para hacer tangible este enfoque, se considera a título de ejemplo el AMI firmado por Inditex, el principal minorista de fabricación y distribución textil del mundo. El AMI de Inditex está concebido para promover el trabajo decente en toda la cadena mundial de suministro del grupo, y para asegurar el cumplimiento de las normas fundamentales del trabajo. En el texto del acuerdo (pág. 3) se reconoce explícitamente que la libertad sindical y la negociación colectiva desempeñan una función primordial en una cadena mundial de suministro, porque proporcionan a los trabajadores mecanismos para supervisar y ejercer sus derechos en el trabajo. Estos derechos son necesarios para asegurar que el desarrollo económico se traduzca en desarrollo social. Los sindicatos locales, con su natural y rápido acceso a los proveedores de las EMN, tienen un importante papel que desempeñar en la regulación de las CMS, y pueden propiciar la consecución de unas relaciones laborales más democráticas en todo el mundo. Por lo tanto, la integración en los AMI de los términos empleados en los UNGP debe tener en cuenta la naturaleza de las relaciones laborales de estos acuerdos. Una regulación de las CMS debería basarse en unas relaciones laborales armoniosas, y contar con la participación de los sindicatos a nivel local y mundial.

## **4.2 Consecuencias de los Principios rectores de las Naciones Unidas**

En las secciones que figuran a continuación se analizan las responsabilidades de las EMN con arreglo a los UNGP cuando se enfrentan a violaciones de los derechos humanos en su cadena de suministro. Se propone que las expectativas del comportamiento empresarial establecidas en los UNGP puedan proporcionar argumentos para ampliar el ámbito de aplicación de los AMI a las filiales, proveedores y subcontratistas.

### **4.2.1 *Ámbito de aplicación para los proveedores y subcontratistas***

Las expectativas mínimas del comportamiento empresarial establecidas en los UNGP son aplicables a todas las empresas, sea cual fuere su tamaño y su ubicación geográfica. Según los UNGP (véase el principio rector 12), la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos hace referencia como mínimo a los principios relativos a los derechos fundamentales enunciados en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y en la Carta Interna-

cional de Derechos Humanos. Los Principios rectores distinguen entre las empresas que 1) causan o 2) contribuyen a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos a través de sus propias actividades (principio rector 13, a)), y 3) que están directamente vinculadas con las consecuencias negativas sobre los derechos humanos a través de sus relaciones comerciales relacionadas con sus operaciones, productos y servicios (principio rector 13, b). Las respuestas que deben aportar las empresas con arreglo a los UNGP varían entre estas tres situaciones.

Las respuestas que deben aportar las empresas directamente vinculadas con abusos de derechos humanos como resultado de sus relaciones comerciales (principio rector 13, b)) son particularmente pertinentes con respecto a las CMS. Los UNGP definen la expresión “relación comercial” de una manera amplia y general; ésta no sólo hace referencia a los proveedores directos y subcontratistas, sino que también incluye a las entidades de la cadena de suministro que van más allá del primer tramo (ACNUDH, 2012, pág.12). De conformidad con los UNGP, una empresa debe procurar mitigar o prevenir cualquier consecuencia negativa sobre los derechos humanos que esté relacionada directamente con sus relaciones comerciales. Si, por ejemplo, un proveedor de una EMN subcontrata trabajo a contratistas que recurren al trabajo forzoso, la EMN debe tratar de prevenir o mitigar los efectos adversos (ACNUDH, 2014). En este caso, la EMN no ha contribuido a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos ni las ha causado, pero sigue teniendo la responsabilidad de prevenirlas o mitigarlas. Mientras continúen los abusos y la EMN continúe la relación comercial, la empresa debería poder demostrar esfuerzos continuos para mitigar el impacto. Si una EMN no puede prevenir ni mitigar las consecuencias negativas de los proveedores sobre los derechos humanos, debería contemplar la posibilidad de poner término a la relación (ACNUDH, 2014, comentario sobre el principio rector 19).

Sólo algunos AMI establecen la responsabilidad de las EMN con respecto a toda la cadena de suministro. Por lo tanto, las responsabilidades de las EMN de conformidad con los UNGP en relación con las violaciones de los derechos humanos en sus CMS pueden tener consecuencias para las cláusulas de los AMI relativas a los proveedores y subcontratistas. Al menos en el caso de las disposiciones de los AMI que estipulan las responsabilidades de la EMN en materia de derechos humanos, debería reiterarse en el acuerdo que estas normas son aplicables en toda la cadena de suministro de la EMN. Las responsabilidades en materia de derechos humanos de la EMN comprenden los derechos enunciados en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. La EMN siempre tiene la responsabilidad de hacer frente a las violaciones de las normas fundamentales del trabajo en toda su cadena de suministro. En los casos en que exista una relación comercial que está vinculada con las operaciones de la EMN, la empresa debe ejercer su influencia para tratar de acabar con las violaciones de derechos humanos en toda su cadena mundial de suministro. Esta obligación de tener en cuenta toda la cadena de suministro con relación a las normas laborales mínimas debería integrarse mejor en las cláusulas de los AMI. Además, debería incorporarse en futuros AMI la obliga-

ción de las EMN de poner término a la relación contractual con los proveedores que no estén dispuestos a frenar ni remediar las violaciones de los derechos humanos. La consideración de las responsabilidades de las EMN de conformidad con los UNGP puede proporcionar argumentos para fortalecer el ámbito de aplicación de los AMI en toda la cadena mundial de suministro.

#### **4.2.2 *Ámbito de aplicación en las EMN***

En los casos en que una EMN tiene un interés de control, el principio rector 13, a) señala que tiene la responsabilidad de evitar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos. Esta responsabilidad se refleja en la mayoría de los AMI. Sin embargo, pueden plantearse preguntas cuando una filial no es propiedad exclusiva de una EMN o cuando esta última no tiene un interés de control sobre dicha filial (principio rector 13, b)). Los UNGP definen la expresión “relación comercial” de una manera explícita, con el fin de incluir las posiciones minoritarias y mayoritarias en el capital de las empresas mixtas (ACNUDH, 2012, pág. 5). La ACNUDH ha aclarado en una carta de orientación interpretativa (ACNUDH, 2013) que no existe una indicación de que las participaciones minoritarias fuera del contexto de las empresas mixtas se excluirían del ámbito de aplicación del punto 13, b)). Se señala que una empresa tiene la obligación de procurar prevenir o mitigar cualquier consecuencia negativa sobre los derechos humanos en todas las participaciones minoritarias. Además, en una situación en la que una EMN carece de influencia para cambiar el comportamiento de la entidad de que se trate, debería considerar poner fin a la relación comercial o vender sus acciones (ibid.).

Estas responsabilidades de las EMN con arreglo a los UNGP tienen repercusiones sobre las cláusulas de los AMI relativas al ámbito de aplicación del acuerdo. Al menos las disposiciones del acuerdo que afirman las responsabilidades en materia de derechos humanos de la EMN deberían ser aplicables en toda el grupo de la empresa. Esto incluye los derechos enunciados en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. No está en consonancia con los UNDP imitarse exclusivamente a las filiales que son propiedad exclusiva de la EMN. Más allá de este ámbito de aplicación, en las filiales en las que la EMN está presente pero en las que no controla las operaciones, los AMI deberían incluir una cláusula que reitere la obligación de la EMN de ejercer su influencia en estas empresas, y de considerar poner término a la relación si la EMN carece de influencia para mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos.

#### **4.2.3 *Colaboración en actividades conjuntas en lo que respecta a la supervisión, los programas de formación y los exámenes mundiales***

Tal como se ha indicado anteriormente, si las EMN están directamente vinculadas con las consecuencias negativas sobre los derechos humanos a causa de sus relaciones comerciales (principio rector 13, b)), tienen la responsabilidad, con arreglo a los UNGP, de ejercer su influencia para mitigar los efectos en la mayor medida posible (ACNUDH, 2012). En los UNGP se utiliza el término “influencia” para describir hasta qué punto una EMN puede influir a las empresas que integran su cadena mundial de suministro. Esto hace referencia a la pregunta de qué puede hacer razonablemente una empresa para encarar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos (ACNUDH 2014, pág. 29). Se considera que existe una influencia en los casos en que una EMN tiene la capacidad para cambiar el comportamiento ilícito de un proveedor o subcontratistas. Cuando una EMN tiene influencia para prevenir o mitigar un impacto negativo, debería ejercerla. Si carece de ella, se supone que debe aumentarla. El comentario que figura en el principio rector 19 aconseja a las empresas aumentar su influencia “ofreciéndole fomento de su capacidad” (...)” (ACNUDH, 2014, pág. 26).

Tal como se analiza en el capítulo 3, algunos AMI incluyen la obligación de la EMN de apoyar un proceso de aprendizaje en las empresas proveedoras para ayudarles a cumplir las normas estipuladas en el acuerdo. Estas disposiciones pueden ser colaborar en programas de formación orientados a la dirección y a los trabajadores interesados, o prestar apoyo general a los pequeños y medianos proveedores y subcontratistas. El Principio rector 19 indica que las disposiciones de los AMI que afirman las responsabilidades en materia de derechos humanos de las EMN deberían ir acompañadas de programas de formación, con el fin de asegurar la aplicación del acuerdo en la cadena mundial de suministro. La responsabilidad de las EMN de aumentar su influencia en los proveedores y subcontratistas y de lograr que participen las partes interesadas pertinentes – por ejemplo, FSI y sindicatos locales – debería integrarse mejor en los textos de los AMI. A su vez, esto puede mejorar la capacidad de una empresa para identificar y colmar el déficit de trabajo decente en su cadena mundial de suministro. El establecimiento de reuniones de consulta continuas y de unas relaciones laborales armoniosas puede ayudar a identificar violaciones de derechos humanos en los proveedores y subcontratistas, y a realizar un seguimiento de la eficacia de las respuestas.<sup>16</sup> Como hemos observado, con el fin de identificar y supervisar de una manera más eficaz los riesgos para los derechos humanos, el acceso a información sobre las empresas en la cadena de suministro es fundamental para los sindicatos; sin embargo, pocos AMI contienen disposiciones sobre la revelación por la EMN de las empresas que conforman su CMS. Fortalecer el acceso a la información puede ayudar a aumentar la influencia sobre los proveedores y subcontratistas, y a identificar violaciones de normas fundamentales del trabajo en la cadena de suministro. Además, los AMI y la promoción de las relaciones laborales pueden ser un

---

<sup>16</sup> Con arreglo al principio rector 18, b), las empresas deberían identificar y evaluar los riesgos para los derechos humanos. Se supone que esta evaluación conlleva consultas constructivas con las partes interesadas afectadas. En el principio rector 20, b), se pide a las empresas que verifiquen la efectividad de sus respuestas a las violaciones de los derechos humanos. Este proceso de verificación debería basarse en las impresiones de fuentes internas y externas, incluidas las partes interesadas afectadas.

medio en sí mismo para que las EMN aumenten su influencia sobre los proveedores y subcontratistas en su CMS.

## 5 Estudios de caso sobre el impacto de los acuerdos marco internacionales en las cadenas mundiales de suministro: un examen

Los AMI han sido fuente de inspiración de una serie de publicaciones en los últimos años, y existe un conjunto de nuevas publicaciones que versan sobre ellos. La búsqueda de estudios de caso sobre la aplicación de los AMI conllevó un examen estructurado de las publicaciones existentes. Las principales actividades fueron realizar una amplia búsqueda de publicaciones sobre los AMI en diferentes bases de datos; analizar estos documentos sobre la base de criterios predefinidos de inclusión y exclusión, y llevar a cabo un análisis exhaustivo de los estudios de caso pertinentes, orientado por el objetivo de investigación fundamental de comprender el modo en que los AMI repercuten en las CMS. En junio de 2015 se llevó a cabo un análisis de las publicaciones apropiadas. La llamada “literatura gris” (fuentes no revisadas por homólogos, tales como informes, disertaciones, literatura de conferencia, documentos de trabajo y fuentes de datos primarios) se incluyó en la búsqueda, ya que constituye una parte considerable de las publicaciones sobre los AMI. Algunos estudios de caso que se habían considerado pertinentes no pudieron incluirse en la evaluación porque no eran accesibles para el autor. Por otra parte, algunos estudios de caso se incluyen en varias publicaciones; en estos casos sólo se evalúan una vez en el cuadro 1. Debido al número de estudios de caso sobre los AMI, tal vez se hayan omitido involuntariamente algunas publicaciones.

En total, se identificaron y evaluaron 29 estudios de caso. En ellos se analiza la aplicación de los AMI en 21 EMN nombradas explícitamente (SKF, Volkswagen, Securitas, G4S, Daimler, Bosch, Inditex, Lukoil, AngloGold Ashanti, Takashimaya, Quebecor World, Carrefour, Leoni, Chiquita, EDF, PSA Peugeot Citroen, IKEA, Royal BAM, Faber-Castell, Lafarge y Telefónica). Una serie de estudios anonimiza las EMN que analizan, documentando la aplicación en una EMN en general o adoptando un enfoque regional específico. En el último caso, analizan fundamentalmente la aplicación del acuerdo en las filiales de las EMN establecidas en un país o región.

En general, los estudios analizan de una manera explícita la aplicación de los AMI en 12 países diferentes y una región: Alemania, América Latina, Brasil, Bulgaria, España, Estados Unidos, India, Indonesia, Italia, Reino Unido, República Unida de Tanzania, Sudáfrica y Turquía. Muchos tienen su origen en proyectos de investigación más grandes llevados a cabo por la OIT (Miller, 2011; Stevis, 2011; Papadakis, 2011 y Riisgaard, 2004); EUROFOUND (Voss y Wilke, 2008; Sobczak y Havard, 2008 y Schömann, 2008); la Comisión Europea (Mihailova, Riberova y Dimitrova, 2015, y



Whittall et al.) y la Fundación alemana Hans-Böckler (Fichter y Stevis, 2013; Fichter, Sayim y Agtas, 2013, y Arruda et al., 2012).

## **5.1 Cuadro sinóptico de los estudios de caso evaluados**

En el cuadro 1 se proporciona una visión general de los 29 estudios de caso evaluados, y se indica entre otras cosas la EMN, y el país o región en que se analizó la aplicación del acuerdo. La evaluación se limita a la identificación de ejemplos de buenas prácticas; no comprende evaluaciones generales del éxito del proceso de aplicación de los AMI en EMN concretas. El examen se centra en el potencial de los AMI para habilitar a los sindicatos locales con el fin de que entablen relaciones laborales y organicen campañas en las cadenas de suministro de las EMN. Es de lamentar, no obstante, la gran dificultad que conlleva obtener información sobre el proceso de aplicación en los proveedores y subcontratistas de las EMN, y la escasa información disponible en los estudios de caso sobre esta cuestión particular. Muchos de los estudios se centran en el proceso de aplicación del AMI en la EMN y sus filiales. Si un estudio de caso contiene información sobre la aplicación en filiales locales, esto se incluye en el cuadro; en cambio, cuando un estudio no contiene información sobre la aplicación del AMI en la CMS, esto también se indica en el cuadro. No obstante, dichos estudios de caso siguen enumerándose para que la compilación sea lo más completa posible.

**Cuadro 1 Evaluación de 29 estudios de caso**

Autor	Empresa	País en el que se centra el análisis	Año de publicación	Impacto en las filiales locales	Impacto en los proveedores y subcontratistas
<b>Tatyana Mihailova/Ekaterina Ribarova/Snejana Dimitrova</b>	SKF (Suecia)	Bulgaria	2015	El AMI puede ayudar a resolver los conflictos, y estipula los procedimientos de resolución de conflictos en las filiales búlgaras de SKF, pero hasta la fecha nunca se han utilizado porque no ha sido necesario.	No se especifica
<b>Michael Whittall/ Miguel Lucio/ Stephen Mustchin/ Fernando Rocha/ Volker Telljohann</b>	Volkswagen (Alemania)	Alemania, Italia, España, Reino Unido	2015	En Alemania, el AMI tiene un valor simbólico. En Italia, el acuerdo apoyó el establecimiento de unas relaciones laborales más cooperativas. En los conflictos nacionales en las filiales, el AMI puede ser un importante punto de referencia para asegurar un cambio en el comportamiento de la dirección. Existe cada vez más conciencia acerca del AMI, pero es necesario impartir más formación y sensibilizar en mayor grado. En España, el AMI ha estimulado y consolidado la dinámica de las relaciones laborales existentes.	No se especifica
<b>Michael Fichter/ Dimitris Stevis</b>	9 EMN anonimizadas	Estados Unidos	2013	El estudio pone de relieve que ni el personal directivo de las filiales de las EMN ni los sindicatos locales suelen conocer los AMI. Sin embargo, se proporcionan ejemplos de buenas prácticas: algunos de los nueve estudios de caso señalaron que en las filiales hacían referencia con éxito a los AMI para facilitar la sindicación y mejorar las relaciones laborales.	En el estudio se pone de relieve que ni el personal directivo de las filiales de las EMN ni los sindicatos locales suelen conocer los AMI. Los acuerdos rara vez se utilizan para facilitar la sindicación en los proveedores establecidos en los Estados Unidos. Las EMN no cumplen necesariamente su obligación, estipulada en el AMI, de informar a los proveedores de la existencia del acuerdo. Sin embargo, se indican ejemplos de buenas prácticas: un estudio de caso contenía datos que confirmaban que, desde la conclusión del AMI, la dirección estaba prestando más atención a los problemas asociados con la subcontratación. En otra EMN, las quejas señaladas a la atención del grupo de supervisión hacían referencia fundamentalmente a las condiciones de trabajo en los proveedores. En una empresa proveedora, el AMI se utilizaba efectivamente para facilitar la sindicación.
<b>Michael Fichter / Kadire Zeynep Sayim/</b>	6 EMN anonimizadas	Turquía	2013	En general, los AMI sólo tuvieron un impacto limitado en las relaciones laborales en Turquía. El	El AMI señalado por una EMN se había utilizado con éxito en una empresa proveedora para aumentar la solidaridad

<b>Özge Berber Agtas</b>				estudio pone de relieve que ni la dirección de las filiales de las EMN ni los sindicatos locales suelen conocer los AMI. En otra filial de una EMN, un AMI ayudó a crear vínculos internacionales y estimuló el apoyo a la sindicación local.	internacional, lo que había conducido a uno de los raros ejemplos de sindicación exitosa en Turquía. En otro proveedor, la referencia al AMI suscrito por un cliente importante no tuvo éxito. Sin embargo, el sindicato local activo en este proveedor está contemplando nuevas formas de utilizar mejor el AMI en el futuro.
<b>César F. Rosado Marzan</b>	Securitas, G4S, Volkswagen, Daimler	Estados Unidos	2013	El estudio de caso indica la sindicación exitosa de unos 10.000 guardas de seguridad en filiales de G4S y Securitas en los Estados Unidos, principalmente en Chicago, apoyados por el AMI.	No se especifica
<b>BWI</b>	Royal Bam	Rep. Unida de Tanzania	2013	El AMI ayudó a llevar a cabo la contratación, a negociar unas mejores condiciones de servicio, y a establecer unas relaciones cordiales. El sindicato de Tanzania ha firmado actualmente un nuevo convenio colectivo, y ha podido mejorar los salarios, y la seguridad y salud en el trabajo (incluidas las medidas de prevención del VIH y el sida), y asegurar la igualdad de trato, en particular de las mujeres y los trabajadores migrantes.	No se especifica
<b>BWI</b>	Faber-Castell	India	2013	La auditoría acordada en el AMI ha demostrado ser un valioso mecanismo para entablar un diálogo constructivo. El resultado de la auditoría llevada a cabo en Goa (la India) fue que la dirección estuvo de acuerdo en mantener abierta la planta de Goa, y en atender las solicitudes sindicales relativas a los salarios, a los incrementos anuales y a la clasificación por antigüedad, y a conceder preferencia al empleo de trabajadores regulares en lugar de trabajadores bajo contrato.	En 2012, la dirección, BWI e IG Metall, el sindicato alemán, llevaron a cabo una auditoría social de las plantas de Faber-Castell en el Brasil, Colombia, Costa Rica y el Perú. El Brasil es el único país en el que existe un sindicato reconocido en la planta, por lo que los miembros de dicho sindicato tomaron parte en las auditorías con el fin de examinar el reconocimiento sindical y la negociación colectiva. En el marco de la auditoría también se analizaron las cuestiones relativas al cumplimiento en la cadena de suministro, concretamente en el sector forestal.
<b>BWI</b>	Lafarge	Indonesia	2013	No se especifica	En los dos últimos años, el AMI se ha utilizado de manera eficaz para apoyar las reivindicaciones de los trabajadores bajo contrato en la fábrica de cemento PT.SAI-Lafarge en Banda Aceh (Indonesia). En febrero de 2012, PT.SAI-Lafarge estuvo de acuerdo en establecer un Comité Mixto de Cumplimiento, con el fin de controlar el cumplimiento por los subcontratistas y proveedores de servicios de las normas laborales y sociales estipuladas en el AMI. Esto ha conducido al reconocimiento del sindicato de los trabajadores bajo contrato, al pago del salario mínimo legal, a con-

					tratos de trabajo escritos, a la cobertura de seguridad social y al suministro de equipo de seguridad.
<b>BWI</b>	IKEA	Estados Unidos	2013	No se especifica	En julio de 2011, las elecciones para crear un sindicato en un proveedor se desarrollaron con éxito, con el 76% de los votos a favor del establecimiento del sindicato. Posteriormente, tres de los seis proveedores de IKEA en los Estados Unidos han reconocido el sindicato. El AMI y la preocupación de IKEA por su imagen pública como empresa socialmente responsable ayudaron a hacer que la campaña fuera un éxito.
<b>Lilian Arruda/ Michael Fichter/ Markus Helfen/ Jörg Sydow</b>	7 EMN anonimizadas	Brasil	2012	En el estudio se pone de relieve que ni la dirección de las filiales de las EMN ni los sindicatos locales suelen conocer los AMI. Sin embargo, se indican ejemplos de buenas prácticas: en la filial brasileña de una EMN, el AMI se utilizó efectivamente en apoyo de campañas de organización y de la negociación colectiva, y para hacer frente a las violaciones de los derechos humanos.	En el estudio se pone de relieve que ni la dirección de las filiales de las EMN ni los sindicatos locales suelen conocer los AMI. Los acuerdos rara vez se utilizan para facilitar la sindicación en los proveedores en el Brasil. Sin embargo, se indican algunos ejemplos de buenas prácticas: en un estudio de caso, el AMI se utilizó con éxito en dos empresas proveedoras para lograr la reintegración de los miembros sindicales y trabajadores despedidos. Esto conllevó una huelga de solidaridad en una de las filiales de la EMN en el Brasil.
<b>Anton Wundrak</b>	Volkswagen, Daimler, Bosch	India	2012	Aplicación y conocimientos muy limitados sobre el AMI en las filiales establecidas en la India.	No se especifica
<b>Doug Miller</b>	Inditex (España)	No se centra en ningún país	2011	No se especifica	El AMI ayudó a facilitar la reintegración de más de 200 miembros sindicales despedidos en empresas proveedoras establecidas en el Perú y Camboya. Tras las reintegraciones, la afiliación a los sindicatos locales aumentó radicalmente. En un proveedor de Camboya, a todos los trabajadores que tenían contratos de corta duración se les ofreció contratos indeterminados.
<b>Dimitris Stevis</b>	Daimler (Alemania)	No se centra en ningún país	2011	En general, existen mecanismos de supervisión y de control del cumplimiento en las filiales. Sin embargo, el conocimiento del AMI no lo comunican ni difunden todas las filiales.	En los últimos tiempos, el AMI se ha aplicado en la cadena de suministro de la empresa de una manera más proactiva. La dirección turca y brasileña de la empresa ha impartido formación a los proveedores locales. En noviembre de 2010, la empresa integró las Directrices para los proveedores en las condiciones de adquisición de Daimler. Hasta noviembre de 2010, 23 conflictos se han señalado a la atención de la dirección central. La mayoría de ellos hacían referencia a la cadena de suministro, concretamente a las condiciones de trabajo en los proveedores establecidos en

					Turquía. Además, las quejas se referían fundamentalmente a los proveedores de primer nivel, y algunas a los proveedores de segundo nivel. La mayoría de los casos hacían referencia a una violación directa del derecho de sindicación o al despido de representantes de los trabajadores. En el Brasil, los sindicatos apagaron las máquinas en Daimler durante dos horas para obligar a las empresa a ejercer presión sobre un proveedor para que volviera a contratar a un representante sindical despedido.
<b>Konstantinos Papadakis</b>	Lukoil (Rusia)	No se centra en ningún país	2011	No se especifica	No se especifica
<b>Konstantinos Papadakis</b>	AngloGold Ashanti (Sudáfrica)	No se centra en ningún país	2011	No se especifica	No se especifica
<b>Konstantinos Papadakis</b>	Takashimaya (Japón)	No se centra en ningún país	2011	No se especifica	La empresa esperaba que UNI podría proporcionar información importante sobre las cuestiones laborales en los países en que la empresa desea expandirse, concretamente en China y Asia sudoriental.
<b>Jamie McCallum</b>	G4S (Reino Unido)	Sudáfrica	2011	El AMI tuvo efectos positivos en las campañas de organización sindical locales de G4S (3.000 nuevos miembros en Johannesburgo y Durban 15 meses después de la firma del acuerdo). La aplicación del AMI en Sudáfrica exigió con frecuencia recurrir a Londres, donde UNI instó a la oficina central de G4S a que sancionara a su personal directivo sudafricano.	No se especifica
<b>Marc-Antonin Hennebert</b>	Quebecor World Inc. (Canadá)	No se centra en ningún país	2011	El proceso de negociación del AMI condujo a la mejora de la sindicación en las filiales de América del Norte y del Sur.	Quebecor es un proveedor de Telefónica e IKEA, que han firmado un AMI. Tras una intervención de los sindicatos, estas dos empresas alentaron a Quebecor a respetar los derechos fundamentales de los trabajadores.
<b>Tony Royle/ Luis Ortiz</b>	Carrefour (Francia)	España	2009	En general, no existen consecuencias claras del AMI en las filiales españolas de Carrefour, salvo un ejemplo positivo en el que un miembro de UNI intervino con éxito en la elección de un comité de empresa apoyándose en el AMI.	No se especifica
<b>Niklas Egels-Zandén</b>	1 EMN anoni-	No se	2009	No se especifica	No se especifica

	mizada	centra en ningún país			
<b>Eckhard Voss</b>	Leoni (Alemania)	No se centra en ningún país	2008	Integración de los principios enunciados en el AMI en el proceso de auditoría interna de las filiales de Leoni en todo el mundo. No se ha indicado ni examinado ningún caso conocido de incumplimiento o de violación del AMI.	Leoni ha comenzado a integrar el AMI en sus relaciones con los socios comerciales y proveedores. Se incluye una referencia al AMI en las condiciones generales de los contratos comerciales.
<b>Isabelle Schömann</b>	Securitas (Suecia)	No se centra en ningún país	2008	Desde 2006, el grupo de aplicación ha tenido que abordar dos casos para los que no podía hallarse una solución a nivel local o nacional. Había casos relativos a la aclaración del ámbito de aplicación del acuerdo a filiales de Securitas.	No se especifica
<b>Isabelle Schömann</b>	Chiquita (Estados Unidos)	América Latina	2008	Se indica que los sindicatos locales han utilizado el acuerdo para aumentar la afiliación en las filiales de la EMN. Se contrató hasta a 5.000 miembros tras la firma del AMI en Colombia y Honduras.	Se señaló que los sindicatos han utilizado el acuerdo para incrementar la filiación sindical también en algunos proveedores. Nuevos propietarios de plantaciones que solían ser propiedad de Chiquita tuvieron que acordar la introducción de una cláusula sobre derechos sindicales en cualquier contrato para asegurar que Chiquita compre plátanos a dichas explotaciones agrícolas en el futuro.
<b>André Sobczak/ Christelle Havard</b>	EDF (Francia)	No se centra en ningún país	2008	Las filiales indican la aplicación del AMI y elaboran planes de acción para mejorar su rendimiento. En algunas filiales se han creado nuevas estructuras de diálogo social. El diálogo social ha mejorado en algunos países, concretamente en Polonia.	El Grupo EDF vendió varias filiales en América Latina. Los compradores de estas filiales se comprometieron a respetar las disposiciones del AMI durante los tres años siguientes.
<b>André Sobczak/ Christelle Havard</b>	PSA Peugeot Citroen (Francia)	No se centra en ningún país	2008	La dirección local debe definir medidas concretas para aplicar el AMI. Los directores de todas las filiales recibieron una guía práctica orientada a la dirección y a los sindicatos.	Se ha informado sobre el AMI a los proveedores y subcontratistas a través del sitio web de B-to-B. En 2007, el departamento de adquisiciones organizó una reunión para todos los proveedores con objeto de informarles sobre la importancia del AMI. Menos de un mes después de este evento, 14 de los proveedores más importantes del grupo (que representan una tercera parte de la adquisición total de PSA Peugeot Citroen) se comprometieron a respetar las nuevas normas del grupo. Los sindicatos informaron a la dirección de PSA Peugeot Citroen que un proveedor turco no había respetado el derecho de libertad sindical. La dirección del grupo emprendió una investigación, pero observó que el proveedor no era uno de sus proveedores directos.

<b>Peter Wilke</b>	IKEA (Suecia)	No se centra en ningún país	2008	El AMI ha tenido efectos positivos en la sindicación de las filiales, concretamente en Polonia.	En 2008, el grupo de supervisión del AMI realizó visitas en el terreno a proveedores en China, Eslovaquia, Hungría, Lao, Malasia, Polonia y Rumanía. Sin embargo, el código de conducta de IKEA era en la práctica un instrumento más importante para los proveedores y sindicatos que el AMI, que se considera más bien una declaración política.
<b>Eckhard Voss/ Peter Wilke</b>	Bosch (Alemania)	No se centra en ningún país	2008	No se especifica	A través del procedimiento de auditoría de los proveedores que se ha desarrollado continuamente en los últimos años, el acuerdo también ha tenido un impacto directo en la regulación social más allá de la empresa. Se incorporaron partes pertinentes del AMI en las directrices de los proveedores y en las listas de verificación de los proveedores.
<b>André Sobczak/ Isabelle Schömann/ Peter Wilke</b>	Telefónica (España)	No se centra en ningún país	2008	El acuerdo tuvo efectos positivos en las relaciones laborales en Telefónica, y fomentó el respeto de los derechos humanos en las localizaciones de Telefónica en todo el mundo.	No se especifica
<b>Lone Riisgaard</b>	Chiquita (Estados Unidos)	América Latina	2004	El AMI sólo se difundió de una manera limitada, pero se observó una mejora general de las condiciones de trabajo y de las relaciones entre el sindicato y el empleador en las plantas que son propiedad de Chiquita.	El AMI sólo se difundió de una manera limitada a los proveedores y subcontratistas. En general, desde la firma del acuerdo, no se ha observado ninguna mejora, e incluso puede que un empeoramiento, de las condiciones de trabajo en las plantas de los proveedores. Una excepción fue la creación de un nuevo sindicato en un proveedor. Los sindicatos propusieron inscribir el acuerdo en todos los nuevos contratos del proveedor con el fin de mejorar el impacto del AMI.

Fuente: Compilación realizada por el autor de los resultados en los estudios de caso citados.

## 5.2 Síntesis de los estudios de caso

En esta sección se resumen las observaciones y experiencias generales de los 29 estudios de caso sobre el modo en que los AMI repercuten en las CMS de las EMN. Al evaluar los resultados, es importante tener presente que los estudios difieren en cuanto a su exhaustividad, por ejemplo, en el número de entrevistas realizadas a los representantes sindicales y de la dirección. Si bien algunos de los estudios son bastante sucintos y se basan principalmente en fuentes secundarias, otros informan ampliamente sobre las experiencias de los agentes locales; por ejemplo, los estudios de BWI son informes breves de ejemplos en los que los sindicatos se han apoyado con éxito en un AMI para lograr la mejora de las condiciones de trabajo a lo largo de las CMS.

En general, estos estudios de caso documentan un impacto limitado de los AMI en los proveedores y subcontratistas. Las EMN no cumplen necesariamente la obligación estipulada en el AMI de informar a los proveedores sobre la existencia del acuerdo, por lo que los AMI suelen desconocerse. Sin embargo, éste no es el caso en lo que respecta a su impacto en las cadenas mundiales de suministro: los estudios de caso contienen varios ejemplos de buenas prácticas a la hora de lograr que los proveedores, subcontratistas y filiales consideren los AMI. Por ejemplo, en el Brasil, los sindicatos apagaron las máquinas en una EMN durante dos horas, con el fin de obligar a la empresa a ejercer presión sobre un proveedor para que volviera a contratar a representantes sindicales despedidos (Arruda et al., 2012). En Turquía, se utilizó con éxito un AMI en una empresa proveedora para estimular la solidaridad internacional, y una campaña de organización condujo a uno de los raros ejemplos de sindicación exitosa en este país (Fichter, Sayin y Agtas, 2013). El AMI de Inditex ayudó a facilitar la reintegración de más de 200 miembros sindicales que habían sido despedidos en Camboya y el Perú en empresas proveedoras; tras las reintegraciones, la afiliación a los sindicatos locales solía aumentar radicalmente (Miller, 2011). Otros AMI se incorporaron en las directrices de los proveedores y en las listas de verificación de los proveedores (Voss y Wilke, 2008). Con el fin de supervisar el proceso de aplicación de los AMI, en general la dirección central de las EMN y las FSI se reúnen periódicamente para intercambiar opiniones. Supuestamente, las quejas señaladas a la atención del grupo de supervisión en Daimler hicieron referencia principalmente a las condiciones de trabajo en los proveedores (Stevís, 2010).

Todo esto puede ayudar a poner más de relieve las condiciones de trabajo en los proveedores y subcontratistas. Se comenta acerca de algunas EMN que desde la conclusión del AMI, la dirección está prestando más atención a los problemas asociados con la subcontratación (Fichter y Stevís, 2013). Como consecuencia, una EMN impartió formación a los proveedores locales en el Brasil y Turquía (Stevís, 2010). En PSA Peugeot Citroen, los proveedores más importantes del grupo se com-



prometieron a respetar las nuevas normas estipuladas en el AMI (Sobczak y Havard, 2008). Todos estos ejemplos de buenas prácticas evidencian importante papel que los AMI y las FSI pueden desempeñar para asegurar el respeto de los derechos de los trabajadores en la cadena de suministro de las EMN.

La aplicación de AMI en las filiales locales está mejor documentada que en los proveedores y subcontratistas. Como se ha señalado anteriormente, los estudios de caso indican que los AMI no siempre se comunican y difunden a todas las filiales, por lo que suelen desconocerse entre la dirección y los sindicatos locales (Fichter y Stevis, 2013, y Arruda et al., 2012). Sin embargo, existen muchos ejemplos documentados de buenas prácticas y de sindicación exitosa en las filiales. Varias filiales se apoyaron con éxito en un AMI para facilitar la sindicación y mejorar las relaciones laborales. En particular, los estudios de caso en la industria de seguridad subrayan la sindicación satisfactoria de varios miles de guardias de seguridad en G4S y Securitas en Sudáfrica y los Estados Unidos (Marzan, 2013; McCallum, 2011). Los efectos positivos de los AMI en las campañas de organizaciones sindicales locales también se observan en las filiales de las EMN en otros sectores de la industria. Por ejemplo, se señala que el AMI de IKEA ha tenido consecuencias positivas en la sindicación de las filiales, concretamente en Polonia (Wilke, 2008). En Chiquita, un estudio de caso indica la contratación de hasta 5.000 nuevos miembros tras la firma del acuerdo en Honduras y Colombia (Schömann, 2008). La aplicación de AMI en las filiales ha exigido con frecuencia recurrir a la sede de la EMN para solicitar la imposición de sanciones a su dirección local (McCallum, 2011). En los casos en que las filiales abandonan el grupo, el AMI puede dejar de ser aplicable. En este caso, el estudio de caso de EDF proporciona un ejemplo de buenas prácticas e indica que los compradores de las filiales se comprometieron a respetar las disposiciones del AMI durante un periodo de transición de tres años (Sobczak y Havard, 2008).

### **5.3 Lecciones aprendidas**

En esta sección se analizan las consecuencias para la futura formulación y aplicación de los AMI. En primer lugar, las lecciones aprendidas de los estudios de caso se consideran con respecto al texto de los AMI. En el capítulo 3 del presente informe se ha presentado un análisis del contenido de los AMI, identificándose la necesidad de utilizar un lenguaje claro y general. Los estudios de caso evaluados en este informe apoyan esta afirmación y proporcionan argumentos para seguir reforzando los términos de los AMI con respecto a la aplicación del acuerdo a las CMS. En un estudio de caso se señaló que una EMN había abandonado la investigación sobre las violaciones de los derechos de los trabajadores cuando se dio cuenta de que la empresa no era uno de sus proveedores directos. Este ejemplo subraya la importancia que reviste no limitar la aplicación del AMI a los contratistas directos de la EMN, sino

incluir toda la cadena mundial de suministro. Además, los estudios de caso documentan conflictos con respecto al ámbito de aplicación a las filiales. El grupo de aplicación en Securitas tuvo que tratar dos casos relativos a la aclaración del ámbito de aplicación del acuerdo a las filiales. Esto pone de relieve la importancia de incluir en el AMI una definición clara del grupo representado por la EMN. Además, pueden surgir conflictos con respecto a las filiales que abandonan el grupo después de haberse firmado un AMI. Cuando la EMN francesa EDF vendió filiales, los compradores se comprometieron a respetar las disposiciones del AMI durante los tres años siguientes. Este ejemplo indica que podría considerarse la inclusión de disposiciones en un AMI en el caso de que las filiales abandonen la EMN.

Sin embargo, el impacto de una AMI en la CMS no sólo depende de las formulaciones de los acuerdos, sino fundamentalmente del proceso de aplicación. El proyecto de investigación “Organización y regulación de las relaciones de trabajo en las redes transnacionales de producción y suministro – ¿asegurar las normas fundamentales del trabajo a través de acuerdos marco internacionales?”, dirigido por Michael Fichter y Jörg Sydow desde 2008, comprende una serie de estudios de caso en los sitios de producción y proveedores a nivel local, que incluyen valiosos ejemplos de buenas prácticas de una aplicación eficaz del AMI en la cadena de suministro y en las filiales locales.<sup>17</sup> Sin embargo, según el análisis general, los AMI siguen siendo considerablemente desconocidos entre la dirección y las filiales de la EMN, los proveedores locales y los sindicatos locales. Además, los agentes locales que los conocen rara vez comprenden la función que desempeñan. Los problemas que se plantean son las brechas en la participación de los agentes locales en la negociación de los AMI; la comunicación inadecuada sobre los resultados de dichas negociaciones; la consiguiente falta de propiedad, y los vínculos escasos o inexistentes entre los sindicatos locales y las FSI que firman los acuerdos.

Las recomendaciones para la aplicación de los AMI procuran contrarrestar los puntos débiles observados. En primer lugar, el AMI debe difundirse ampliamente. Una buena comprensión del acuerdo por los agentes locales es una condición necesaria para la adopción de medidas ulteriores. Es preciso fortalecer la propiedad local. Es fundamental la participación de los agentes locales a lo largo del proceso de los AMI, desde su inicio hasta su aplicación. Yendo más allá de la participación de los sindicatos locales, esto también podría conllevar la firma conjunta del acuerdo por importantes proveedores y subcontratistas de la EMN.

---

<sup>17</sup> Tres de los estudios examinados en el presente documento forman parte del proyecto de investigación: Arruda et al. (2012); Fichter y Stevis (2013), y Fichter, Sayim y Agtas (2013).

## **6 Evolución de los acuerdos marco internacionales: un camino a seguir**

Los AMI han evolucionado en los quince últimos años. Esto se debe a que las FSI han revisado su estrategia y han solicitado una segunda generación de AMI que conlleven unos procedimientos más sólidos de aplicación, supervisión y resolución de conflictos, y que faciliten la sindicación, en lugar de limitarse a aceptarla (véase, por ejemplo, la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas, 2006; UNI, 2007). Además, los AMI recientes son cada vez más complejos y detallados. En este capítulo se pone énfasis en la evolución de las referencias contenidas en los AMI a las cadenas de suministro de las EMN.

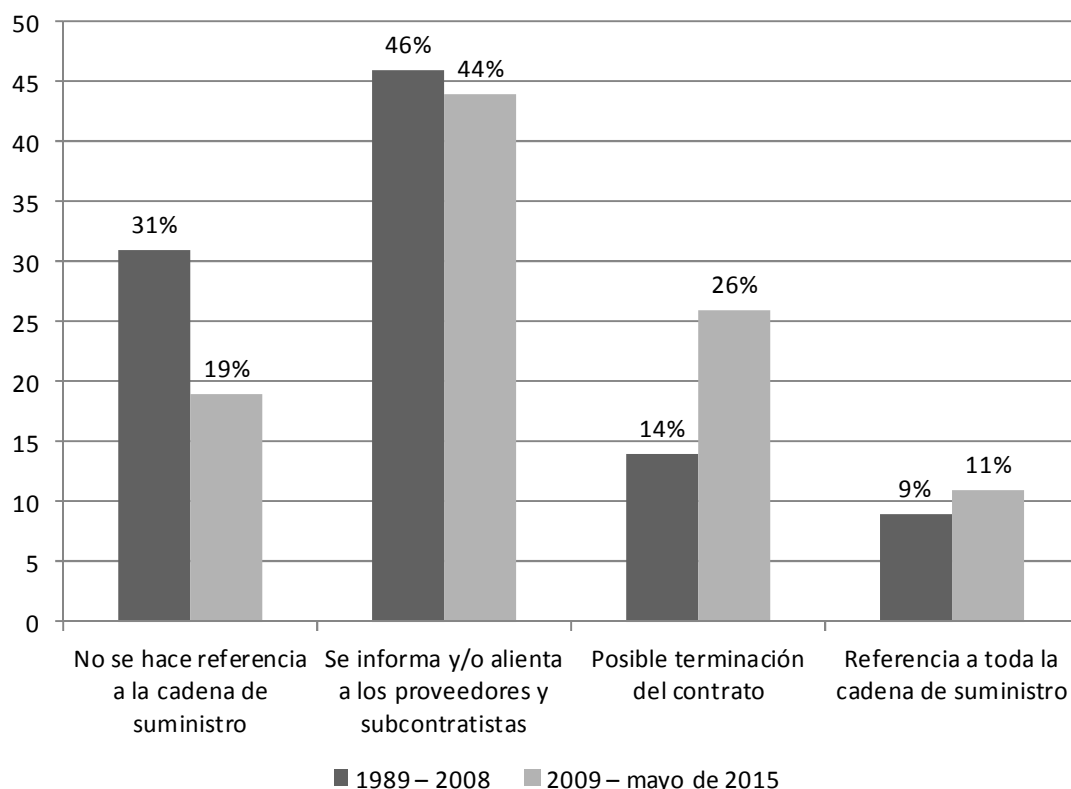
### **6.1 Evolución de los acuerdos marco internacionales**

En el capítulo 2 se han comparado los AMI firmados entre 2009 y mayo de 2015 con los acuerdos suscritos anteriormente. La comparación entre estos dos grupos muestra que un creciente porcentaje de AMI hacen referencia explícita a acuerdos internacionales como la Declaración EMN, las Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo, las formas en que los AMI abordan las cadenas de suministro han evolucionado. En el capítulo 3 se han presentado cuatro formas diferentes en que los AMI abordan las CMS. Basándose en estos cuatro grupos, en esta sección se comparan las referencias contenidas en los AMI, que han evolucionado con el tiempo, a la cadena mundial de suministro. Los resultados de la presente evaluación del autor de los 54 AMI negociados entre 2009 y mayo de 2015 se comparan con los resultados contenidos en un informe preparado Telljohann et al. (2009), que contiene una evaluación de los 68 AMI existentes entre 1989 y verano de 2008. En Welz (2011) se indica el mismo número de AMI durante ese período.

La primera tendencia evidente es que es más probable que los nuevos AMI aborden la aplicación del acuerdo a la cadena de suministro. Si bien Telljohann et al. (2009) indicaron que el 31 por ciento de los AMI no mencionaban en absoluto a los proveedores y subcontratistas, este número se ha reducido al 20 por ciento en la evaluación de los AMI concluidos o renovados entre 2009 y mayo de 2015. Esta tendencia indica una creciente necesidad de una regulación social más eficaz en las cadenas mundiales de suministro, así como el valor añadido que los AMI y las relaciones laborales pueden tener en este ámbito. La segunda tendencia es que un mayor porcentaje de los AMI más recientes consideran el respeto de sus disposiciones como un criterio para establecer o proseguir las relaciones

comerciales con los proveedores y subcontratistas. Estos acuerdos mencionan algún tipo de consecuencias en el caso de violaciones continuas. El número de acuerdos que entran en esta categoría se ha duplicado con creces, del 14 al 30 por ciento en el caso de los AMI más recientes. Sólo una pequeña parte de los AMI se refieren explícitamente a toda la cadena de suministro.

**Gráfico 5** Inclusión de los proveedores y subcontratistas en los AMI (porcentajes)



Fuente: Telljohann et al. (2009), pág. 32, para 1989–2008; evaluación del autor de los AMI negociados entre 2009 y 2015 (número = 54).

## 6.2 Un camino a seguir

Para la siguiente generación de AMI más allá de 2015 es importante seguir mejorando la calidad de los acuerdos y controlar su aplicación. Los acuerdos deberían basarse en relaciones laborales transfronterizas, y contar con la participación de los sindicatos locales en el terreno. Deberían promover la negociación colectiva a nivel local o nacional, y fomentar la contratación transfronteriza y las campañas de organización utilizando redes sindicales en las EMN.<sup>18</sup> Las propuestas sobre el camino a seguir contenidas en este informe se centran en qué puede aprenderse del análisis del contenido y de la eva-

<sup>18</sup> Véanse, por ejemplo, las Directrices revisadas de IndustriALL, adoptadas por el Comité Ejecutivo de IndustriALL en Túnez, en diciembre de 2014.

luación de los estudios de caso para la elaboración y aplicación de futuros acuerdos. A continuación, se analizan de manera sucinta las recomendaciones para la futura investigación.

El análisis del contenido de los 54 AMI más recientes ha mostrado que existe una gran variación en el modo en que un acuerdo hace referencia a la CMS. En el capítulo 3 se citan varios ejemplos de textos extraídos de AMI, y se identifican ejemplos de buenas prácticas para promover la libertad sindical y la negociación colectiva en los proveedores y subcontratistas de las EMN. Por lo general, las parte en la negociación deberían procurar incluir los siguientes puntos:

- una referencia a toda la cadena de suministro de la EMN;
- el deber de la EMN de considerar el respeto de las disposiciones del AMI como un criterio determinante para establecer o proseguir relaciones comerciales con los proveedores y subcontratistas;
- una definición clara y amplia del grupo de empresas que está representado por la EMN;
- el deber de la EMN de utilizar su influencia en las participaciones minoritarias, con el fin de promover el respeto de las disposiciones del AMI y de considerar la venta de sus acciones en caso de violaciones continuas;
- una formulación de las obligaciones de la EMN con respecto a la cadena de suministro, no como un objetivo que debe alcanzarse sino como algo obligatorio, y
- todas las disposiciones esenciales del AMI en el alcance del ámbito de aplicación a la cadena de suministro.

Los análisis de texto contenidos en el capítulo 3 muestran asimismo que existen algunos ejemplos de buenas prácticas para reforzar la colaboración entre las EMN y los sindicatos, por ejemplo, sobre exámenes y programas de formación a nivel local y mundial, así como medidas para permitir que los sindicatos locales controlen el cumplimiento del AMI en los proveedores y subcontratistas. No obstante, hasta la fecha sólo han surgido algunas tendencias generales en las CMS en lo que respecta a estos ejemplos. Con objeto de seguir fortaleciendo la aplicación de los AMI en la cadena de suministro, será importante procurar que se incluyan los siguientes puntos:

- la amplia difusión de los AMI a los proveedores y subcontratistas, así como a los sindicatos locales;
- medidas de formación conjuntas en los proveedores y subcontratistas sobre las relaciones de trabajo y la aplicación de las normas de la OIT;

- supervisiones y exámenes conjuntos de los AMI, así como visitas en el terreno por el grupo de aplicación en los proveedores y subcontratistas locales, con el fin de asegurar la aplicación del acuerdo;
- la revelación de información sobre las empresas en la CMS de la EMN;
- la integración del AMI en las prácticas de contratación de la EMN y en los contratos comerciales con los proveedores y subcontratistas;
- la inclusión en la lista de temas regulares en las reuniones de consulta continuas sobre las condiciones de trabajo en los proveedores y subcontratistas, y
- el deber de la EMN de insistir en la aplicación continua del AMI en las filiales que abandonan el grupo, al menos durante un periodo de transición.

La evaluación de 29 estudios de caso sobre la aplicación de los AMI muestra que es fundamental fortalecer la propiedad local. En el pasado, los AMI solían tener únicamente un impacto limitado en los proveedores y subcontratistas, porque eran ampliamente conocidos por la dirección de las filiales y proveedores locales de la EMN, y también por los sindicatos locales. Además, los agentes locales que los conocen comprenden perfectamente la función que desempeñan. Los ejemplos de buenas prácticas contenidos en los estudios de caso evidencian el importante papel que pueden desempeñar los AMI y las FSI al asegurar los derechos de los trabajadores en la cadena mundial de suministro de las EMN, y al lograr que los proveedores, subcontratistas y filiales consideren los AMI. Sin embargo, de cara al futuro, debe reforzarse la participación de los agentes locales en todo el proceso de los AMI desde su inicio, a través de negociaciones orientadas a su aplicación. Los AMI son más eficaces cuando están integrados en las relaciones laborales locales. Con el fin de aplicarlos mejor, la participación de los agentes locales podría ir más allá de los sindicatos locales, y lograr la intervención del personal directivo de las filiales locales, o incluso la firma conjunta del acuerdo por importantes proveedores y subcontratistas de la EMN.

Muchos estudios de caso se centran en el proceso de aplicación del AMI en la EMN y sus filiales. Es preciso realizar más estudios que se centren en la aplicación local de los AMI en los proveedores y subcontratistas, poniendo énfasis en el potencial de los AMI para permitir que los sindicatos entablen relaciones laborales y organicen campañas a lo largo de las cadenas de suministro de las EMN. Será importante analizar las diferencias entre los sectores de la industria para comprender mejor la dinámica de las relaciones en la cadena de suministro y el modo en que éstas repercuten en los derechos de los trabajadores. Dependiendo de la estructura de gobernanza de la cadena de suministro, las EMN estarán mejor o peor equipadas para influir en los proveedores y promover unas condiciones de trabajo decentes. Por lo tanto, la estructura de la cadena de suministro debería tomarse en consideración al establecer las referencias y los procedimientos en los AMI para regular la CMS. Además, un número creciente de acuerdos hacen referencia a los procedimientos de mediación o arbitraje, lo que

pone de relieve la necesidad de que las FSI y las EMN fortalezcan el mecanismo de resolución de conflictos en los AMI y conciban nuevas formas para que el diálogo social tenga lugar a nivel mundial. Se necesitan más estudios y recomendaciones para fortalecer los mecanismos de resolución de conflictos en los AMI, con el fin de ir más allá de compromisos meramente voluntarios y de proporcionar a las partes en la negociación un marco para utilizar cuando no puedan hallar una solución común. El último capítulo de este informe se dedica a un examen del modo en que la OIT puede apoyar a las partes en la negociación en los AMI, elaborando un nuevo marco para los mecanismos de resolución de conflictos.

## **7 Los acuerdos marco internacionales y la función de la OIT**

En su memoria anual de 2013 presentada a la Conferencia Internacional del Trabajo, el Director General de la OIT señaló que “el hecho de que los motores de esas cadenas de suministro o redes de producción en continua transformación (...) parece brindar a la OIT nuevas oportunidades para promover el trabajo decente en las actividades de las [EMN]” (OIT, 2013, pág. 14). Entre dichas oportunidades se cuentan los AMI, la gran mayoría de los cuales hacen referencia explícita a las normas de la OIT, en particular los relativos a los derechos fundamentales. El objetivo de los AMI de promover los derechos fundamentales en el trabajo y el diálogo social está en consonancia con dos objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente de la OIT. Estos argumentos son un instrumento para regular las cadenas de suministro a través de las relaciones de trabajo, y se han desarrollado sin la asistencia directa de los Estados ni de las organizaciones internacionales. Sin embargo, este diálogo social mundial sigue siendo incipiente, y su crecimiento continuo podría depender de la capacidad de los agentes estatales y de las organizaciones internacionales para apoyar de manera adecuada esta iniciativa normativa privada. Así pues, en el presente informe se formulan propuestas sobre la revisión de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT, con el fin de crear un marco facultativo para los representantes de las empresas y de los trabajadores en su empeño por seguir potenciando el diálogo social mundial. Además de revisar la Declaración EMN, en el informe se sugieren oportunidades para que la OIT participe en la creación de un entorno habilitador para los AMI.

### **7.1 Revisión de la Declaración EMN**

La Declaración EMN, que se adoptó en 1977, se ha emendado en dos ocasiones, en 2000 y 2006. Contiene principios relativos al empleo, la formación, las condiciones de vida y de trabajo, y las relaciones laborales, que todas las partes interesadas (a saber, gobiernos, organizaciones de empleadores y

de trabajadores, y empresas multinacionales) deberían observar sobre una base voluntaria. La Declaración EMN es el único instrumento internacional concebido hasta la fecha para orientar las iniciativas privadas, como los AMI, los códigos de conducta, y las iniciativas en toda la industria para la promoción del diálogo social, que cuenta con el pleno apoyo de trabajadores, empleadores y gobiernos. Este origen tripartito hace que sea sumamente creíble, aunque sensible, a las preocupaciones de las empresas que se enfrentan a la competencia acérrima. Este informe ha mostrado (capítulo 2) que un número creciente de AMI comprenden una referencia a la Declaración EMN. Aunque sólo el 8 por ciento de los acuerdos firmados hasta 2007 incluyen dicha referencia, este número aumentó al 23 por ciento de todos los AMI concluidos entre 2009 y mayo de 2015. Esto indica el creciente interés en la Declaración que de las partes en la negociación, y constituye un argumento más a favor de su actualización. Estas referencias en los AMI a la Declaración EMN brindan a la OIT la oportunidad de apoyar a las partes en la negociación de los AMI.

Una Declaración EMN revisada y actualizada debería poder reflejar los problemas que han afectado a los modelos de producción y al desarrollo de las CMS en los últimos decenios. Este informe contempla una Declaración EMN revisada que ofrece un instrumento para seguir fortaleciendo el diálogo social mundial. La Declaración EMN podría servir de inspiración a las FSI y a las EMN a la hora de elaborar, proporcionar y evaluar los AMI, y de mejorar su eficacia por medio de nuevos mecanismos de resolución de conflictos.

En las subsecciones que figuran a continuación se recomiendan posibles revisiones de la Declaración EMN.

### ***7.1.1 Hacer extensiva la aplicación a las cadenas de suministro***

En su versión actual, la Declaración EMN no considera a las EMN responsables de los derechos y la seguridad en sus cadenas mundiales de suministro. Sin embargo, la creciente importancia manifiesta de las CMS parece imponer prácticamente la necesidad de hacer extensiva la aplicación de la Declaración EMN a las cadenas de suministro. Además, una extensión a las cadenas de suministro parece estar en consonancia con el interés de los interlocutores sociales. En el capítulo 3 del presente informe se ha mostrado que cada vez más AMI hacen referencia a la CMS de sus EMN, y que estas referencias contienen unos términos cada vez más vinculantes. El respeto de las disposiciones de un AMI se considera cada vez más un criterio para la EMN al establecer o proseguir las relaciones comerciales con los proveedores y subcontratistas. Todo esto indica una creciente necesidad de aumentar la eficacia de la regulación social en las cadenas mundiales de suministro. Una Declaración EMN revisada debería reflejar estas necesidades, así como el entorno económico cambiante en los últimos decenios, y debería proporcionar orientación a los trabajadores y las empresas sobre cómo maximizar los efec-



tos positivos tanto económicos como sociales de las operaciones de las cadenas mundiales de suministro. Por lo tanto, la actualización de la Declaración EMN debería hacer extensiva su aplicación a las cadenas de suministro. Una primera medida podría ser incorporar en la Declaración las disposiciones sobre la diligencia debida en relación con los derechos humanos, en consonancia con los UNGP. Éstos establecen la amplia responsabilidad de las EMN de prevenir o mitigar las violaciones de las normas laborales mínimas en toda su CMS. Este deber podría integrarse en la Declaración EMN. Sin embargo, es importante que cualquier actualización tenga en cuenta la naturaleza tripartita de la Declaración. Una regulación de las CMS en la Declaración EMN debería basarse en unas relaciones laborales armoniosas, e incluir a los sindicatos a nivel local y global.

### **7.1.2 Incluir un procedimiento de mediación**

Los AMI tal vez no sean siempre capaces de contemplar las necesidades de las partes en la negociación. Por lo tanto, una Declaración EMN revisada debería proporcionar una vía alternativa para la resolución de conflictos. La naturaleza voluntaria de los AIM conlleva el riesgo de que algunas empresas los utilicen de manera incorrecta, tratándolos como “escaparates”, lo que podría socavar la credibilidad de todos los acuerdos. Los AMI de Inditex y Total se firmaron en presencia del Director General de la OIT, y el AMI de Chiquita fue suscrito por el Director General de la OIT en calidad de testigo. La participación de la OIT puede aumentar la credibilidad y legitimidad de los acuerdos. En lo que respecta a las EMN que desean mostrar su verdadero compromiso con las normas laborales mínimas, tal vez sean necesarios ciertos tipos de mecanismos de mediación o adjudicación cuando el diálogo social no consigue proporcionar una solución aceptable para ambas partes. Además (de cara al futuro), los AMI más recientes han ganado en tecnicidad y complejidad, y parecen mostrar una tendencia a una cierta juridificación. Esta evolución supone que si bien las repercusiones en la reputación pueden ser una base suficiente para asegurar los derechos laborales fundamentales, éste no es el caso cuando se trata de asuntos más complejos y técnicos. Así pues, es necesario que las partes en la negociación fortalezcan los mecanismos de resolución de conflictos en los AMI y establezcan nuevos mecanismos de diálogo social a nivel mundial. El número creciente de acuerdos que hacen referencia a procedimientos de mediación o arbitraje ponen de relieve la intención de ir más allá de compromisos voluntarios.

Lamentablemente, hasta la fecha no existen procedimientos alternativos que faciliten vías de mediación o arbitraje en los conflictos. En una Declaración EMN revisada, la OIT podría proporcionar un marco facultativo a las partes en los AMI para la resolución de conflictos, incluidos servicios de mediación o arbitraje (para esta propuesta, véase Drouin, 2008). El deseo de incluir a la OIT en sus mecanismos de resolución de conflictos se indica claramente en los AMI suscritos por Inditex y Aker ASA, que hacen referencia explícita a la OIT con el fin de solicitar asesoramiento especializado y

como un lugar apropiado para resolver los problemas derivados de los acuerdos (véase el recuadro 17). Una Declaración EMN revisada podría comprender procedimientos sobre el modo en que la OIT podría proporcionar tales servicios de mediación o arbitraje. En los casos en que las partes en la negociación no puedan hallar una solución común, podrían utilizar la Declaración EMN como marco para la resolución de conflictos, por lo que recurrirían a la OIT para solicitar asistencia. En lo que respecta al modo en que la OIT puede desarrollar la capacidad para ayudar a las partes en la negociación, esto sigue siendo un interrogante. Una posible solución sería que la OIT tome parte en la formación y certificación de un conjunto de mediadores o árbitros para ayudar a solucionar los conflictos y a mejorar el cumplimiento de los AMI. En cualquier caso, si persiste esta incertidumbre en la resolución de conflictos en los AMI y las partes no encuentran los medios apropiados para resolver los problemas que puedan surgir, más tarde o más temprano acabarán perdiendo su valor y credibilidad como instrumentos de regulación social.

#### Recuadro 17 Referencias en los AMI a la mediación o el arbitraje

*Aker ASA-IndustriALL:* “En caso de llegarse a un punto muerto, **el arbitraje lo gestionarán la OIT o una parte neutral** acordada por la dirección y el sindicato. Una vez agotado este proceso, la incapacidad para alcanzar un consenso dará lugar a la terminación del acuerdo.”

*Inditex-IndustriALL:* “Las cuestiones relativas a la interpretación del Acuerdo se resolverán a través de la celebración de consultas entre Inditex e IndustriALL Global Union. No se escatimarán esfuerzos para alcanzar un acuerdo común; sin embargo, en los casos en que esto no sea posible, Inditex e IndustriALL Global Union, en las circunstancias apropiadas, **solicitarán el asesoramiento especializado de la OIT.**”

*Loomis AB-IndustriALL:* “En el caso de que las partes no sean capaces de resolver un conflicto relativo a la aplicación del presente Acuerdo tras las deliberaciones celebradas en la reunión del Grupo de Aplicación, el asunto podrá remitirse, de mutuo acuerdo, **a un mediador neutral.** El mediador será elegido conjuntamente por las partes.”

*Sodexo-IUF:* “En el caso de que persista el desacuerdo tras agotarse los esfuerzos indicados en las secciones 6.2 y 6.3, el asunto podrá remitirse de mutuo acuerdo a un **mediador independiente para que facilite una resolución negociada.**”

*GDF SUEZ-IndustriALL:* “Si no es posible alcanzar un acuerdo, **los signatarios podrán solicitar mediación** basada en un acuerdo sobre la selección del mediador por las partes.”

*Securitas-UNI:* “En el caso de que las partes no sean capaces de resolver un conflicto relativo a la aplicación del presente Acuerdo tras las deliberaciones celebradas en la reunión del Grupo de Aplicación, el asunto podrá remitirse, de mutuo acuerdo, **a un mediador neutral.** El mediador será elegido conjuntamente por las partes. El mediador será seleccionado conjuntamente por las partes.”

*G4S-UNI:* “En el caso de que las partes no puedan resolver un conflicto relativo a la aplicación del presente acuerdo tras las deliberaciones celebradas en la Reunión de Examen, el asunto podrá remitirse, de mutuo acuerdo, a un **árbitro neutral para que encuentre una solución negociada.**”

*Skanska-IndustriALL:* “Si el grupo de aplicación no puede alcanzar un acuerdo sobre las interpretaciones y aplicaciones del presente acuerdo, el asunto se remitirá a una **comisión de arbitraje integrada por dos miembros y por un presidente independiente.** Skanska AB e IFBWW nombrarán a un miembro cada una, y el presidente será designado de mutuo acuerdo. **Las decisiones de**

**la comisión de arbitraje serán vinculantes para ambas partes.** La versión original sueca del presente acuerdo se aplicará en todas las partes a toda las interpretaciones del acuerdo.”

*ISS-UNI:* “En el caso de que las partes no sean capaces de resolver un conflicto derivado de este acuerdo mundial tras las deliberaciones celebradas en la reunión bianual, tal como se establece en la sección 6.3 *supra*, el asunto se remitirá a un mediador o árbitro independiente mutuamente acordado, que procurará hallar inicialmente una resolución negociada. **En el caso de no poderse lograr una resolución negociada, la parte independiente propondrá una resolución arbitrada que será vinculante para ambas partes.** Incumbirá al mediador o árbitro independiente decidir qué parte deberá **asumir los costos asociados con dicha mediación o arbitraje.**”

*ABN AMRO Bank-UNI:* “En el caso de que las partes no sean capaces de resolver un conflicto relativo a la aplicación del presente acuerdo tras haberlo examinado en una reunión del grupo de supervisión, podrá someterse de mutuo acuerdo a un mediador. Las partes elegirán al mediador de manera conjunta. **Ninguna parte podrá rechazar una solicitud de mediación sin causa justificada.** Los problemas concretos de los trabajadores o los conflictos locales relativos a la negociación colectiva deberán gestionarse y solucionarse con arreglo a los procedimientos locales de resolución de conflictos. El recurso a una instancia judicial superior **sólo podrá estar justificado si la cuestión hace referencia a un derecho o una norma establecidos en el contexto del presente acuerdo.**”

### 7.1.3 Incluir recomendaciones sobre la negociación colectiva y la consulta transnacionales

La naturaleza voluntaria de los AMI y la inexistencia de un marco jurídico mundial hacen que su aplicación dependa en gran medida de la buena voluntad de las EMN. Las FSI no pueden recurrir a huelgas para imponer su interés, lo que se traduce en un desequilibrio de poder considerable entre los trabajadores y las EMN a escala mundial. La sección sobre las relaciones laborales en la Declaración EMN no contiene recomendaciones concretas sobre la negociación colectiva y la consulta transnacionales. Sin embargo, prevé la obligación de las EMN de proporcionar a los representantes de los trabajadores “información para que los trabajadores puedan disponer de datos adecuados y fidedignos sobre las actividades de la unidad en que trabajan o, cuando sea apropiado, del conjunto de la empresa” (párrafo 55). Hacer extensivos estos derechos de manera adecuada en la Declaración EMN propiciará sin duda alguna el diálogo social y la negociación colectiva a nivel internacional, y contribuirá a reducir el desequilibrio de poder entre las partes en los AMI. El carácter voluntario de la Declaración EMN podría tener efectos positivos en la voluntad de los mandantes de la OIT de proseguir con dichas enmiendas (Drouin, 2008).

## 7.2 Crear un entorno propicio para el diálogo social mundial

Los propios AMI son un ejemplo de buenas prácticas a la hora de regular las CMS mediante el establecimiento de relaciones laborales. Por lo tanto, además de revisar la Declaración EMN, la OIT de-

bería contemplar la posibilidad de crear un entorno general habilitador para los AMI. Esto podría incluir alentar a los Estados Miembros a que examinen sus prácticas de contratación pública y su asistencia técnica, apoyando la creación de capacidad que necesitan las FSI, las EMN y los sindicatos para supervisar los acuerdos en diferentes países. Las alianzas público-privadas también podrían utilizarse para mejorar las condiciones de trabajo en las CMS y para fortalecer las relaciones laborales mundiales.

### ***7.2.1 Relaciones laborales mundiales: la influencia de la política gubernamental***

La Declaración EMN proporciona principios que todas las partes interesadas pueden observar sobre una base voluntaria. Por lo tanto, una Declaración EMN revisada podría aumentar la necesidad de los Estados Miembros de adoptar políticas nacionales coherentes. Los estudios de caso evaluados en el presente informe rara vez examinan con detenimiento la influencia de las políticas gubernamentales en la decisión de las EMN de entablar relaciones laborales mundiales y de concluir AMI. Stevis (2010) constituye una excepción; en su informe para la OIT incluye algunos ejemplos del modo en que las políticas gubernamentales pueden influir en los incentivos para que las empresas firmen un AMI. Algunas veces, las EMN son (en parte) propiedad de los Estados. En tales casos, los Estados pueden ejercer una influencia directa en la política de una empresa; además, puede proporcionar incentivos a las empresas a través de marcos normativos. En Francia, las políticas relativas a la responsabilidad social pueden facilitar los AMI (Stevis, 2010). En mayo de 2015, la Asamblea Nacional de Francia aprobó una ley sobre los requisitos de diligencia debida, haciendo responsables a las grandes empresas de las violaciones de los derechos humanos en sus cadenas de suministro (ECCJ, 2015). Dichas leyes pueden aumentar la necesidad de las EMN de entablar relaciones laborales a escala mundial, y de concluir AMI con miras a regular mejor sus cadenas de suministro. Además, los Estados pueden influir en los incentivos para que las empresas firmen AMI que incluyan normas sobre el acceso a los mercados de contratación pública. Los Estados pueden crear una ventaja competitiva para las EM que pagan un salario digno y respetan los derechos de los trabajadores en sus cadenas de suministro. La OIT debería alentar a sus Estados Miembros a que consideren los AMI como indicadores de buenas prácticas en sus estipulaciones sobre la contratación pública.

### ***7.2.2 Asistencia técnica para apoyar las relaciones laborales mundiales***

Los trabajadores y los sindicatos de los proveedores y subcontratistas cubiertos por un AMI pueden tener dificultades para ejercer sus derechos consagrados en los acuerdos. Para una FSI y una EMN que tomen parte en la evaluación del cumplimiento de las normas internacionales del trabajo, no sólo

dentro de la empresa sino también en sus proveedores y contratistas, se requieren recursos y competencias técnicas considerables. En los pequeños y medianos proveedores o filiales, que en muchos casos están situados en lugares distintos de las sedes de la EMN, los sindicatos locales y los trabajadores tendrán dificultades con frecuencia para ejercer los derechos acordados en el AMI. Por consiguiente, el alcance y el valor del AMI para dichos trabajadores pueden ser considerablemente limitados. La asistencia técnica ofrecida por la OIT podría apoyar la creación de capacidad que necesitan las FSI, las EMN y los sindicatos locales con el fin de supervisar y mantener los acuerdos.

## Anexo

### Muestra de investigación, enero de 2009 – mayo de 2015

Empresa	Año	FSI	Sector
Thyssen Krupp	2015	IndustriALL	Conglomerado
Total	2015	IndustriALL	Petróleo y gas
Gamesa	2015	IndustriALL	Energía renovable
Telefónica S.A.	2014	UNI	Telecomunicaciones/Medios de comunicación
AEON	2014	UNI	Comercio minorista
Acconia	2014	BWI	Construcción
Sacyr	2014	BWI	Construcción
Inditex	2014	IndustriALL	Comercio minorista
Salino-Impregilo	2014	BWI	Construcción
Dragados	2014	BWI	Construcción
Svenska Cellulosa AB (SCA)	2013	IndustriALL	Pasta de papel y papel
Codere	2013	UNI	Juego
Loomis	2013	UNI	Servicios de seguridad
Solvay	2013	IndustriALL	Química
Melia	2013	IUF	Hotel
Enel	2013	IndustriALL/ PSI	Energía eléctrica
Norske Skog	2013	IndustriALL	Pasta de papel y papel
Metro	2013	UNI	Comercio minorista
Telenor ASA	2013	UNI	Telecomunicaciones/Medios de comunicación
Renault	2013	IndustriALL	Manufacturera
Statoil ASA (anteriormente Statoil Hydro ASA)	2012	IndustriALL	Petróleo y gas
Lafarge	2012	IndustriALL	Construcción
Aker	2012	IndustriALL	Conglomerado
Eurosport	2012	UNI	Telecomunicaciones/Medios de comunicación
OHL	2012	BWI	Construcción
Siemens	2012	IndustriALL	Conglomerado
Saab	2012	IndustriALL	Manufacturera
Ferrovial	2012	BWI	Construcción
Ford	2012	IndustriALL	Manufacturera
MAN	2012	IndustriALL	Manufacturera
Securitas	2012	UNI	Servicios de seguridad
Lukoil	2012	IndustriALL	Petróleo y gas
FFC Contruccion	2012	BWI	Construcción

<b>Sodexo</b>	2011	IUF	Hotelería
<b>Umicore</b>	2011	IndustriALL	Metalurgia y minería
<b>Mizuno</b>	2011	IndustriALL	Textil
<b>Petrobras</b>	2011	IndustriALL	Petróleo y gas
<b>ZF Friedrichshafen</b>	2011	IndustriALL	Manufacturera
<b>Mann + Hummel</b>	2011	IndustriALL	Manufacturera
<b>GDF Suez</b>	2010	BWI/ IndustriALL	Energía eléctrica
<b>Norsk Hydro</b>	2010	IndustriALL	Metalurgia y minería
<b>Pfleiderer</b>	2010	BWI	Materiales de construcción
<b>PSA Citroen</b>	2010	IndustriALL	Manufacturera
<b>AB Electrolux</b>	2010	IndustriALL	Manufacturera
<b>Telkom Indonesia</b>	2010	UNI	Telecomunicaciones/Medios de comunicación
<b>Antara</b>	2010	UNI	Telecomunicaciones/Medios de comunicación
<b>System Television Malaysia Berhad</b>	2010	UNI	Telecomunicaciones/Medios de comunicación
<b>Shoprite Checkers</b>	2010	UNI	Comercio minorista
<b>Wilkhahn</b>	2009	BWI	Mueble
<b>Anglo-Ashanti</b>	2009	IndustriALL	Metalurgia y minería
<b>Tel Telecomunicaciones</b>	2009	UNI	Telecomunicaciones/Medios de comunicación
<b>Elanders</b>	2009	UNI	Pasta de papel y papel
<b>EDF</b>	2009	IndustriALL	Energía eléctrica
<b>ENI</b>	2009	IndustriALL	Petróleo y gas

## Bibliografía

- Arruda, L.; Fichter, M.; Helfen, M. y Sydow, J. 2012. *International framework agreements: A powerful tool for ensuring core labour standards in a globalized world? Insights from Brazil* (Berlín, Friedrich Ebert Stiftung).
- Baker, J. 2011. “Global agreements and Protect, Respect, Remedy”, *Derechos Sindicales Internacionales*, vol. 18, núm. 2, págs. 7–9.
- Blome, C. y Schoenherr, T. 2011. “Supply chain risk management in financial crises: A multiple case-study approach”, *International Journal of Production Economics*, vol. 134, núm. 1, págs. 43–57.
- Building Workers International (BWI). 2013. *BWI targets: Multinational companies* (Ginebra).
- Centro Internacional de Formación de la OIT. 2010. *Key issues for management to consider with regard to transnational company agreements (TCAs): Lessons learned from a series of workshops with and for management representatives* (Turín).
- Confederación Sindical Internacional (CSI). 2012. *The United Nations “Protect, Respect, Remedy” Framework for Business and Human Rights and the United Nations Guiding Principles for Business and Human Rights: A guide for trade unionists* (Bruselas).
- . *ITUC Global Rights Index: The world’s worst countries for workers* (Bruselas).
- e IndustriALL; Clean Clothes Campaign (CCC) y UNI Global Union. 2012. *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights and the human rights of workers to form or join trade unions and to bargain collectively* (Ámsterdam).
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). 2013a. *Global value chains and development: Investment and value added trade in the global economy* (Ginebra).
- . 2013b). *2013: Global value chains: Investment and trade for development* (Ginebra).
- Constantinescu, C.; Mattoo, A. y Ruta, M. 2015. “Explaining the global trade slowdown”, artículo en línea en Vox, Policy Portal of the Centre for Economic Policy Research (CEPR). Disponible en: <http://www.voxeu.org/article/explaining-globaltradeslowdown>.



- Drouin, R. 2008. “The role of the ILO in promoting the development of international framework agreements”, K. Papadakis (editor): *Cross-border social dialogue and agreements: An emerging global industrial relations framework?* (Ginebra, OIT).
- Egels-Zandén, N. 2009. “TNC motives for signing international framework agreements: A continuous bargaining model of stakeholder pressure”, *Journal of Business Ethics*, vol. 84, núm. 4, págs. 529–547.
- Elms, D. K. y Low, P. (editores). 2013. *Global value chains in a changing world* (Ginebra, Organización Mundial del Comercio).
- European Coalition for Corporate Justice (ECCJ). 2015. “France: Historic vote for corporate accountability”, artículo en línea, 13 de mayo. Disponible en: <http://www.corporatejustice.org/France-Historic-Vote-for-Corporate.html>.
- Evers, B.; Amoding, F. y Krishnan, A. 2014. *Social and economic upgrading in floriculture global value chains: Flowers and cuttings GVCs in Uganda*, Documento de trabajo 4014/42 (Manchester, University of Manchester, Capturing the Gains).
- Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas. 2006. *Background to international framework agreements in the IMF* (Ginebra).
- Fichter, M. y Stevis, D. 2013. *Global framework agreements in a union-hostile environment: The case of the USA* (Berlín, Friedrich Ebert Stiftung).
- y Sydow, J. 2008. *Organization and regulation of employment relations in transnational production and supply networks: Ensuring core labor standards through international framework agreements?* (Berlín, Freie Universität).
- y Sayim, K. Z. y Agtas, B. 2013. *Organization and regulation of employment relations in transnational production and supply networks: Ensuring core labor standards through international framework agreements?* (Ankara, Friedrich Ebert Stiftung).
- Hammer, N. 2005. “International framework agreements: Global industrial relations between rights and bargaining”, *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 11, núm. 4, págs. 511–530.
- Hassel, A. 2008. “Emergence of a global labor governance regime”, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 21, págs. 231–251.

- Hennebert, M.-A. 2011. "Cross-border union alliances and transnational collective bargaining: A case study in a Canadian MNC", *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, vols. 17 y 18, págs. 18–33.
- Hobbs, J. E. 1996. "A transaction cost approach to supply chain management", *Supply Chain Management*, vol. 1, núm. 2, págs. 15–27.
- IndustriALL Global Union. 2012. "Review of experiences and way forward for the future", presentación en la Conferencia de IndustriALL Global Union sobre los acuerdos marco internacionales y las redes sindicales, Frankfurt am Main.
- . 2014. *IndustriALL Global Union's guidelines for global framework agreements (GFAs)* (Ginebra). Disponible en: [http://www.industrialunion.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/industrialall\\_gfa\\_guidelines\\_final\\_version\\_exco\\_12-2014\\_english.pdf](http://www.industrialunion.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/industrialall_gfa_guidelines_final_version_exco_12-2014_english.pdf).
- . 2015. "IndustriALL signs global union agreement with Total", artículo en línea, 22 de enero. Disponible en: <http://www.industrialunion.org/industrialall-signs-global-union-agreement-with-total>.
- Leonardi, S. (editor). 2015. *The transnational company agreements: Experiences and prospects*, Informe final, EURACTA 2 (Roma, Comisión Europea y Bruno Trentin Associazione). Disponible en: [http://www.ires.it/files/upload/Euracta2\\_Final%20report\\_0.pdf](http://www.ires.it/files/upload/Euracta2_Final%20report_0.pdf).
- Locke, R. 2009. "Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and their improvement of labor conditions in global supply chains", *Politics and Society*, vol. 37.
- Marzan, C. 2013. *Organizing unions in the U.S. with international framework agreements: An exploratory study* (Chicago, Illinois Institute of Technology).
- McCallum, J. 2011. "Trade union renewal and labor transnationalism in South Africa: The case of SATAWU", *Working USA: The Journal of Labor and Society*, vol. 14, págs. 161–176.
- Mihailova, T.; Ribarova, E. y Dimitrova, S. 2015. "The TCAs at the SKF: Implementation and impact on the Bulgarian subsidiary", S. Leonardi (editor): *The transnational company agreements: Experiences and prospects*, Informe final, EURACTA 2 (Roma, Comisión Europea y Bruno Trentin Associazione), págs. 167–179.
- Miller, D. 2011. "Global social relations and corporate social responsibility in outsourced apparel supply chains: The Inditex Global Framework Agreement", K. Papadakis (editor): *Shaping*

*global industrial relations: The impact of international framework agreements* (Ginebra, OIT/Basingstoke, Palgrave Macmillan).

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). 2012. *The corporate responsibility to respect human rights: An interpretive guide* (Nueva York y Ginebra).

—. 2013. “The issue of the applicability of the Guiding Principles on Business and Human Rights to minority shareholdings”, carta de orientación interpretativa sobre los UNGP, 26 de abril (Ginebra).

—. 2014. Preguntas frecuentes sobre los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos (Nueva York y Ginebra).

Oficina Internacional del Trabajo (OIT). 2006. *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, 4ª edición (Ginebra).

—. 2007. “Acuerdo marco internacional: Una herramienta para apoyar los derechos en el trabajo”, OIT en línea, 31 de enero. Disponible en: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_080725/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_080725/lang--es/index.htm).

—. 2013. *Ante el centenario de la OIT: Realidades, renovación y compromiso tripartito*, Memoria del Director General, Informe 1(A), Conferencia Internacional del Trabajo, 102ª reunión, 2013, Ginebra.

—. 2014. *Manual sindical sobre las zonas francas de exportación* (Ginebra).

—. 2015a. *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*, Informe IV, Conferencia Internacional del Trabajo, 104ª reunión, 2015, Ginebra.

—. 2015b. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: El empleo en plena mutación* (Ginebra).

Papadakis, K. (editor). 2008. *Cross-border social dialogue and agreements: An emerging global industrial relations framework?* (Ginebra, OIT).

—. 2011. *Shaping global industrial relations: The impact of international framework agreements* (Ginebra, OIT/Basingstoke, Palgrave Macmillan)

Riisgaard, L. 2004. *The IUF/COLSIBA – CHIQUITA framework agreement: A case study*, Documento de trabajo sobre empresas multinacionales núm. 94 (Ginebra, OIT).

- Royle, T. y Ortiz, L. 2009. “Dominance effects from local competitors: Setting institutional parameters for employment relations in multinational subsidiaries, a case from the Spanish super-market sector”, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, núm. 4, págs. 653–675.
- Schömann, I. 2008. *Case study Chiquita* (Dublín, Eurofound).
- y Sobczak, A.; Voss, E. y Wilke, P. 2008. *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level* (Dublín, Eurofound).
- Schulten, T.; Alsos, K.; Burgess, P. y Pedersen, K. 2012. *Pay and other social clauses in European public procurement* (Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung).
- Sobczak, A. y Havard, C. 2008. *Case study PSA Peugeot Citroen* (Dublín, Eurofound).
- y Schömann, I. y Wilke, P. 2008. *Case study Telefónica* (Dublín, Eurofound).
- Stevis, D. 2010. *International framework agreements and global social dialogue: Parameters and prospects* (Ginebra, OIT).
- . Fichter, M. 2012. *International framework agreements in the USA: Escaping, projecting or globalizing social dialogue?* (Colorado State University).
- Telljohann, V.; da Costa, I.; Müller, T.; Rehfeldt, U. y Zimmer, R. 2009. *European and international framework agreements: Practical experiences and strategic approaches* (Dublín, Eurofound).
- Thomas, M. 2010. “Global industrial relations? Framework agreements and the regulation of international labor standards”, *Labour Studies Journal* (31 de marzo).
- UNI Global Union. 2007. *Responsible business tool box: UNI’s guide to international codes of practice* (Nyon).
- Voss, E. 2008. *Case study Leoni* (Dublín, Eurofound).
- y Wilke, P. 2008. *Case study Bosch* (Dublín, Eurofound).
- Wilke, P. 2008. *Case study IKEA* (Dublín, Eurofound).
- Welz, C. 2011. “A qualitative analysis of international framework agreements: Implementation and impact”, K. Papadakis (ed.): *Shaping global industrial relations: The impact of international framework agreements* (Ginebra, OIT/Basingstoke, Palgrave Macmillan)

Whittall, M; Lucio, M.; Mustchin, S.; Rocha, F. y Telljohann, V. 2015. “Volkswagen transnational company agreements: The meaning of international corporate regulation at work”, S. Leonardi (ed.): *The transnational company agreements: Experiences and prospects*, Informe final, EURACTA 2 (Roma, Comisión Europea y Bruno Trentin Associazione), págs. 71-117.

Wundrak, A. 2012. *Gewerkschaftliche Netzwerke stärken und ausbauen: Internationale Rahmenvereinbarungen nutzen. Eine Fallstudie bei Volkswagen, Daimler und Bosch im indischen Automobilcluster Pune* (Frankfurt am Main, Otto Brenner Stiftung).