



**OIT** Américas  
INFORMES  
TÉCNICOS  
**2016/1**



Organización  
Internacional  
del Trabajo

# La promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro en América Latina y el Caribe

PRINCIPALES PROBLEMAS,  
BUENAS PRÁCTICAS, LECCIONES  
APRENDIDAS Y VISIÓN POLÍTICA

Gary Gereffi  
Penny Bamber  
Karina Fernandez-Stark

Oficina Regional para América Latina y el Caribe

# La promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro en América Latina y el Caribe

PRINCIPALES PROBLEMAS,  
BUENAS PRÁCTICAS, LECCIONES  
APRENDIDAS Y VISIÓN POLÍTICA

Gary Gereffi  
Penny Bamber  
Karina Fernandez-Stark



Organización  
Internacional  
del Trabajo

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2016  
Primera edición 2016

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

OIT

La promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro en América Latina y el Caribe. Principales problemas, buenas prácticas, lecciones aprendidas y visión política. Lima, OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2016. 132 p. (Informes Técnicos OIT, 2016/1)

*Cadenas de valor, trabajo decente, buenas prácticas, América Latina, Caribe*

ISBN: 978-92-2-331157-5 (impreso)

ISBN: 978-92-2-131180-5 (pdf)

*Publicado también en inglés: Promoting Decent Work in Global Supply Chains in Latin America and the Caribbean. key issues, good practices, lessons learned and policy insights. ISBN: 978-92-2-331102-5 (pdf). Lima, 2016.*

*Datos de catalogación de la OIT*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Para más información, visite nuestro sitio web: [ilo.org/publns](http://ilo.org/publns) o escribanos a: [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

---

Impreso en Perú

## ADVERTENCIA

El uso del lenguaje que no discrimine, ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

# Índice

<b>Acrónimos</b>	8
<b>Prefacio</b>	10
<b>1. Introducción</b>	12
<b>2. Marco analítico: empleo, mejora económica y social y gestión de las CMS</b>	17
2.1 Empleo en las cadenas mundiales de suministro	18
2.2 Mejora económica y social y la agenda de trabajo decente	25
2.3 Gobernabilidad privada, pública y social: consideraciones para la mejora económica y social y trabajo decente	31
<b>3. América Latina y el Caribe en las Cadenas Mundiales de Suministro</b>	40
3.1 Mapeo de la participación de ALC en las CMS por la composición de su fuerza de trabajo	45
<b>4. Experiencias de mejora económica y social en las CMS: casos de la región</b>	49
4.1 CMS en la agricultura de alto valor	50
4.1.1 Perú	52
4.1.2 República Dominicana	58
4.2 CMS en el sector extractivo	61
4.2.1 Desarrollo de los servicios mineros en Chile	63

<b>4.3 CMS en prendas de vestir</b>	67
4.3.1 Nicaragua	69
<b>4.4 CMS de manufactura avanzada</b>	73
4.4.1 Costa Rica en la CMS de dispositivos médicos	75
4.4.2 México en la CMS aeroespacial	80
<b>4.5 CMS en servicios deslocalizados</b>	85
4.5.1 Uruguay	87
4.5.2 Costa Rica	91
<b>5. Asuntos clave, buenas prácticas y lecciones aprendidas</b>	95
<b>6. El futuro</b>	111
<b>7. Referencias</b>	114

# Lista de cuadros

<b>Cuadro 1. Tipos de trabajo en las cadenas de suministro</b>	20
<b>Cuadro 2. Las trayectorias de mejora económica más comunes en las CMS</b>	25
<b>Cuadro 3. Las cinco principales dimensiones de la política para la mejora económica, por sector</b>	28
<b>Cuadro 4. Marco preliminar para la armonización de indicadores de trabajo decente y mejora social</b>	30
<b>Cuadro 5. Papel de gobierno de los actores clave en la mejora económica y social en las CMS</b>	32
<b>Cuadro 6. Indicadores de CMS seleccionados para ALC, 2005-2010</b>	40
<b>Cuadro 7. Ejemplos seleccionados de la participación de la región en la CMS</b>	41
<b>Cuadro 8. Ejemplos de casos de mejora social en las CMS y el rol de los actores clave en ALC</b>	101

# Lista de gráficos

<b>Gráfico 1. Externalización y deslocalización</b>	18
<b>Gráfico 2. Composición de la fuerza de trabajo en las distintas CMS</b>	24
<b>Gráfico 3. Composición de la fuerza laboral en los sectores clave de Sur y Centro América</b>	46
<b>Gráfico 4. Ejemplo de una CMS agrícola de alto valor</b>	51
<b>Gráfico 5. Cadenas mundiales de suministro en vestimenta</b>	68
<b>Gráfico 6. Cadena Mundial de Suministro de Dispositivos Médicos</b>	74
<b>Gráfico 7. Costa Rica: exportaciones de dispositivos médicos por categoría de productos, 1998-2011 (miles de USD)</b>	76
<b>Gráfico 8. La cadena mundial de suministro de los servicios deslocalizados</b>	86
<b>Gráfico 9. Industria de servicios deslocalizados en Costa Rica: exportaciones (millones USD) y número de trabajadores por segmento, 2011</b>	92



# Acrónimos

<b>ALC</b>	América Latina y el Caribe
<b>AMG</b>	Acuerdo Marco Global
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAFTA-DR</b>	Tratado de Libre Comercio Centroamérica - República Dominicana
<b>CARICOM</b>	Comunidad y el Mercado Común del Caribe
<b>CFI</b>	Corporación Financiera Internacional
<b>CMS</b>	Cadenas mundiales de suministro
<b>EMN</b>	Empresa multinacional
<b>EPC</b>	Externalización de procesos de conocimiento
<b>EPN</b>	Externalización de Procesos de Negocios
<b>ETI</b>	Externalización de servicios de tecnología de la información
<b>FLA</b>	Fair Labor Association - Asociación Trabajo Justo
<b>GE</b>	General Electric
<b>HOPE</b>	Oportunidades hemisféricas para Haití a través de la promoción de asociaciones
<b>I+D</b>	Investigación y desarrollo
<b>IED</b>	Inversión extranjera directa
<b>IESI</b>	Instituto de Estudios Sindicales
<b>ILRF</b>	Foro Internacional de Derechos Laborales
<b>INA</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje
<b>MRR</b>	Mantenimiento, reparación y revisión
<b>NPA</b>	Niveles de Preferencia Arancelaria
<b>NSF</b>	Normas sanitarias y fitosanitarias
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OIT</b>	Organización Internacional Del Trabajo
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>RSC</b>	Responsabilidad social corporativa
<b>SST</b>	Seguridad y Salud en el Trabajo
<b>STR</b>	Sindicato de trabajadores Rurales (Brasil)

<b>TEC</b>	Tecnológico de Costa Rica
<b>TLCAN</b>	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>UNAQ</b>	Universidad Aeronáutica en Querétaro, México
<b>UNCTAD</b>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
<b>WEF</b>	Foro Económico Mundial
<b>WRAP</b>	Producción Acreditada Mundialmente Responsable
<b>ZFI</b>	Zonas francas industriales

# Prefacio

En las últimas tres décadas, las cadenas mundiales de suministro (CMS) se han desarrollado tanto que ahora representan gran parte del comercio mundial y vinculan a productores, proveedores y consumidores de todo el mundo. Se estima que entre el 60 por ciento y el 80 por ciento del comercio mundial se realiza actualmente a través de las CMS (UNCTAD, 2013). La importancia de las CMS y su impacto en las economías de todos los países han sido ampliamente reconocidos y analizados por diferentes agencias internacionales dentro de sus respectivos mandatos, incluyendo a la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) e incluso el G20. Sin embargo, de todas estas organizaciones, sólo la OIT tiene la capacidad, debido a su estructura de gobierno y mandato, para examinar la operación, impactos e implicaciones de las CMS para el mundo del trabajo desde una perspectiva tripartita. Justamente por este motivo, los constituyentes de la OIT decidieron realizar una discusión general sobre "Trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro" dentro del marco de la 105ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT), realizada en Ginebra en junio de 2016.

El presente estudio ha sido realizado por la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (ALC), en colaboración con el Departamento de Políticas Sectoriales (SECTOR) de la OIT, con el fin de ampliar el conocimiento y ofrecer una visión general de las cuestiones clave sobre el funcionamiento y los impactos de las CMS en América Latina y el Caribe, así como para servir de insumo para el documento de referencia de la discusión general de la CIT de 2016.

El informe se basa en una revisión documental, aprovechando estudios existentes sobre las CMS, para examinar sus impactos e implicaciones en el desarrollo de las empresas nacionales, su contribución a la transformación productiva y al cambio estructural y su impacto en la cantidad y calidad de empleos en la región de ALC. Sitúa la expansión de las CMS en la región dentro de un marco analítico que reconoce tanto la dimensión de mejora económica como la social, revisando los impactos sobre las empresas y los trabajadores. Se presta especial atención a los mecanismos para regular los términos y condiciones de interacción entre las empresas y entre las empresas y los trabajadores de las CMS, con el objetivo

de identificar la forma de alcanzar conjuntamente los objetivos de aumentar la competitividad y promover el empleo productivo y el trabajo decente.

Las CMS son estructuras complejas, diversas, dinámicas y en continua evolución, con características que pueden variar según los contextos sectoriales, nacionales e institucionales, y que se adaptan a factores tales como las oportunidades de mercado, las condiciones de competencia, las capacidades tecnológicas de las empresas y las habilidades de los trabajadores. Las CMS también se ven afectadas por las políticas de gobierno, la promoción de inversiones y los esfuerzos regulatorios, así como por las actividades de los interlocutores sociales en la articulación de los intereses y las necesidades de los empleadores y de los trabajadores en sus respectivos contextos.

Este estudio ha sido escrito por Gary Gereffi, Profesor de Sociología, Penny Bamber y Karina Fernández-Stark, analistas de investigación principales del Centro de Globalización, Gobernabilidad y Competitividad (CGGC) de la Universidad de Duke. Anne Posthuma, especialista de la oficina de la OIT en Brasilia, coordinó la elaboración del presente informe. Agradecemos los comentarios y la participación activa en la reunión de planificación de la investigación en Lima de los siguientes colegas: María Arteta, Carmen Benítez, Fabio Bertranou, Juan Chacaltana, Sabine de Bruijn, Fernando García, Gerardina González, Florencio Gudiño, Martin Hahn, Jorge Illingworth, Julia Lear, Andrés Marinakis, Olga Orozco, Rainer Pritzer, Gerhard Reinecke, David Seligson, Philippe Vanhuynegem, Roberto Villamil, Andrés Yurén y Erick Zeballos.

Este estudio se enmarca dentro de la prioridad de trabajo regional de la OIT sobre "políticas de desarrollo productivo (PDP) para el crecimiento inclusivo con más y mejores empleos". Esperamos que este informe contribuya a una mejor comprensión de los mandantes de la OIT en América Latina y el Caribe en relación con la expansión y funcionamiento de las CMS en los países de la región, con miras a mejorar las políticas y las prácticas aprovechando las oportunidades y enfrentando los retos planteados por las CMS.

José Manuel Salazar-Xirinachs  
Director  
Oficina Regional de la OIT  
para América Latina y el Caribe

Alette van Leur  
Directora  
Departamento de Políticas  
Sectoriales (SECTOR) de la OIT

# 1. Introducción

La economía mundial se articula cada vez más en torno a las cadenas mundiales de suministro (CMS)<sup>1</sup>; se calcula que éstas representan entre el 60 y el 80 por ciento del comercio mundial (UNCTAD, 2013)<sup>2</sup>. Estas CMS vinculan a empresas, trabajadores, gobiernos, a través de sus políticas comerciales, y consumidores de todo el mundo mediante redes complejas de producción y comercialización que abarcan a varios países. Esta reestructuración del comercio mundial ha creado diversas oportunidades para que los países en desarrollo se integren en la economía mundial. Es, sin embargo, todo un reto mantener y mejorar las condiciones de participación de las empresas y de los trabajadores de los países en desarrollo en estas cadenas tan competitivas.

La OIT utiliza el término CMS para referirse a "...toda organización transfronteriza de las actividades necesarias para producir bienes o servicios y llevarlos hasta los consumidores, sirviéndose de distintos insumos en las diversas fases de desarrollo, producción y entrega o prestación de dichos bienes y servicios. Esta definición incluye las operaciones de inversión extranjera directa (IED) efectuadas por las empresas multinacionales, tanto en filiales que les pertenecen en su totalidad como en empresas mixtas en las que la multinacional tiene la responsabilidad directa de la relación de trabajo. También incluye el modelo cada vez más predominante de abastecimiento internacional, en cuyo marco las obligaciones de las empresas principales se fijan en los acuerdos contractuales (o, a veces, tácitos) que suscriben con los proveedores y con las empresas subcontratadas para el suministro de bienes, insumos y servicios específicos"<sup>3</sup>.

- 
- 1 Los textos académicos y comerciales sobre las cadenas de suministro y producción coordinadas que han aparecido a nivel mundial utilizan un conjunto de términos diferentes, además de cadenas mundiales de suministro, incluyendo cadenas globales de valor, redes globales de producción y cadenas mundiales de productos básicos. En este informe se utilizará el término CMS, de acuerdo con el título del debate general sobre "el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro (CMS)" en el marco de la Conferencia Internacional del Trabajo de junio de 2016, en Ginebra.
  - 2 Este 80 por ciento se refiere a las entradas y salidas de comercio intra-empresa o entre empresas en las cadenas de valor transfronterizas de diversos grados de complejidad.
  - 3 Esta definición ha sido tomada del informe "El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro" (Informe IV), elaborado para el debate general de la 105ª Sesión de la Conferencia Internacional del Trabajo, 2016. El informe está disponible en: [http://www.ilo.org/ilc/LCSessions/105/reports/reports-to-the-conference/WCMS\\_468097/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/ilc/LCSessions/105/reports/reports-to-the-conference/WCMS_468097/lang--en/index.htm)

Las CMS en el mundo de hoy son dinámicas y continuamente exigen que las empresas participantes y su fuerza laboral reduzcan costos, garanticen la calidad y cumplimiento de sus productos o servicios, y mejoren la productividad. Por un lado, estas exigencias podrían estimular la transferencia de tecnología y la adopción de modalidades de producción y gestión de recursos humanos más modernas, además de mejorar la competitividad y productividad. Por otro lado, la experiencia ha demostrado que este tipo de relación comercial exige que los proveedores reduzcan costos y se vean presionados por elevar la calidad de sus productos y servicios, así como por dar respuesta en plazos de entrega cortos, mientras participan en procesos de externalización que, en algunas circunstancias, podrían tener importantes implicaciones sobre quién asume la responsabilidad en la relación laboral<sup>4</sup>. Estas circunstancias podrían afectar negativamente las condiciones de trabajo decente si las empresas y los países buscan aumentar su ventaja comparativa presionando a la reducción de costos laborales, en vez de buscar formas de inversión y estrategias orientadas a aumentar el valor añadido y a fomentar su ventaja competitiva. Por ello es importante que los gobiernos y los formuladores de políticas a nivel nacional, regional e internacional entiendan las condiciones necesarias para que tanto las empresas como los trabajadores logren resultados positivos a través de su participación en las CMS.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) abordó estos asuntos en el debate general sobre "el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro" realizado en junio de 2016 durante la Conferencia Internacional del Trabajo, en Ginebra. El objetivo de este informe de investigación es aportar los elementos técnicos en el tema de trabajo decente en las CMS, enfocándose particularmente en la región de América Latina y el Caribe (ALC). En concreto, este informe de investigación documental se ha basado en los estudios que ya existen y contiene un análisis que ofrece a los mandantes de la OIT de la región un marco para entender cómo las empresas y los trabajadores de ALC se involucran en las CMS. El informe examina el papel que desempeñan los mecanismos principales que rigen los términos y condiciones de este involucramiento con el fin de determinar las circunstancias en las cuales se pueden alcanzar simultáneamente las metas de elevar la competitividad económica y la promoción del trabajo decente.

---

4 Según lo dispuesto en la Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 (Núm. 198) de la OIT: "... las dificultades que supone determinar la existencia de una relación de trabajo cuando no resultan claros los derechos y obligaciones respectivos de las partes interesadas, cuando se ha intentado encubrir la relación de trabajo, o cuando hay insuficiencias o limitaciones en la legislación, en su interpretación o en su aplicación;..." (Preámbulo) (OIT, 2006).

La cuestión de la participación inclusiva y sostenible en las CMS cobra cada vez más relevancia para la región ya que los países de ALC participan en diversas industrias que abarcan un número creciente de empresas y trabajadores de la región. Además de las CMS en los sectores tradicionales como la extracción de recursos naturales (minería, petróleo y gas) y la agricultura, los países de ALC también participan en redes mundiales de producción alrededor de nuevas industrias de exportación, desde la industria aeroespacial y de dispositivos médicos hasta servicios intensivos en conocimientos (Blyde, 2014; Fernandez-Stark y otros, 2014; OCDE, 2015). Este acceso a los mercados de los países desarrollados ofrece a las economías de América Latina una oportunidad para progresar en sus objetivos de desarrollo ya que permite la creación de empleo, añadir valor a sus industrias locales y la diversificación de sus economías, cuando estas inversiones y los acuerdos de suministro se realizan a través de procesos de negociación justos que protegen los derechos de los trabajadores y garantizan el desarrollo de las empresas nacionales. Por ejemplo, entre los años 2002 y 2012, a medida que la participación en las CMS aumentaba, el desempleo regional se redujo en 3 millones de personas (OIT, 2013), y varios países han implementado reformas estructurales en sus economías (Salazar-Xirinachs y otros, 2014). Aunque no sea posible establecer una relación causal directa entre ambas tendencias, es altamente probable que el crecimiento de las CMS haya jugado un papel importante en la estimulación de una parte importante de esta nueva generación de empleo. Tomando como premisa el objetivo político de garantizar que la participación en las CMS genere oportunidades de trabajo decente, este estudio tiene como tema fundamental determinar: *¿qué tipos de participación en las CMS han generado oportunidades para aprender, crecer y elevar el valor de los productos y servicios, y, a su vez, han permitido que los trabajadores se beneficien de la creación de oportunidades de trabajo decente?*

A medida que la participación de ALC en las CMS se profundiza, la pregunta de cómo hacer que el comercio que deriva de ello contribuya más a los objetivos de desarrollo sostenible es cada vez más relevante. Durante las últimas dos décadas se ha asumido implícitamente que las mejoras económicas necesariamente derivarán en logros sociales, es decir, mejorar el bienestar de los trabajadores en las cadenas. Sin embargo, la evidencia reciente en todas partes del mundo sugiere que la mejora económica no eleva automáticamente el nivel social (Barrientos y otros, 2011; Kaplinsky, 2005; Lee y otros, 2011a; Milberg y Winkler, 2011, 2013; Rossi, 2013). En las industrias mundiales existen diferentes fuerzas

en competencia que, en ocasiones, impiden que estos dos resultados vayan de la mano. Frente a la intensa competencia, las empresas buscan maneras de satisfacer las necesidades de los clientes por productos de mayor calidad procurando mantener su flexibilidad y costos bajos. En este contexto, las empresas proveedoras en las CMS pueden recurrir a estrategias laborales entre las cuales están la utilización de mano de obra temporal, la reducción de los salarios, la extensión de la jornada laboral, la subcontratación laboral y la minimización de las inversiones en materia de salud y seguridad en el trabajo. Si bien dichas prácticas laborales pueden adaptarse a las necesidades de los trabajadores que buscan situaciones de trabajo temporal, éstas podrían aumentar la carga social de los trabajadores que participan en estas cadenas y que probablemente preferirían tener una relación laboral a tiempo completo y formal.

El camino hacia un desarrollo inclusivo y sostenible a través de la participación en las CMS exige que los países encuentren un equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales. Ello requiere políticas adecuadas, instituciones nacionales sólidas y compromiso supranacional con otros actores en el mundo (Salazar-Xirinachs y otros, 2014). Para fomentar las políticas que sustenten estos objetivos es necesario entender cabalmente las condiciones en las que la participación en las CMS puede contribuir tanto al crecimiento económico como al desarrollo social. Para ofrecer más y mejores oportunidades de trabajo, las empresas deben mantener su competitividad ofreciendo productos o servicios a un precio justo y a tiempo, que sean de calidad y cumplan con las características exigidas por el comprador. Es necesario contar con políticas de apoyo, desde aquellas relacionadas con el comercio y la inversión hasta aquellas relacionadas con la infraestructura y el desarrollo del capital humano, dentro de un marco institucional que protege y promueve los principios y derechos fundamentales en el trabajo (Bamber y otros, 2013).

La experiencia de ALC ofrece numerosos ejemplos en una diversidad de sectores en los que los países demuestran su capacidad para mejorar tanto económica como socialmente. Este informe examina estas experiencias con el fin de identificar las lecciones aprendidas en la región, en un esfuerzo por sustentar la formulación de políticas que fomenten la participación sostenible en las CMS. El informe está dividido de la siguiente manera: la segunda sección es una introducción al marco analítico de las CMS, incluyendo los tipos de empleos disponibles en estas cadenas y los retos que enfrenta el trabajo decente, cómo se conceptualizan las ganancias económicas y sociales de esta participación, y cómo la dirección de las CMS da



forma a estos resultados. La tercera sección examina indicadores económicos y sociales agregados para determinar las mejoras alcanzadas, o pendientes, en la fuerza laboral de ALC. La cuarta sección presenta un conjunto de casos de diferentes países en cinco sectores distintos, prestando especial atención a las mejoras sociales a través de la creación de empleo, la calidad del empleo, los derechos laborales, el desarrollo de habilidades y las medidas políticas que las propiciaron. Por último, el informe concluye con una discusión sobre cuestiones fundamentales de política y consideraciones sobre la gobernabilidad importantes para gobiernos, empleadores y trabajadores.

## 2. Marco analítico: empleo, mejora económica y social y gestión de las CMS

La perspectiva de las CMS observa cómo la globalización ha afectado los riesgos y las oportunidades de participación en la economía mundial, así como la cantidad y calidad de empleos en la economía mundial. El análisis de las CMS ofrece un marco integrado para revisar la gama de actividades necesarias para desarrollar un producto determinado, desde su concepción hasta su uso final y más allá (por lo general, denominadas eslabones de la cadena), las empresas y los trabajadores empleados, y la ubicación específica donde se realiza el trabajo (Gereffi y Fernández-Stark, 2011).

El crecimiento de las CMS ha ido cobrando fuerza desde los años 1970. Este proceso combina dos fenómenos muy distintos (gráfico 1).

- ▶ *"Externalización" ("outsourcing")* es una característica habitual de todas las empresas, que tienen que tomar la decisión de "hacer o comprar" insumos y servicios específicos. Si bien las empresas usualmente deciden si desean producir los bienes y servicios "internamente" o comprarlos de proveedores externos, la tendencia en los últimos años ha variado hacia la opción de "comprar".
- ▶ *"Deslocalización" ("offshoring")* se refiere a la decisión de trasladar el suministro de bienes y servicios de locales nacionales hacia locales en el extranjero. Estas actividades pueden desarrollarse en locales, íntegra o parcialmente, de propiedad de la empresa matriz, de los proveedores transnacionales, o de los proveedores locales en el país de acogida.

En las últimas décadas, la producción se ha desplazado desde las economías industriales avanzadas, como los Estados Unidos (EE.UU.), Inglaterra y Alemania hacia economías de bajo costo en países como China, México, Hong Kong y Singapur, y con el tiempo, finalmente, a casi todas las regiones del mundo. Estas decisiones afectan directamente a la ubicación de los puestos de trabajo y las condiciones de ese trabajo.

## Gráfico 1. Externalización y deslocalización



**Fuente:** Sako (2005).

**Notas:** La flecha 1 describe la decisión de una empresa de externalizar sus procesos a nivel local; la 2 muestra la decisión de la empresa de externalizar sus procesos a un proveedor extranjero en vez de contratar a un proveedor nacional; la 3 muestra la trayectoria de las empresas que deciden subcontratar a un proveedor extranjero; la 4 describe la decisión de la empresa de abastecerse de una empresa en el extranjero, pero manteniendo el control total de las operaciones; y la 5 muestra el cambio de la prestación de un servicio, pasando de una filial en el extranjero a un proveedor extranjero.

En los últimos años se ha generado una creciente evidencia que sugiere que la mejora de los resultados económicos de las CMS no siempre va acompañada por una mejora social y en las condiciones de trabajo (Barrientos y otros, 2011; Gereffi y Lee, 2014a; Mayer, 2014; Selwyn, 2013). El resto de esta sección presenta un marco general para entender estos retos, centrándose en: (1) la naturaleza de los puestos de trabajo en las CMS; (2) cómo la mejora económica y el progreso social están relacionados con la agenda de trabajo decente de la OIT; y (3) cómo un proceso de gobernabilidad que implique a los mandantes tripartitos de la OIT (empleadores, trabajadores y formuladores de políticas) puede dar forma a las reglas de juego y afectar simultáneamente los potenciales beneficios económicos y sociales.

## 2.1 Empleo en las cadenas mundiales de suministro

Desde la perspectiva de las CMS, las estructuras industriales de los países avanzados están íntimamente ligadas a las redes de proveedores y trabajadores

de todo el mundo. Una característica distintiva de la globalización contemporánea es que una proporción muy grande y creciente de la fuerza laboral de muchas de las CMS se encuentra ahora en las economías en desarrollo. En este proceso, el centro de gran parte de la producción industrial del mundo se fue trasladando del norte hacia el sur de la economía mundial. Como parte de la evolución de la dinámica de las CMS, una tendencia más reciente es el crecimiento del comercio sur-sur entre las economías en desarrollo, el cual ha aumentado rápidamente llegando a un 25 por ciento del comercio mundial en 2013. Esta tendencia más reciente ha estado acompañada por el surgimiento de empresas líderes y marcas locales en el Sur globalizado, lo que refleja la capacidad de algunos países en desarrollo para capturar el potencial de desarrollo e innovación de las CMS.

La teoría de las cadenas mundiales de suministro nos llevaría a esperar que las tareas relativamente intensivas en trabajo y de baja tecnología, como el montaje u otras actividades de producción de rutina, se desarrollen en lugares donde se ofrecen bajos salarios, mientras que las actividades de diseño de mayor valor, desarrollo de productos, y las etapas sofisticadas de la fabricación siguieran sucediendo en las economías relativamente avanzadas. De hecho, durante décadas, las actividades en los sectores agrícola y manufacturero que requieren poca calificación se han estado desplazando de los países industrializados a los países en desarrollo. Sin embargo, en los últimos tiempos ha habido un aumento notable de casos en que las actividades de mayor valor en la producción, el diseño, la comercialización, la logística y las finanzas se han desplazado. Las inversiones estratégicas en políticas de infraestructura, ciencia, tecnología e innovación, educación y formación vocacional en los países en desarrollo han llevado a un aumento sin precedentes de la oferta de trabajadores con habilidades técnicas en la fabricación y prestación de servicios (Polaski, 2004; Roach, 2003). Por lo tanto, cualquier discusión sobre los puestos de trabajo en las CMS que emprendan los responsables políticos, tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo, debe cubrir una amplia gama de actividades tangibles e intangibles que intervienen en cada cadena.

Para entender las condiciones de los trabajadores en las CMS y los desafíos que enfrentan, su participación puede ser analizada a través del lente de las categorías de trabajo definidos por el nivel de habilidad. Cada nivel de habilidad puede, de alguna manera, asociarse con las fases de la cadena de valor (Gereffi, Fernandez-Stark, y Psilos, 2011) y tiene diferentes implicaciones para la agenda de trabajo decente en las CMS.

El cuadro 1 identifica cinco tipos de puestos de trabajo principales en las CMS<sup>5</sup>:

### Cuadro 1. Tipos de trabajo en las cadenas de suministro

Categoría del puesto de trabajo	Ejemplos de las condiciones laborales	Nivel educativo	Ejemplos
Informales en las PYME o trabajo en el ámbito doméstico	Con o sin remuneración; condiciones precarias; horario de trabajo no regulado	Bajo; muchas veces sin educación primaria	Pequeños productores en las cadenas de suministro agrícolas
Trabajos intensivos y poco calificados	Formal; inseguridad laboral, remuneración baja, organización débil debido a la subcontratación	Bajo; como mucho con educación primaria	Trabajadores en las cadenas de montaje de productos textiles o de equipos electrónicos
Trabajo medianamente calificado	Formal; mayor seguridad laboral, posiblemente malos horarios de trabajo	Educación secundaria completa	Empleos en las áreas de compras y logística de las cadenas de suministro textiles y en la industria automotriz
Trabajo altamente calificado, con conocimientos tecnológicos	Formal; alta seguridad laboral, remuneración más alta, reto por equilibrar horario de trabajo y equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.	Educación técnica post-secundaria	Producción de componentes especializados en las cadenas de montaje en los sectores aeroespacial y de dispositivos médicos
Trabajo intensivo en conocimiento	Formal; posiblemente independiente o por cuenta propia, remuneración más alta, reto por equilibrar horario de trabajo y equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.	Educación universitaria completa, incluyendo títulos avanzados	Puestos de contabilidad, ingeniería y diseño

**Fuente:** los autores basándose en Barrientos et al. (2011) y Gereffi, Fernández-Stark et al. (2011).

<sup>5</sup> Este esquema ha sido tomado de Barrientos et al. (2011) y Gereffi, Fernández-Stark et al. (2011). La clasificación no pretende abarcar todos los puestos de trabajo de la economía mundial; más bien, sólo se aplica a los puestos de trabajo vinculados con la producción deslocalizada de bienes y servicios. Las investigaciones que se realicen en el futuro sobre este tema en ALC podrían calcular la cantidad de empleo que se ha generado en relación con el nivel de inversión realizada a través de las CMS.

## **i. Trabajo informal en micro y pequeñas empresas o trabajo en el ámbito doméstico**

En muchas CMS en los países en desarrollo es posible encontrar personas trabajando de manera informal en micro y pequeñas empresas o en sus hogares, en particular en la agricultura y en industrias livianas como de las prendas de vestir y textiles. La producción se desarrolla dentro o cerca de la casa, con una separación limitada entre la actividad productiva comercial (es decir, la fabricación de bienes vendibles) y la actividad reproductiva no remunerada (por ejemplo, actividades para la subsistencia del hogar y el cuidado de niños). En general, el ingreso derivado de estas actividades es bajo y la producción emplea mano de obra familiar, tanto remunerada como no remunerada (Bamber y Fernandez-Stark, 2013), incluyendo frecuentemente el trabajo infantil. Los niveles de educación varían, pero por lo general son muy bajos. El horario de trabajo y las condiciones de salud y seguridad en el trabajo suelen ser precarios. Como estos trabajadores son informales, sus ingresos y las condiciones laborales son muy precarios, fluctuando en función a la cantidad de pedidos recibidos, y no cuentan con protección social o con los derechos laborales inherentes a cualquier contrato de trabajo formal. Además, la fragmentación de la fuerza laboral a través de un gran número de pequeñas empresas debilita la posibilidad de cualquier acción colectiva.

## **ii. Trabajo intensivo que exige pocas calificaciones**

La producción intensiva en mano de obra, en un entorno formal, utiliza el trabajo asalariado. Implica la relación entre un empleador (que puede ser el productor o un intermediario) y un trabajador, sobre la base de un salario. Esta relación puede ser temporal o permanente en función a un contrato de trabajo. En este tipo de trabajo, no es raro que exista una fuerza laboral en plantilla con contratos laborales fijos acompañados de trabajadores temporales (a menudo, mujeres y migrantes) quienes son contratados considerando las fluctuaciones de la demanda (Barrientos et al., 2011; Lee y Gereffi, 2015). La contratación de trabajadores temporales a través de acuerdos de subcontratación en parte divide este grupo de trabajadores, y a menudo implica relaciones de trabajo informales, por lo que es difícil organizar a los trabajadores, así como promover y proteger sus derechos laborales y garantizar su acceso a la protección social (Barrientos, 2013b). Los trabajadores que participan en estas etapas de las cadenas de valor suelen tener hasta seis años de educación. El acceso a la mano de obra de bajo

costo para la producción intensiva en mano de obra fue uno de los principales factores que impulsaron la deslocalización en su etapa inicial, y es responsable de una parte muy importante del empleo global en las cadenas mundiales de suministro.

### **iii. Trabajo medianamente calificado**

El trabajo medianamente calificado se asocia con la producción que exige conocimientos técnicos específicos, como operadores de máquinas y creadores de patrones, con frecuencia en las cadenas de suministro que requieren mucho capital y tecnología, como la industria automotriz y la industria de fabricación de aparatos electrónicos. El trabajo es por lo general de carácter formal y, usualmente, estos trabajadores han completado su educación secundaria. Dependiendo de la oferta de capacidades en el mercado laboral de que se trate, estos trabajadores podrán contar con contratos fijos, ya que la empresa debe hacer una inversión para capacitarlos en la utilización del equipo específico para realizar operaciones básicas. Una falta de personal calificado puede llevar a largas horas de trabajo. La sindicalización y otras acciones colectivas dependen del contexto institucional local.

### **iv. Trabajo altamente calificado, con conocimientos tecnológicos**

La deslocalización de trabajo altamente calificado y con conocimientos en tecnología empezó en las décadas de 1980 y 1990. Las empresas líderes en sectores con altos requerimientos de capital y tecnología, como las empresas de automóviles y de aparatos electrónicos, formaron redes internacionales de producción no sólo para ensamblar sus productos terminados, sino también para desarrollar una base de suministro de elementos intermedios clave, semi-ensamblados. Debido a la naturaleza de este trabajo, intensivo en capital y tecnología, esta categoría da cuenta de una proporción pequeña del empleo en las CMS. Estos trabajadores ocupan con frecuencia puestos en los llamados "cuello de botella" (Gereffi, Fernandez-Stark, y Psilos, 2011), por lo que la amenaza de huelga puede ser muy eficaz. En los niveles superiores de estas redes de producción, los proveedores tienden a concentrar los empleos "buenos" en pocos lugares. Si bien la escasa oferta de personas con estas habilidades puede contribuir a mejorar los salarios y las condiciones de trabajo, ello también puede implicar largas horas de trabajo y la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral. Los trabajadores de estas actividades por lo general han completado al menos la educación técnica post-secundaria.

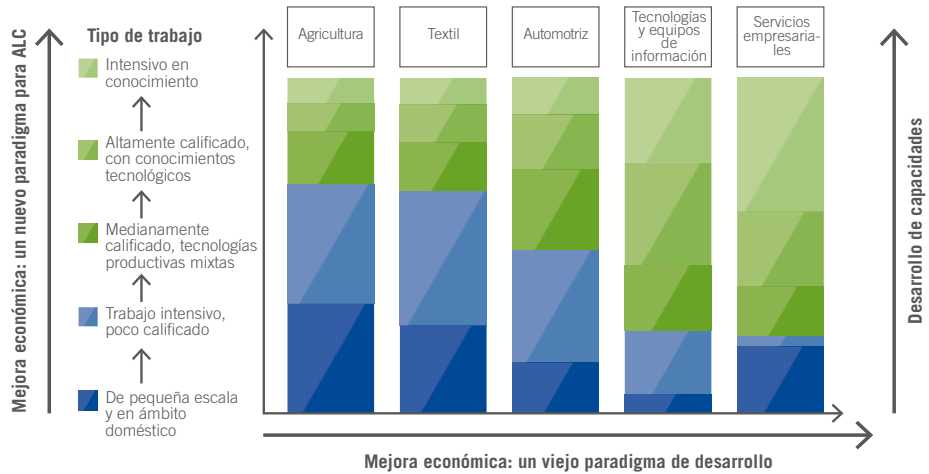
## v. Trabajo intensivo en conocimiento

Una nueva ola de deslocalización de los servicios a nivel internacional ha creado oportunidades de trabajo intensivo en conocimiento, incluyendo en algunos países y empresas de América Latina y el Caribe (Gereffi y Fernandez-Stark 2010). Se incluyen en esta categoría los servicios empresariales avanzados, como las finanzas, contabilidad, software, servicios médicos y de ingeniería, los cuales, cada vez más, se perciben como una oportunidad para que las economías en desarrollo logren beneficios tanto económicos como sociales, a través del aprendizaje tecnológico, la difusión de conocimientos y mayores ingresos. Posiblemente, los trabajadores de esta categoría elegirán el trabajo independiente sobre los contratos fijos ya que les ofrece flexibilidad, aunque esto reduce los niveles de protección social (Beerepoot y Lambregts, 2015). En promedio, la cantidad de empleos en esta categoría es relativamente pequeña teniendo en cuenta los requisitos de habilidades y títulos avanzados. Contar con más personas con estas habilidades en los países en desarrollo puede conllevar una pérdida de motivación en el trabajo, y se han constatado casos en que estos trabajadores se han alejado de estos puestos hacia trabajos con remuneraciones relativamente más bajas (como la enseñanza), así como la fuga de talentos (OCDE, 2013). Además, el estrés relacionado con el trabajo es un problema importante.

El gráfico 2 ilustra cómo se distribuyen estos cinco tipos de trabajo y los niveles de habilidad en las diferentes CMS.



## Gráfico 2. Composición de la fuerza de trabajo en las distintas CMS



**Fuente:** los autores basándose en Barrientos et al. (2011).

La composición de la fuerza laboral de un país en las CMS cambia a medida que la economía se moderniza. Es posible destacar dos dimensiones de la modernización económica: los paradigmas de desarrollo tradicionales que hacen hincapié en la "reforma estructural", pasando de una economía basada en las materias primas a una que cuenta con industrias y servicios (pasando de izquierda a derecha en el gráfico); y el nuevo "paradigma de las CMS" que consiste en avanzar a actividades de mayor valor dentro de cualquier sector (avanzar de abajo hacia arriba en cada una de las columnas) (Gereffi, Fernandez-Stark, y Psilos, 2011; Taglioni y Winkler, 2015). Esto es particularmente importante para las empresas y los trabajadores de América Latina y el Caribe, tal como se señalará en la sección 3, considerando las ventajas que ofrece la región en sectores como la agricultura, percibidos como de "bajo valor" y como que requieren trabajadores de escasas calificaciones.

## 2.2 Mejora económica y social y la agenda de trabajo decente

La mejora económica y social es un concepto básico en el análisis de las CMS y está en el centro de la discusión para lograr el trabajo decente en la economía mundial. La mejora económica es esencial para la creación de más y mejores puestos de trabajo, mientras que la mejora social se relaciona con las normas y derechos laborales, así como con el acceso a la protección social.

**La mejora económica** (*economic upgrading*) es el proceso mediante el cual las empresas dejan de lado actividades de bajo valor para asumir actividades de mayor valor relativo en las CMS, con lo que aumenta el valor generado por la participación de un país en la cadena, usando a la empresa o la industria como la unidad de análisis. A medida que lugares más baratos compiten por integrarse en las cadenas, aquellos que ya participan deben desarrollar estrategias para mantenerse en ellas, como aumentar su productividad total, especializándose en operaciones de mayor valor o en nichos que se encuentren más alejados de la competencia (Humphrey y Schmitz, 2002). Esto incluye tanto la "reforma estructural" como la mejora y sofisticación de la tecnología dentro de las cadenas ya existentes.

El cuadro 2 describe los principales tipos de mejora económica y la forma en que se miden.

### Cuadro 2. Las trayectorias de mejora económica más comunes en las CMS

Tipo de mejora	Descripción	Posibles implicaciones laborales	Indicadores
Mejora de procesos	Mejoras en la eficiencia de la producción, lo que permite alcanzar una mayor productividad, por ejemplo mediante el uso de tecnologías más sofisticadas o la inclusión de técnicas de fabricación más económicas	La automatización disminuye la mano de obra necesaria pero ofrece trabajos mejor remunerados a técnicos; técnicas de gestión más adecuadas mejoran el ambiente de trabajo	Productividad total de los factores; productividad laboral (producto/trabajador)

(continúa...)

Tipo de mejora	Descripción	Posibles implicaciones laborales	Indicadores
Mejora de productos	Fabricación de productos de mayor valor	Oportunidades de capacitación con mayor complejidad; posible aumento en el empleo si la intensidad de trabajo del nuevo producto es mayor	Valor unitario de las exportaciones; aumento de las exportaciones de los productos en categorías de mayor valor unitario
Mejora funcional	Pasaje a nuevos segmentos en la cadena de suministro	Requiere trabajadores con un nuevo conjunto de habilidades; remuneraciones más altas para los segmentos más orientados a la tecnología.	Valor unitario de las exportaciones; cambio en la composición de las exportaciones; cambio en la composición de la fuerza laboral considerando educación y remuneración
Mejora de la cadena	Aprovechamiento de las capacidades desarrolladas en una cadena para ingresar a un sector totalmente nuevo	La mano de obra existente puede pasar de un sector a otro con capacitación específica – se reduce la pérdida de trabajo por cambio de industria	Aumento de las exportaciones de productos en las cadenas afines
Mejora del mercado / canal final	Incursión de empresas en nuevos segmentos de mercado final, industriales (por ejemplo, de textiles a dispositivos médicos) o geográficos (por ejemplo, de mercados regionales en ALC a Europa)	Posible aumento de la seguridad laboral a través de períodos de producción más largos; los mercados más diversificados reducen las fluctuaciones	Aumento del número total de mercados de exportación; aumento de las exportaciones a nuevos mercados

**Fuente:** los autores, basándose en Bamber y Fernandez-Stark (2013); Gereffi (1999); Humphrey y Schmitz (2002); Kaplinsky et al. (2011).

Estos patrones de mejora económica varían tanto por industria como por país. A menudo, los sectores que se basan en productos siguen caminos de mejoras funcionales lineales, por lo que los países deben ganar experiencia en un segmento de la cadena de valor antes de la avanzar hacia el siguiente segmento. Las industrias de servicios suelen presentar múltiples trayectorias de mejora, que se dan en paralelo (Fernandez-Stark et al., 2012). En una industria

determinada puede producirse tanto una mejora como un retroceso, puesto que las empresas pueden decidir mejorar su rendimiento en segmentos de menor valor, aprovechando el beneficio de generar mayores volúmenes con menor riesgo, en lugar de buscar funciones más complejas o intensivas en capital dentro de la cadena (Ponte y Ewert, 2009)<sup>6</sup>.

La OIT busca promover un entorno propicio para las empresas sostenibles que permita a los empresarios ampliar sus actividades y cree incentivos para que formalicen sus negocios (OIT, 2007). Este concepto implica intervenir no sólo a nivel de empresa, sino también en los aspectos políticos, económicos, sociales y medioambientales que afectan la actividad empresarial. Estos aspectos más amplios de las instituciones y las políticas pueden estimular a las empresas a innovar, mejorar sus operaciones, impulsar el crecimiento y aumentar la rentabilidad como parte de la mejora económica, lo que se vincula con la mejora social en términos de generación de empleo e inversión en recursos humanos.

La promoción de un entorno propicio para las empresas sostenibles es especialmente relevante para las pequeñas y medianas empresas (PYME). El entorno propicio busca mejorar las perspectivas económicas de las empresas, superar las deficiencias en las condiciones de trabajo decente de los trabajadores y garantizar que las actividades económicas sean ambientalmente sostenibles.

El recuadro 1 destaca las condiciones que facilitan la mejora económica de las CMS.

---

**6** Por ejemplo, los productores vitivinícolas de Sudáfrica decidieron enfocarse en la producción de vino a granel de menor valor en vez de producir vinos "icónicos". La producción de estos últimos implica mayor riesgo, inversión y habilidades en comparación con el vino a granel, aunque los márgenes sean menores. Los productores mantienen un ingreso estable garantizando las ventas a las marcas y obtienen utilidades gracias al volumen negociado (Ponte y Ewert, 2009).

## Recuadro 1. Condiciones para la mejora económica en el ámbito nacional

La literatura sobre casos específicos revela las cinco dimensiones clave que afectan el potencial de un país para alcanzar una mejora económica en las CMS (Bamber et al., 2013; Cattaneo et al., 2013; Tagliioni y Winkler, 2015). Estos incluyen: (1) la capacidad productiva (incluyendo el capital humano calificado, normas y certificaciones, y los sistemas nacionales de innovación); (2) infraestructura y servicios (transporte, energía, agua y tecnologías de la información y la comunicación); (3) el entorno empresarial (estabilidad macroeconómica, la facilidad de constituir de un negocio y el acceso a financiamiento); (4) política comercial y de inversiones (acceso al mercado, aranceles de importación, procedimientos de exportación e importación, tiempos de cruce fronterizo y políticas industriales específicas); y (5) institucionalización de la industria (madurez de la industria y coordinación pública-privada). La importancia relativa de estos factores varía significativamente en todos los sectores (cuadro 3), aunque, sobre todo, el papel del capital humano es una prioridad para la competitividad en todas las industrias.

## Cuadro 3. Las cinco principales dimensiones de la política para la mejora económica, por sector

Agricultura	Industrias Extractivas	Manufactura	Servicios deslocalizados
Capital humano	Capital humano	Capital humano	Capital humano
Normas y certificaciones	Sistemas de innovación nacionales	Sistemas de innovación nacionales	Sistemas de innovación nacionales
Infraestructura de transporte y servicios	Energía, infraestructura, transporte y servicios	Normas y certificaciones	Normas y certificaciones
Madurez de la industria	Gobernabilidad pública	Infraestructura de transporte, energía y agua y servicios	Infraestructura de telecomunicaciones y servicios
Acceso a financiamiento	Acceso a financiamiento	Políticas de facilitación del comercio, inversión	Ubicación geográfica

**Fuente:** Bamber et al. (2013).

Un estudio cuantitativo reciente realizado por la OCDE utilizando la base de datos *Trade-in-Value-Added* (TIVA) actualizada al 2015 utiliza modelos econométricos para poner a prueba la validez de los factores identificados en la literatura de casos. Además de los factores estructurales como el tamaño del mercado, la estructura industrial y el nivel de desarrollo (que abarca la política de educación y los sistemas de innovación), este análisis concluye que las políticas comerciales (por ejemplo, los aranceles, la participación y la naturaleza de los acuerdos de libre comercio), la facilitación y logística del comercio, la calidad de la infraestructura, las buenas instituciones, la protección de la propiedad intelectual y el suministro confiable de electricidad son especialmente importantes (OCDE, 2015).

**La mejora social** (*social upgrading*) es el proceso gradual que conduce al trabajo decente en las CMS. El concepto de mejora social equilibra el de mejora económica y está alineado con los cuatro objetivos estratégicos «inseparables, interrelacionados y que se refuerzan mutuamente» del Programa de Trabajo Decente de la OIT: el empleo, la protección social, el diálogo social y los derechos laborales, junto con la igualdad de género y la no discriminación como objetivos transversales. Sobre la base de la Declaración sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de 1998, la promoción del trabajo decente garantiza que el trabajo se realice en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, protegiéndose los derechos laborales y sociales y garantizándose una remuneración adecuada (OIT, 1999).

La investigación académica ha resaltado la importancia de examinar el papel que desempeñan el empleo, las condiciones de trabajo y los derechos laborales en un enfoque equilibrado sobre la mejora económica y social asociada a las CMS (Barrientos et al., 2011; Milberg y Winkler, 2011, 2013; Rossi, 2013). El avance social significa que hay una mayor cantidad de puestos de trabajo y una mejor calidad del empleo. Se trata de la promoción y el cumplimiento de las normas laborales nacionales e internacionales, incluyendo los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Refiriéndose directamente a las presiones de la competencia que surgen dentro del contexto de una economía mundializada, la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa establece que la violación de los principios y derechos fundamentales en el trabajo no puede invocarse ni utilizarse como ventaja comparativa legítima y que las normas de trabajo no deberían utilizarse con fines comerciales proteccionistas (OIT, 2008).

En este informe, recurriendo a otros informes y fuentes secundarias disponibles, el concepto utilizado de mejora social en las CMS tiene tres elementos clave: (1) **la generación de empleo**, es decir la cantidad y la calidad de los empleos y sus implicaciones para la protección social; (2) la promoción, aplicación y mejora de la **salud y la seguridad en el trabajo, los ingresos, la libertad de asociación, la negociación colectiva<sup>7</sup> y demás derechos laborales**; y (3) el **desarrollo de habilidades**, que permite que los trabajadores se adapten a los requisitos cambiantes en las CMS de nuevas capacidades, habilidades y conocimientos,

---

<sup>7</sup> Los derechos habilitantes son aquellos que brindan a los trabajadores la posibilidad de organizarse y de negociar colectivamente sus condiciones laborales.

y también facilita la movilidad de los trabajadores a etapas más difíciles y mejor remuneradas de la cadena (Gereffi, Fernandez-Stark, Bamber, et al., 2011).

El cuadro 4 resalta la estrecha vinculación entre la agenda de trabajo decente y los indicadores de mejora social.

### Cuadro 4. Marco preliminar para la armonización de indicadores de trabajo decente y mejora social

Pilares de trabajo decente	Indicadores de trabajo decente	Indicadores de mejora social gracias a las CMS
Promoción del empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oportunidades laborales</li> <li>▶ Ingresos adecuados y trabajo productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generación de empleos bajo condiciones de trabajo decente</li> <li>▶ Remuneraciones</li> <li>▶ Desarrollo de habilidades</li> </ul>
Protección social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Seguridad social</li> <li>▶ Combinación de trabajo, familia y vida personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Naturaleza de los contratos (Formal/Informal)</li> <li>▶ Protección de la maternidad</li> <li>▶ Horario de trabajo</li> </ul>
Derechos laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Horario de trabajo decente</li> <li>▶ Entorno laboral seguro</li> <li>▶ Igualdad de oportunidades y trato en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Horario de trabajo</li> <li>▶ Condiciones de trabajo (SST)</li> <li>▶ No discriminación/Género</li> </ul>
Promoción de diálogo social y el tripartismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diálogo social</li> <li>▶ Representación de los trabajadores y de los empleadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Libertad sindical y de asociación</li> <li>▶ Negociación colectiva</li> </ul>

**Fuente:** autores sobre la base de OIT (2012a).

Con frecuencia se ha asumido que, si se alcanzaba la mejora económica, la mejora social caería por su propio peso. Sin embargo, la investigación empírica basada en estudios de casos sectoriales ha demostrado que esta relación no es ni automática ni inevitable: la mejora económica puede darse sin que necesariamente se dé el avance social; y la mejora social en las CMS puede facilitar o actuar como obstáculo para la mejora económica (Lee et al., 2011b; Milberg y Winkler, 2013). Más bien, el reto consiste en establecer las condiciones a través de elementos como las políticas y el diálogo social para garantizar que la

mejora social y económica vayan de la mano como factores interdependientes, tal como señala la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (OIT, 2008).

## 2.3 Gobernabilidad privada, pública y social: consideraciones para la mejora económica y social y trabajo decente

Los resultados de una mejora económica y social se ven afectados por las estructuras de gobernabilidad de las CMS<sup>8</sup>. Estas estructuras pueden ser clasificadas en formas públicas, privadas y sociales (Gereffi y Fernandez-Stark, 2011; Mayer y Gereffi, 2010b).

- ▶ La *governabilidad pública* incluye el conjunto de leyes y normas nacionales e internacionales que establecen el marco legal en el que funcionan las cadenas de suministro.
- ▶ La *governabilidad privada* está encabezada por las empresas, los gremios o las asociaciones de la industria. Implica el poder de mercado y los activos tecnológicos y de comercialización que permiten que estos actores del sector privado fijen criterios de desempeño en función a normas de precio, calidad y entrega exigibles a sus empresas proveedoras (Humphrey y Schmitz, 2004; Lee y Gereffi, 2015).
- ▶ Finalmente, la *governabilidad social* comprende la presión que la sociedad civil ejerce sobre los negocios desde las organizaciones laborales y las organizaciones no gubernamentales que pueden alterar las operaciones de aprovisionamiento (Gereffi y Lee, 2014a; Ponte y Sturgeon, 2014).

El cuadro 5 destaca las funciones de gobierno que los constituyentes de la OIT y otros actores clave tienen en la cadena a la hora de estructurar la forma cómo las empresas y los trabajadores interactúan en estas redes globales.

---

8 Esta sección se basa en las propuestas de Gereffi y Lee (2014) y Lee y Gereffi (2015).



## Cuadro 5. Papel de gobierno de los actores clave en la mejora económica y social en las CMS

	Actor	Papel de gobierno de la mejora económica	Ejemplos seleccionados de mecanismos de mejora económica	Papel de gobierno en la mejora social	Ejemplos seleccionados de mecanismos de mejora social
PÚBLICOS	Gobiernos nacionales	Diseñar e implementar políticas de comercio, inversión, infraestructura y educación y configuración del entorno empresarial	Facilitación del comercio: mejora de los procedimientos aduaneros y de la infraestructura portuaria; reducción de los procedimientos y costos de las empresas formales  Incentivos para las empresas (por ejemplo, exoneraciones tributarias)	Diseñar, implementar y hacer cumplir las normas del mercado laboral. Reducir la informalidad, mejorar la política de educación y salud  Ampliar la cobertura de la seguridad social	Normas sobre salario mínimo  Reglamentos e inspecciones de las condiciones laborales  Derechos de los sindicatos y de los gremios empresariales, y negociación colectiva  Incentivos a la capacitación
	Organizaciones internacionales	Promover el acceso a cadenas clave a través de acuerdos comerciales, apoyo financiero y/o técnico para ayudar a países en desarrollo a alcanzar los requisitos de alta calidad y de procedimientos  Asesoría en políticas, cooperación técnica e intercambio de información	Por ejemplo, la OMC: coordina los acuerdos sobre políticas comerciales para reducir barreras arancelarias y no arancelarias y facilitar el comercio	Fijación de normas en sus áreas de conocimiento a nivel internacional  Por ejemplo, las normas internacionales del trabajo de la OIT, incluyen 189 convenios, 204 recomendaciones y sus declaraciones  Por ejemplo, los Principios rectores sobre empresas y derechos humanos de la ONU y su marco para "proteger, respetar y remediar"	Por ejemplo, la OIT difunde información laboral y buenas prácticas entre los países; compromete a los países a respetar las normas internacionales; proporciona asistencia técnica en la formación de inspectores de trabajo

(continúa...)

	Actor	Papel de gobierno de la mejora económica	Ejemplos seleccionados de mecanismos de mejora económica	Papel de gobierno en la mejora social	Ejemplos seleccionados de mecanismos de mejora social
PRIVADOS	Empresas líderes y representantes de las organizaciones de empleadores	Controlar quién participa en las cadenas de suministro	Normas de calidad y de proceso, requisitos de precios y plazos de entrega para los proveedores  Asociaciones de empleadores representativas, incluyendo a los proveedores en las CMS	Determinar las prácticas laborales aceptables dentro de sus propias cadenas; alguna influencia sobre otras empresas líderes	Códigos de conducta en materia de responsabilidad social empresarial, auditoría y certificación  Programas de desarrollo de capital humano
	Representantes de los trabajadores	Determinar el costo y la disponibilidad de mano de obra, sobre todo en etapas intensivas en empleo	Comité de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo, que contribuye a fortalecer la productividad	Organizar y defender los intereses de los trabajadores en las formas de trabajo aceptables e inaceptables (por ejemplo, a través de la negociación colectiva)	Fijar la agenda de las medidas de política fundamentales  Derecho a la actividad sindical  Campañas de información pública (tanto nacionales como transnacionales)
SOCIALES	Sociedad Civil	Generar oportunidades en los nichos para los productos de mayor valor sobre la base de la disposición de los consumidores a pagar por ciertas condiciones de la cadena de suministro	Fabricar nuevos productos (por ejemplo, orgánico o comercio justo)	Aumentar la consciencia de los consumidores sobre las normas laborales dentro de la cadena mediante el seguimiento y la difusión de las prácticas laborales	Fijar la agenda de las medidas de política fundamentales  Certificación y auditoría de empresas en la cadena de suministro  El uso de la publicidad y el gasto de los consumidores para impulsar el cumplimiento

Fuente: autores.

- ▶ La **gobernabilidad pública** es ejercida por diversos actores, incluyendo los gobiernos a diferentes niveles dentro de los Estado-naciones<sup>9</sup> y las organizaciones supranacionales. La gobernabilidad pública a nivel de país implica que el gobierno fije reglas y reglamentos formales. Las normas laborales nacionales, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las condiciones laborales de los trabajadores de las CMS al reglamentar diversos aspectos de las condiciones laborales y de los derechos de los trabajadores, incluyendo los Convenios de la OIT ratificados que tienen vigencia a nivel nacional. Otra función importante del gobierno son los servicios públicos de inspección del trabajo para promover el cumplimiento de la legislación laboral nacional. Otras medidas de gobierno, como los reglamentos de las políticas comerciales y de inversión, también pueden afectar los resultados de la mejora social en los sectores de producción para la exportación<sup>10</sup>.

A nivel supranacional, las organizaciones como la OIT o el Banco Mundial contribuyen a la mejora económica y social de las CMS mediante el establecimiento de normas reconocidas a nivel internacional, así como la cooperación técnica con los gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores. La función normativa de la OIT es importante para establecer un conjunto de normas internacionales del trabajo. Aun cuando no hayan sido ratificadas por los países, estas normas sirven como directrices aceptadas internacionalmente por los Estados miembros. El programa *Better Work* es otro ejemplo, condicionando el acceso al financiamiento de la Corporación Financiera Internacional (CFI) al cumplimiento del Programa de Trabajo Decente de la OIT (Rossi, 2015). Las ocho Normas de Desempeño de la CFI sobre sostenibilidad ambiental y social son otro ejemplo de establecimiento de normas que un cliente debe cumplir cuando obtiene un préstamo de la CFI; las Normas de Desempeño también puede ser aplicadas por otras instituciones financieras. La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (conocida como la Declaración EMN) y las Directrices de la

9 El poder del Estado se manifiesta a diversos niveles, desde los ministerios y las cortes supremas a nivel nacional, hasta los inspectores de trabajo a nivel local.

10 Los incentivos a la inversión y al desarrollo de la fuerza laboral en zonas clave de inversión pueden atraer a empresas con estrategias que sustenten la competitividad en la productividad y no en la reducción de costos.

OCDE para las empresas multinacionales son mecanismos importantes para garantizar que las partes tengan un comportamiento empresarial responsable, cumpliendo con la ley y observando las normas reconocidas internacionalmente y las expectativas de la sociedad para alcanzar un desarrollo sostenible.

La gobernabilidad pública de las CMS también puede ejercerse a través de acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales –si los procesos de acuerdos comerciales también facultan a los países en desarrollo a negociar condiciones justas y consideraciones para la promoción de las normas laborales– como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte de 1994 (TLCAN) y el acuerdo UE-CARICOM de 2008. Los principios y los mecanismos de queja incluidos en el acuerdo laboral del TLCAN, el ACLAN (Acuerdo Norteamericano de Cooperación Laboral) y los capítulos de trabajo integrados en los acuerdos comerciales son ejemplos de los mecanismos que tienen como objetivo incluir los derechos laborales y las condiciones de trabajo en relación con el comercio internacional (Polaski, 2003). La inclusión de disposiciones laborales en los acuerdos comerciales es cada vez más habitual. También se observa una evolución en el contenido de estas disposiciones, que frecuentemente hacen referencia a los derechos fundamentales en el trabajo de la OIT (Ebert y Posthuma, 2011).

En contraste con las normas privadas voluntarias establecidas por las empresas, a menudo en el marco de la responsabilidad social corporativa (RSC), la gobernabilidad pública, en particular las normas gubernamentales, son vinculantes y tienen una base legal<sup>11</sup>.

- ▶ **Gobernabilidad privada:** por lo general, la gobernabilidad privada de las normas laborales en las cadenas de suministro depende de las empresas líderes, incluyendo fabricantes, minoristas y marcas mundiales, que establecen lineamientos que deben seguir sus proveedores en cuanto a qué productos se van a fabricar, quién los va a fabricar y el precio,

---

11 Existe la tendencia de incluir las normas de RSC como parte del acuerdo contractual entre las partes, legalmente vinculante (como parte de la gobernabilidad privada del contrato de compra, no como parte de la gobernabilidad pública). Por ejemplo, se puede establecer como requisito que el proveedor implemente alguna norma u obtenga un certificado, o alcance una calificación mínima durante una auditoría social o ambiental, para que pueda alcanzar un cierto estatus o continuar como proveedor. Por ejemplo, la compañía Disney ha adoptado esta práctica en las relaciones contractuales con sus proveedores.

la calidad y las condiciones de entrega que afectan la distribución y venta al consumidor final. Si bien esto se refiere principalmente a las transacciones económicas entre empresas, también puede incluir a dimensiones sociales (y ambientales), como las condiciones de trabajo o el trabajo infantil (Khara y Lund-Thomsen, 2012; Nathan y Sarkar, 2011). Aprovechando su poder adquisitivo, los compradores globales recurren a los códigos de conducta para exigir que sus proveedores atiendan las preocupaciones sociales en sus operaciones (Locke et al., 2009; van Tulder, 2009). Si bien las cadenas de suministro involucran a empresas en distintos niveles, en la práctica estos códigos de conducta se aplican con mayor frecuencia a los proveedores de primer nivel. En muchos casos para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral nacional, dentro de la relación contractual se pasa la responsabilidad social al proveedor de primer nivel en el caso de que haya subcontratación o externalización de la producción. A veces las exigencias de los compradores incluyen algunos factores que son difíciles de cumplir por el proveedor; por ejemplo, la reducción de costos es un reto si se pretende al mismo tiempo cumplir con los códigos de trabajo de los compradores, lo que implica gastos (Barrientos, 2013a)<sup>12</sup>. Con frecuencia, las empresas líderes recurren a auditores externos para monitorear el cumplimiento del proveedor con sus códigos de trabajo.

- ▶ La **governabilidad social** describe la interacción entre los interlocutores sociales a nivel de la empresa, el sector, el país, o a nivel internacional. En la gobernabilidad social, los sindicatos, las empresas y las organizaciones de empleadores se embarcan en un proceso basado en el diálogo y la negociación colectiva para definir e implementar reglas de trabajo conjuntas. A diferencia de los mecanismos de gobernabilidad privada, que son diseñados y adoptados por las empresas de manera unilateral, la gobernabilidad social involucra

---

<sup>12</sup> Hay una gran variación en la forma en que las diferentes empresas líderes se relacionan con sus cadenas de suministro sobre estos temas (Barrientos et al., 2011; Giuliani et al., 2005; Milberg y Winkler, 2011). Algunas empresas optan por plazos más largos, relaciones más estables en las que apoyan el desarrollo de proveedores y el cumplimiento a cambio de una mayor productividad y ganancias de reputación en sus mercados clave (Rossi, 2015). Otras empresas líderes se ven obligadas por la presión de los costos a adoptar un enfoque mixto de alta calidad y bajos costos laborales, lo que facilita tanto la adhesión a los estándares de calidad y la flexibilidad de costos. Esto se refleja en la contratación simultánea de trabajadores formales e informales en cualquiera de sus sedes.

a los trabajadores (y/o sus representantes) y los empleadores<sup>13</sup>. Los Acuerdos Marco Globales o Internacionales (AMG) han sido utilizados por las empresas multinacionales y las federaciones sindicales mundiales como una herramienta para contribuir a mejorar las condiciones de trabajo en algunas de las CMS donde estos convenios han sido suscritos.

Los actores de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales (ONG) también han participado en los esfuerzos de sensibilización sobre las condiciones de trabajo y las violaciones de los derechos laborales en las cadenas de suministro mundiales y han promovido campañas y actividades que incluyen boicots, protestas y peticiones para abordar estas cuestiones. En algunos casos, los empleadores, los sindicatos y las ONG han participado en iniciativas multi-actores como un medio para formalizar métodos de colaboración para el gobierno de las CMS. Las organizaciones no gubernamentales influyen en la posible mejora social a través de puntos de influencia en el extremo de la demanda de las cadenas de suministro, haciendo referencia a la reputación y aumentando la conciencia del consumidor sobre las condiciones laborales dentro de la cadena. Estas organizaciones ayudan a coordinar las acciones de los consumidores otorgando certificaciones e informando así a los compradores qué productos y servicios cumplen, o no cumplen, con ciertos intereses clave<sup>14</sup>. De este modo, las ONG perfilan las percepciones que se tienen sobre las empresas en los mercados finales específicos en los que se ubican, y por lo tanto pueden influir en la gestión de la cadena de suministro y las prácticas de abastecimiento.

La aplicación de los convenios de la OIT es una de las cuestiones fundamentales relativas a los derechos de los trabajadores y las condiciones laborales en las operaciones de las CMS, incluyendo a los convenios sobre libertad sindical y negociación colectiva, así como

- 
- 13** En algunos casos, la naturaleza sensible al tiempo de muchas CMS que funcionan sobre la base de principios "just in time" y la creciente necesidad de contar con trabajadores calificados para alcanzar los requisitos de calidad han llevado a mejoras sociales; las organizaciones laborales han sido capaces de negociar y pactar las metas de mejora social (como en el sector agrícola durante la temporada alta de cosecha) (Selwyn, 2013).
- 14** Por ejemplo, el sello de comercio justo señala a los consumidores que en la producción de ese bien se han respetado normas laborales específicas y se ha dado trato adecuado a los proveedores.

aquéllos relacionados con la salud y seguridad en el trabajo y el salario mínimo<sup>15</sup>. Un desafío de la gobernabilidad social es la promoción de la organización y la representación de los trabajadores en la economía informal, en los niveles más bajos de las CMS y entre los trabajadores que trabajan en sus domicilios o a destajo.

El potencial que tiene cada uno de estos sistemas de gobernabilidad por sí solo para garantizar simultáneamente la mejora económica y social es limitado. Durante la última década, el modelo privado de gestión de las CMS a través de normas privadas destinadas a mejorar la calidad, los resultados sociales y ambientales ha sido insuficiente para hacer frente a estas preocupaciones<sup>16</sup>. La aplicación de las normas internacionales se limita a la ratificación y aplicación nacional; sin embargo, los entornos de los distintos países donde se desarrollan las CMS difieren en su capacidad y voluntad política para hacerlo. En estos casos, las organizaciones internacionales y la sociedad civil han desempeñado un papel complementando los recursos públicos existentes mediante el cumplimiento de las funciones de supervisión y auditoría (Gereffi y Lee, 2014b).

Como resultado de estas debilidades se están buscando métodos alternativos para abordar las deficiencias en las condiciones de trabajo decente, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas laborales nacionales e internacionales y promover los derechos laborales de los trabajadores del sector informal, así como de los trabajadores sujetos a formas no estándares de empleo. Las iniciativas multi-actor que agrupan a todas las partes pertinentes han recibido mucha atención en relación con su potencial para actuar como mecanismos integrales de gobernabilidad (Amengual, 2010; Mayer, 2014). Por ejemplo, el Acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladesh, que es un convenio legalmente vinculante firmado el 15 de mayo de 2013, reunió a las marcas, los minoristas y los sindicatos mundiales con el objetivo de mejorar las condiciones de salud y seguridad en la industria de la confección de Bangladesh tras el colapso del edificio de Rana Plaza

---

**15** En particular, los trabajadores informales y los que trabajan en las zonas francas industriales son los que están menos protegidos por la legislación nacional.

**16** De hecho, el costo económico que deben asumir los proveedores para cumplir con los códigos de sus múltiples compradores es a menudo problemático para todos, menos para el más grande de los proveedores. Esto, a su vez, ha dado lugar a la racionalización de las cadenas de suministro y la exclusión de las empresas más pequeñas.

donde más de 1.100 trabajadores murieron y otras 2.000 personas resultaron lesionadas. Los Acuerdos Marco Globales y los acuerdos internacionales como el Acuerdo de Bangladesh reúnen a los empleadores de las grandes empresas multinacionales y representantes de la fuerza laboral mundial (Hadwiger, 2015)<sup>17</sup>. La participación de la OIT en estos acuerdos les da credibilidad y legitimidad. Del mismo modo, la coordinación entre las organizaciones laborales en los países de acogida y las organizaciones de la sociedad civil en los principales mercados puede ayudar a la gobernabilidad social transnacional (Mayer, 2014; Mayer y Gereffi, 2010a).

---

**17** En los AMG, las empresas se comprometen a respetar los derechos de sus trabajadores y a promover el trabajo decente a nivel mundial dentro de sus filiales y a lo largo de su cadena mundial de suministro (CMS). Estos acuerdos cubren una amplia gama de temas, incluyendo los derechos laborales y sociales fundamentales de los trabajadores, las condiciones laborales, las relaciones laborales, las condiciones de salud y seguridad, la formación y las disposiciones de protección del medio ambiente en más de un país y con frecuencia en todo el mundo. Por otro lado, la relación entre estos acuerdos y los instrumentos y principios internacionales preexistentes ha aumentado, sobre todo en los últimos 6 años (Hadwiger, 2015).



### 3. América Latina y el Caribe en las Cadenas Mundiales de Suministro

Esta sección ofrece una introducción general a la participación de ALC en las CMS hasta la fecha. Como región, se considera que ALC ha llegado con rezago y por lo tanto tiene una participación más baja que otras (Blyde, 2014; Hernandez, Martinez-Piva, et al., 2014; UNCTAD, 2013). Por otra parte, el bajo valor añadido nacional (16%), en comparación con el promedio de 28% de los países en desarrollo, sugiere que la participación general de las empresas y los trabajadores de ALC tiende a concentrarse en las etapas con poco valor añadido de las CMS (UNCTAD, 2013) (cuadro 6).

**Cuadro 6. Indicadores de CMS seleccionados para ALC, 2005-2010**

Región	Participación en las CMS (2010)	Tasa de crecimiento de la participación (2005-2010)	Valor Añadido Nacional
América Latina y el Caribe	40%	4,9%	16%
Sud América	38%	5,5%	14%
Centro América	43%	4,1%	22%
Caribe	45%	5,7%	27%
Países en desarrollo	52%	6,1%	28%
<b>Mundo</b>	<b>57%</b>	<b>4,5%</b>	<b>22%</b>

**Fuente:** OCDE (2015); UNCTAD (2013).

**Nota:** la tasa de participación en las CMS es la combinación de la participación "upstream", es decir, la proporción de importaciones (o valor añadido de origen extranjero) en las exportaciones de un país, y la participación "downstream", es decir, la participación de las exportaciones de un país en las exportaciones de un tercer país, dividido por el total de las exportaciones del país (UNCTAD, 2013).

Las investigaciones a nivel de industria y de empresa por país revelan que el papel de la región en las CMS es, de hecho, bastante heterogénea<sup>18</sup>. Los diferentes países de la región participan en una amplia gama de CMS, desde la agricultura a la minería, la manufactura y los servicios, con distintos niveles de éxito. El cuadro 7 muestra esta participación diversa en las CMS en cinco tipos de industrias que fueron seleccionadas por su gran capacidad de generar empleo e ingresos provenientes de la exportación, y por la contribución al producto bruto interno de la región. Estas industrias son: agricultura de alto valor, prendas de vestir, manufactura avanzada, industrias extractivas y servicios deslocalizados. La disparidad regional se debe a una serie de factores, incluyendo la dotación de recursos y riqueza, las distancias desde los principales centros de fabricación del mundo en Estados Unidos, Europa y Asia, las barreras geográficas internas, el tamaño dispar del mercado y los distintos niveles de desarrollo y orientación de las políticas orientadas a las CMS, entre otros (Hernandez, Martinez-Piva, et al., 2014; OCDE, 2015).

A continuación, se discute sobre estas varias diferencias y sus implicaciones para la participación en las CMS.

## Cuadro 7. Ejemplos seleccionados de la participación de la región en la CMS

País	Cadenas de valor seleccionadas	
<b>Agricultura y Ganadería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Argentina (soja)</li> <li>▶ Brasil (carne de res, soja)</li> <li>▶ Chile (frutas frescas)</li> <li>▶ Colombia (café)</li> <li>▶ República Dominicana (cacao)</li> <li>▶ Ecuador (plátanos, cacao)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Guyana (azúcar y ron)</li> <li>▶ Honduras (vegetales asiáticos)</li> <li>▶ Panamá (plátanos)</li> <li>▶ Paraguay (stevia y soja)</li> <li>▶ Perú (frutas y vegetales)</li> <li>▶ Uruguay (carne de res, forestales y celulosa)</li> </ul>
<b>Sector extractivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Argentina (minería, petróleo y gas)</li> <li>▶ Brasil (minería, petróleo y gas)</li> <li>▶ Chile (minería - cobre)</li> <li>▶ Colombia (minería - carbón)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jamaica (minería)</li> <li>▶ México (minería)</li> <li>▶ Perú (minería - cobre)</li> <li>▶ Trinidad y Tabago (petróleo y gas)</li> </ul>

(continúa...)

<sup>18</sup> Por ejemplo, las economías más avanzadas de la región, como Argentina, Brasil, Chile y México, tienen mayores niveles de valor añadido nacional, entre 40 % y 46% (Base de datos TIVA-OCDE, 2015).

País	Cadenas de valor seleccionadas	
<b>Manufactura con poca tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Haití (prendas de vestir)</li> <li>▶ Nicaragua (prendas de vestir)</li> <li>▶ Perú (prendas de vestir)</li> </ul>	
<b>Manufactura avanzada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Argentina (automotriz - partes)</li> <li>▶ Brasil (aeroespacial, electrónicos)</li> <li>▶ Costa Rica (dispositivos médicos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ México (aeroespacial, automotriz, dispositivos médicos)</li> <li>▶ Nicaragua (automotriz)</li> </ul>
<b>Servicios deslocalizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Argentina (tecnologías de información y centros de llamada)</li> <li>▶ Chile (ingeniería)</li> <li>▶ Colombia (EPN)</li> <li>▶ Costa Rica (EPN, EPC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Guatemala (centros de llamadas)</li> <li>▶ Jamaica (EPN)</li> <li>▶ Panamá (logística, servicios financieros)</li> <li>▶ Uruguay (tecnologías de la información y EPN)</li> </ul>

**Fuente:** Bamber y Fernandez-Stark, (2013), (en prensa); Bamber y Gereffi (2013a) (2013b); Blyde (2014); Centro de Competitividad del Caribe, (en prensa); Fernandez-Stark y Bamber, (en prensa); Frederick et al., (2014); Frederick y Gereffi, (2013); Gereffi y Sturgeon, (2013); Giuliani et al. (2005); Hernandez, Martinez-Piva, et al., (2014); Hernandez, Mulder, et al. (2014); OIT (en prensa); López et al. (2011); Sturgeon et al. (2015).

- ▶ **Rica dotación de recursos:** en América del Sur (por ejemplo, Chile y Perú) y en el Caribe (por ejemplo, Trinidad y Tabago y Jamaica), las materias primas han servido históricamente de base para sustentar una fuerte integración de estos países en las CMS en la agricultura y en los sectores extractivos. De hecho, estos recursos dominaron las exportaciones de ALC en su conjunto durante gran parte de las últimas dos décadas; los diez principales productos de exportación incluyen materias primas y productos semielaborados como combustibles, cobre, minerales de oro y hierro y sus concentrados, y materias primas agrícolas como la soja y productos de soja semielaborados relacionados y azúcar de caña en bruto, aumentando su participación en las exportaciones del 33% en el año 1995 al 40% en el año 2013 (OCDE, 2015). Tomando en cuenta sólo las estadísticas del comercio, sería posible argumentar que la concentración en estos bienes durante el auge mundial de materias primas ha limitado las demandas por llevar a cabo una transformación económica hacia

productos de mayor valor añadido y mayor grado de elaboración, reduciendo además los impactos sobre el desarrollo sostenible, como prueba el caso de la producción de soja comercial.

No obstante, existen varios casos de mejora económica dentro de estas cadenas en la región. Las exportaciones de los recursos no sólo aumentaron en términos absolutos y relativos, sino también las actividades de embalaje y de procesamiento de mayor valor en la mayoría de los países, incrementando el valor unitario de las exportaciones en ciertas categorías de productos, mientras que otros han mejorado funcionalmente hacia segmentos de exportación de servicios más lucrativos<sup>19</sup>.

- **La proximidad al centro de fabricación y al mercado de los Estados Unidos:** en Centroamérica, con el impulso principal de México y Costa Rica, se ha utilizado la política comercial orientada a las CMS para aprovechar la mano de obra relativamente barata y su proximidad a los EE.UU., con la finalidad de integrarse en cadenas de fabricación orientadas a este mercado. Estos dos países se han integrado en varias cadenas de suministro, avanzando así de la producción de bienes que requieren baja tecnología (por ejemplo, prendas de vestir) hacia operaciones que requieren alta tecnología (por ejemplo, la industria aeroespacial y los dispositivos médicos) (ver los casos en las secciones 4.4.1 y 4.4.2). Incluso aquí se perciben importantes diferencias: mientras la gran fuerza laboral de México ha permitido una continua expansión de núcleos de trabajo intensivo, aprovechando una fuerza laboral poco o medianamente calificada, el reducido mercado laboral de Costa Rica ha obligado a las empresas en el país a actualizarse en segmentos más calificados de las CMS con el fin de seguir siendo competitivos.

---

<sup>19</sup> Por ejemplo, el Perú ha mejorado sus operaciones de envasado en los sectores de frutas y verduras (ver el caso presentado en la sección 4.1.1); Ecuador se está centrando cada vez más en cacao de alto valor en vez de cacao como producto básico (Lehmann y Springer-Heinze, 2014); Paraguay ha invertido en I+D para aumentar la calidad de la producción de stevia, mientras que Chile y Uruguay han mejorado en segmentos de servicios en minería (ver el caso en la sección 4.2.1) y de carne de res, exportando una variedad de servicios relacionados con los sistemas de cumplimiento de normas, servicios de ingeniería o un programa informático de seguimiento del rebaño nacional para aumentar la trazabilidad, entre otros (Abraham et al., 2014).

Siguiendo la experiencia de estos dos países y aprovechando las políticas regionales de comercio<sup>20</sup>, los países vecinos de la región CAFTA-DR (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana) también se han integrado a las CMS (Giordano et al., 2014). Por ejemplo, los fabricantes de prendas de vestir y de automoción están ubicando las actividades intensivas en mano de obra, como corte, confección y acabado y montaje básico de cables, en Nicaragua (ver el caso en la sección 4.3.1). Mientras que Centroamérica ha sido durante mucho tiempo una base de montaje de las redes regionales de producción de Estados Unidos, en la actualidad varios de estos países han aumentado su integración en las cadenas mundiales gracias a la diversificación de sus importaciones para incluir a Asia, llevando a un posterior procesamiento y exportación a los EE.UU. (OCDE, 2015).

- ▶ **Los grandes mercados nacionales:** Argentina y Brasil, como países con grandes recursos y mercados internos, mayores niveles de desarrollo y políticas comerciales relativamente más restrictivas, tienen una menor participación general en las CMS, de 30% y 35%, respectivamente (OCDE, 2015). Sin embargo, estas cifras agregadas opacan la importancia de las vinculaciones al interior de la economía local. Debido a su tamaño y nivel de desarrollo, muchos insumos para las exportaciones son obtenidos localmente<sup>21</sup>. Al mismo tiempo, Brasil ha alcanzado una participación en algunos sectores de alto valor, como la industria aeroespacial y la fabricación de dispositivos médicos; Brasil es el único país en vías de desarrollo que fabrica y vende aviones en el mercado mundial de aeronaves comerciales (Sturgeon et al., 2015). Argentina exporta componentes automotrices para los principales fabricantes de automóviles y motocicletas en todo el mundo (Blyde, 2014).

---

<sup>20</sup> En el año 2011, por ejemplo, México y los países del CAFTA firmaron un acuerdo para simplificar las normas de origen, permitiendo así que las empresas se abastecieran de proveedores sin o con aranceles de cualquiera de los seis países. Esto ha facilitado los encadenamientos internos en la región.

<sup>21</sup> Estos países se sitúan entre los diez más bajos de la base de datos TIVA de la OCDE en cuanto a las vinculaciones internas (backward linkages) con otros países en las CVM (OCDE, 2015).

- ▶ **El Caribe:** las pequeñas economías, la mala conectividad y los niveles más bajos de desarrollo económico han cuestionado la integración profunda del Caribe a las CMS basadas en productos (*Center for Caribbean Competitiveness*; Draper et al., 2015). Sin embargo, varios países del Caribe participan en las CMS agrícolas de alto valor (por ejemplo, frutas tropicales de San Vicente y las Granadinas), el turismo y el sector de servicios financieros (por ejemplo, Bahamas, St. Kitts y Nevis). El turismo, en general, es un elemento clave para los ingresos por exportaciones y el producto bruto interno<sup>22</sup> (Wilson et al., 2014).

### 3.1 Mapeo de la participación de ALC en las CMS por la composición de su fuerza de trabajo

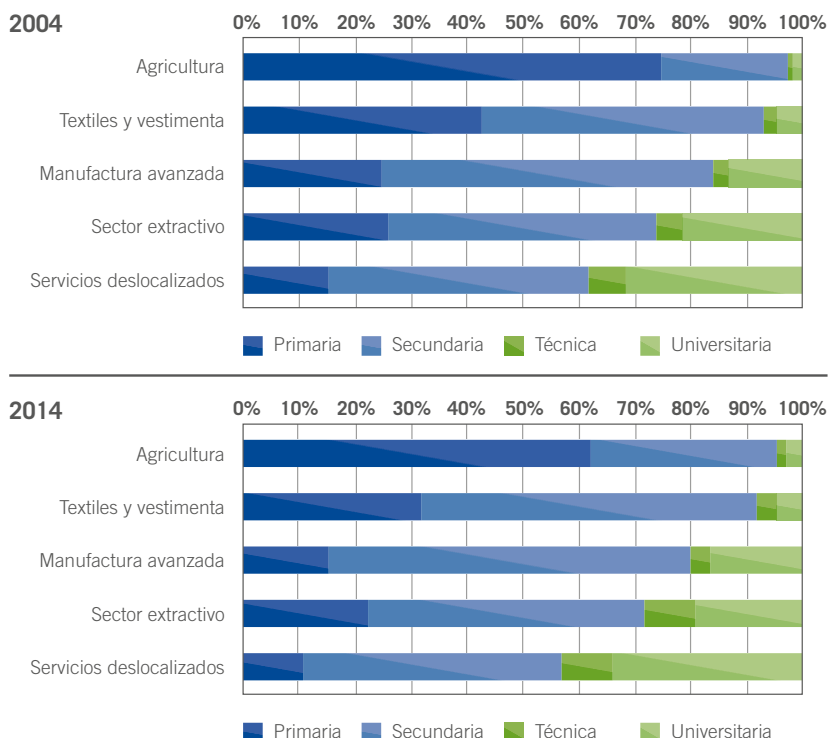
Hacer un análisis de la participación y el comercio a nivel de empresa en las CMS es clave para entender la mejora económica. El gráfico 3 muestra la composición de la fuerza laboral para comprender la evolución de la participación laboral de ALC en los cinco sectores antes mencionados. Utilizando los datos disponibles para la región<sup>23</sup>, el gráfico ilustra el cambio en la creación de empleo por nivel de habilidad en la última década a nivel acumulado (con el fin de identificar las tendencias que pueden vincularse a la discusión sobre la CMS en este informe).

---

<sup>22</sup> El turismo representa hasta el 77% del PBI en Antigua y Barbuda.

<sup>23</sup> Como muchas empresas atienden tanto el mercado interno como el internacional al mismo tiempo, a menudo no es posible distinguir los trabajadores que laboran sólo en las empresas orientadas a la exportación. Por lo tanto, se utiliza el empleo total de la industria para determinar las tendencias generales. Esta no es una medida ideal, pero ilustra las tendencias en estos sectores. Debido a los problemas de representación estadística, se utilizan valores relativos en vez de valores absolutos para identificar estas tendencias más generales.

### Gráfico 3. Composición de la fuerza laboral en los sectores clave de Sur y Centro América



**Fuente:** los autores sobre la base de las encuestas de hogares nacionales en Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Panamá, Perú, México, Nicaragua y Uruguay.

**Nota:** este gráfico se basa en los datos recogidos de las encuestas de hogares nacionales sobre el empleo en diez países de la región. (1) Estos diez países representan aproximadamente el 75% de la población de la región; (2) 2004 incluye los datos correspondientes a ese año de todos los países menos de México (2005) y Uruguay (2006); (3) los datos de 2014 corresponden a Colombia, Ecuador, Honduras y Panamá; datos de 2013: Brasil, Costa Rica, México, Perú y Uruguay; y datos de 2012: Nicaragua; (4) “Agricultura” incluye tanto la agricultura y la agroalimentación, la “manufactura avanzada” incluye los sectores aeroespacial, automotriz y electrónico; (5) los datos son nacionales.

Del gráfico es posible deducir tres puntos clave sobre la participación de los trabajadores en las CMS durante este período y sus implicaciones para la agenda de trabajo decente:

- (1) **La participación de ALC en la cadena de suministro varía en función de las oportunidades de trabajo para la mano de obra no calificada, semi-**

**calificada y calificada-especializada, aunque la gran mayoría de los puestos de trabajo están todavía en un nivel de habilidad bajo.** En el año 2013/14, más del 80% de la fuerza laboral activa en la agricultura y en el sector textil y de prendas de vestir consistía en trabajadores con educación primaria y secundaria. Los sectores de manufactura avanzada y los sectores extractivos ofrecen más oportunidades para los trabajadores técnicos y aquellos con formación universitaria, pero ellos también siguen dependiendo de los trabajadores no calificados y semicalificados. Los servicios deslocalizados ofrecen las mayores oportunidades para estos trabajadores calificados entre estos cinco sectores; más del 30% de los trabajadores del sector tenían títulos universitarios en el año 2013/14. Por lo tanto, hacer frente a las deficiencias específicas de trabajo decente para los trabajadores menos calificados sigue siendo un problema primordial en la región.

- (2) La generación de empleo por sectores muestra un incremento en la participación en los sectores no tradicionales.** Ha habido un ligero cambio en los tipos de puestos de trabajo de la agricultura y de las industrias de prendas de vestir y textiles de baja tecnología hacia sectores de mayor valor. El empleo total en la agricultura se redujo en un 5% (de casi 39 millones a aproximadamente 37 millones) en comparación con el aumento que ha habido en la manufactura avanzada y servicios deslocalizados de 5% en la última década. Si bien el número de empleos que se ofrece en estos sectores menos intensivos en mano de obra es, obviamente, mucho menor que en la agricultura –el número total de puestos de trabajo en los otros cuatro sectores en conjunto representa aproximadamente la mitad de los puestos de trabajo en la agricultura– se ha creado el doble de puestos de trabajo en estos últimos sectores en comparación con los que se han perdido en la agricultura<sup>24</sup>. El cambio hacia nuevos sectores

<sup>24</sup> La generación de empleo, en general, refleja la mejora en estos sectores. Sin embargo, el número total de puestos de trabajo creados, sobre todo en los sectores intensivos en mano de obra, también puede reflejar una baja productividad laboral. Esto es problemático en la región. Situándose ligeramente por encima del promedio mundial de 22.000 dólares de Estados Unidos por trabajador, ALC no está cerrando la brecha con los niveles de las economías desarrolladas y, además, ha perdido terreno frente al promedio mundial (OIT, 2013, p. 66). Se espera que esta tendencia continúe en el mediano plazo, erosionando la potencial ventaja competitiva en la región: la mano de obra barata. Por ejemplo, en el sector de uva fresca en el Perú, la productividad del trabajo es la mitad de la que existe en Chile, que, a pesar de ser el mayor exportador de uva del mundo, tiene la mitad de la productividad de California. Dicho de forma ligeramente diferente, por cada trabajador dedicado a la cosecha de la uva en California, y por cada dos en Chile, en el Perú se necesitan cuatro. Así, aunque los salarios en Perú sean la mitad de los de Chile, la masa salarial neta de la producción total es la misma (Fernández-Stark y Bamber, próximo a publicarse).



pone de relieve un enfoque estratégico que lleva a mirar más allá de los sectores más tradicionales de la agricultura y exportación de prendas de vestir a las necesidades de los trabajadores en industrias relativamente nuevas.

- (3) La mejora económica tanto dentro de las CMS de "valor inferior" como de las cadenas más sofisticadas exige perfiles de competencia más elevados.** La producción de bienes de mayor calidad, la incorporación de tecnologías más sofisticadas o la adición de nuevas capacidades de la industria exigen contar con trabajadores que tengan más habilidades. Aunque el número total de trabajadores en el sector agrícola ha disminuido en un 5% durante la última década, el número de trabajadores en las actividades de envasado y procesamiento de alimentos se ha incrementado en un 19%<sup>25</sup>. La mejora del proceso en el sector extractivo, incluyendo el creciente uso de equipos más sofisticados, triplicó el número de trabajadores técnicos, mientras que los empleos para los graduados universitarios aumentaron en un 40%. Los trabajadores con bajas calificaciones en los sectores industriales avanzados y de servicios representaron sólo el 12% de la fuerza laboral en el año 2014, registrando una disminución de un 6%, mientras que los trabajadores altamente calificados representaron el 29%, registrando un aumento de 3% durante este período. Estos trabajadores pueden estar mejor informados sobre sus derechos laborales y operar en mercados de trabajo mucho más estrictos, ofreciéndoles una posición de negociación más fuerte frente a sus empleadores (Mosley, 2008). Sin embargo, se enfrentan a nuevos retos (como el estrés relacionado al trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal) y más trabajo independiente, lo que exige un nuevo enfoque para fortalecer el acceso a la protección social de los trabajadores.

---

<sup>25</sup> La proporción de la fuerza laboral en la agricultura con educación primaria o menos se redujo de 75% a 62%, con un aumento simultáneo de los trabajadores con educación secundaria del 22% al 33%. Si bien esto puede atribuirse, en parte, al aumento de la demanda de mano de obra especializada para realizar trabajos más sofisticados en las cadenas de valor agrícolas, como la agricultura de precisión y la gestión de las normas, los factores relacionados con la oferta, como un mayor acceso a la educación secundaria en la región, también deben considerarse.

## 4. Experiencias de mejora económica y social en las CMS: casos de la región

En esta sección se describen algunos ejemplos seleccionados donde se ha verificado la mejora económica y social en las CMS en ALC, con el fin de identificar las condiciones más propicias para que se produzca y las políticas que pueden facilitar el alcance de estos resultados positivos. Se analizará la participación en las CMS en las mismas cinco industrias revisadas en el cuadro 7 y el gráfico 3: agricultura de alto valor; prendas de vestir; manufactura avanzada; industrias extractivas; y servicios deslocalizados. En conjunto, estas CMS muestran la gran y diversa experiencia de desarrollo económico que existe en América Latina. Ofrecen ejemplos de mejora tanto en sectores tradicionales como en sectores nuevos de la región, y ponen de relieve las experiencias de mejora social en una amplia gama de categorías de trabajo.

Se recurrió a una revisión de estudios de caso seleccionados, complementada con investigación documental. Debido a limitaciones de tiempo y de recursos, no se realizó ninguna investigación de campo nueva. Es necesario tener en cuenta tres consideraciones metodológicas importantes al evaluar los resultados de estos casos. En primer lugar, los textos existentes sobre la mejora económica de los países de ALC en las CMS son limitados. Por lo tanto, algunas regiones –como el Caribe– están lamentablemente sub-representadas en la muestra. En segundo lugar, la mayor parte de los textos existentes sobre las CMS en la región se desarrolló sin un enfoque explícito en la mejora social o en el trabajo decente. Se ha complementado esta información con documentación secundaria, por lo cual es dispar en los diferentes casos. En tercer lugar, los casos seleccionados en este trabajo tienden a destacar resultados sociales y económicos relativamente positivos. Nuestro análisis, por lo tanto, debe considerarse como ilustrativo de las posibilidades de alinear la mejora económica con la mejora social, sin ignorar los desafíos que han surgido en estos casos, teniendo en cuenta que este informe general no puede ser considerado como un estudio exhaustivo sobre todas las condiciones que contribuyen o socavan las mejoras económica y social.

Los estudios de caso están estructurados en tres partes principales: (1) una descripción inicial de las CMS de cada sector seleccionado, resaltando sus actividades principales y etapas de valor añadido; (2) para cada sector, se han considerado uno a tres países de la región, que ilustren los diferentes grados de mejoras económica y social con el fin de mostrar los principales desafíos con diferentes niveles de mejora; y (3) se destacan los resultados clave de mejora económica y social, además de los mecanismos de política que pueden haber contribuido a estas mejoras.

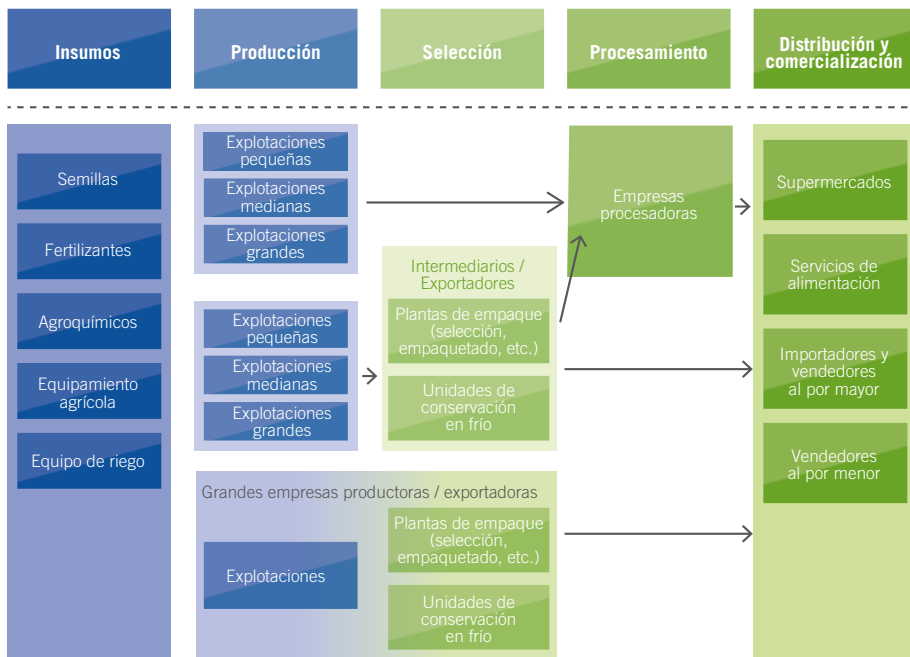
## 4.1 CMS en la agricultura de alto valor

Los productos agrícolas de alto valor y los productos agro-alimentarios son bienes agrícolas que no se comercializan a granel y que requieren un tratamiento especial, como las frutas y vegetales frescos, o que se procesan en una o más etapas posteriores a la cosecha antes de llegar al mercado final, como es el caso del café selecto, los espárragos y la miel<sup>26</sup>. Esta producción tiende a ser significativamente más intensiva en mano de obra que el cultivo de cereales y de otros productos agrícolas tradicionales, en gran parte porque la mecanización se vuelve más compleja por la necesidad de evitar daños a productos frágiles (Joshi et al., 2004). El trabajo es, pues, uno de los factores más importantes en la producción de estos cultivos de alta calidad. La agricultura moderna de exportación requiere una mano de obra más calificada, desde los agricultores que deben adoptar técnicas de producción sofisticadas hasta los operadores de control de calidad en las plantas de envasado y en las líneas de procesamiento de las fábricas de alimentos (Fernandez-Stark et al., 2011b). El gráfico 4 muestra un ejemplo típico de CMS agrícola de alto valor.

---

<sup>26</sup> Los textos utilizan los términos agricultura de alto valor (*high-value agriculture*) y agro-alimentos de alto valor (*high-value agro-foods*) como sinónimos para referirse a esta amplia gama de cultivos agrícolas no tradicionales.

## Gráfico 4. Ejemplo de una CMS agrícola de alto valor



**Fuente:** Duke CGGC.

Los países de América Latina y el Caribe son importantes proveedores mundiales de estos productos. A pesar de que estos países tradicionalmente exportaban al mercado de Estados Unidos, durante la última década el número de destinos de exportación ha aumentado. Hoy en día, las frutas y los vegetales de ALC también se exportan con frecuencia a Europa y Asia. La canasta de productos agrícolas de exportación de la región también se ha diversificado. Los países del Caribe y Centroamérica son bien conocidos por su café y cacao de alta calidad y frutas tropicales como el coco. Chile se destaca en la exportación de frutas frescas y es el primer exportador mundial de manzanas, arándanos, cerezas y uvas, entre otros. Honduras se ha especializado como proveedor de vegetales asiáticos. Brasil y Perú también se han convertido en importantes exportadores de fruta y vegetales frescos. En la actualidad, por ejemplo, el Perú se ha convertido en el mayor exportador mundial de espárragos, aunque las condiciones de los trabajadores, en particular de las trabajadoras, en virtud de la Ley de Promoción del Sector

Agrario del Perú (Ley N° 27360) debe ser examinada más a fondo para mantener una relación equilibrada entre la mejora económica y social. Todos los países de América Latina y el Caribe han aprovechado la oportunidad de participar en estas CMS suministrando al hemisferio norte productos de calidad durante su temporada baja.

Este proceso ha dado importantes resultados económicos y sociales para los países de América Latina. La agricultura de alto valor tiene consecuencias importantes para el alivio de la pobreza en las zonas rurales de los países en desarrollo debido a su potencial para aumentar los ingresos y la generación de empleo (Weinberger y Lumpkin, 2007). Además, se trata de una fuente de transferencia de conocimiento sobre técnicas agrícolas modernas y mejora las capacidades para cumplir las normas sanitarias y fitosanitarias de los mercados mundiales (Fernandez-Stark et al., 2011b). La mejora económica ha ayudado a que estos sectores de exportación se convierten en importantes contribuyentes a las reservas de divisas y al empleo. La mejora social ha sido importante en términos de generación de empleo. Sin embargo, los casos también sacan a relucir retos importantes y continuos relativos a las mejoras generales de salarios, condiciones de trabajo y los derechos laborales en estos sectores en varios países, entre ellos la necesidad de prestar especial atención a las condiciones laborales en las micro, pequeñas y medianas empresas que participan en las cadenas de suministro, donde la informalidad es prevalente y la libertad de asociación y de negociación colectiva son limitadas. Por lo tanto, las actividades que permiten garantizar la promoción de la agenda de trabajo decente tienen un papel crucial en estos sectores para que las mejoras económica y social puedan ir mano a mano en las CMS.

### 4.1.1 Perú<sup>27</sup>

En las últimas dos décadas, el Perú ha surgido como un proveedor mundial importante de productos frescos. La exportación agrícola no tradicional aumentó de 226 millones de dólares de Estados Unidos en el año 1994 a 4.200 millones en el año 2014, habiéndose quintuplicado entre 2004 y 2014. El “milagro” de los nuevos agro-negocios del Perú empezó con productos no tradicionales simples y rápidamente evolucionó hacia productos más sofisticados de mayor valor; los

---

27 Este caso ha sido tomado de Fernández-Stark y Bamber (por publicarse).

productores empezaron con los espárragos, siguieron con la paprika, la palta y los cítricos, luego las uvas y más recientemente los arándanos (Meade et al., 2010).

El cultivo de espárragos empezó a finales de la década de 1980 en el valle de Ica. La producción se expandió rápidamente durante la siguiente década gracias a factores climáticos favorables, las condiciones del suelo, los nuevos proyectos de irrigación y la alta productividad (Fernandez-Stark y Bamber, por publicarse; O'Brien y Rodríguez, 2004). En el año 2003, el Perú se convirtió en el principal exportador de espárragos en el mundo. Si bien el crecimiento del espárrago luego se desaceleró por la madurez del mercado, otros productos como las uvas han seguido creciendo. En el año 2014, las uvas frescas se convirtieron en el principal producto agrícola de exportación, representando el 14,9% del total, seguido del espárrago (13,5%), la palta (7,3%), la quinua (4,6%) y los mangos (4,6%).

Este crecimiento ha sido impulsado por empresas comerciales de gran escala integradas verticalmente que han invertido agresivamente para atender de forma exclusiva el mercado de exportación. Estas operaciones comerciales han sido muy exitosas gracias a una serie de factores, entre ellos: la privatización de las tierras; la ampliación de los proyectos de irrigación; excelentes condiciones climáticas; aprovechamiento del conocimiento extranjero, particularmente de Chile; y esfuerzos expresos por abrir nuevos mercados, entre ellos EE.UU. y Europa.

**Generación de empleo:** entre los años 1999 y 2010, la agricultura comercial en el Perú generó más de 1,5 millones de nuevos puestos de trabajo directos y más de 2,3 millones de puestos indirectos, principalmente en las áreas rurales donde la tasa de desempleo era alta (Camposol, 2015). La generación de puestos de trabajo ha sido muy exitosa gracias a que los productos que se han estado cultivando requieren mucha mano de obra<sup>28</sup>. Las empresas en este sector se ubican entre los principales empleadores del país<sup>29</sup>.

Si bien la mayoría de los empleos que se han creado en la fase de producción han sido para tareas manuales que requieren técnicas modernas para cumplir con las normas fitosanitarias, con las exigencias estrictas de los compradores

---

<sup>28</sup> Por ejemplo, la producción de uva puede requerir hasta 6 o 7 trabajadores por hectárea (trabajo de campo, 2015). Con una estimación de 30.000 hectáreas de cultivo en 2015, el empleo total habría sido de 180.000 trabajadores agrícolas en temporada alta.

<sup>29</sup> Una de las mayores empresas de agro-exportación estimó que necesitaría unas 20.000 personas en plantilla cuando alcanzara su capacidad total; en 2013, ya había contratado a 13.000 trabajadores en el momento más alto de la temporada (trabajo de campo, 2015).

y con una mayor productividad, también se han creado oportunidades para técnicos agrícolas y profesionales calificados. En la fase de envasado, la fuerza laboral debe tener las competencias necesarias para manipular alimentos y debe cumplir estrictamente con los protocolos de salud y seguridad en el trabajo. Las mujeres y los hombres son contratados en condiciones de igualdad, alcanzando la participación femenina más del 40% (Apoyo Consultoría, 2012; IESI, 2014). Esto está aumentando rápidamente a medida que las empresas mejoran sus operaciones de embalaje; estas actividades se basan fundamentalmente en la mano de obra femenina que tiende a ser más hábil en el manejo de la fruta delicada, evitando pérdidas innecesarias (Bamber y Fernandez-Stark, 2013). Curiosamente, estas trabajadoras tienen ingresos más altos que los hombres que están en las operaciones de producción (León, 2012). La mayoría de estos trabajadores fueron extraídos del sector de la agricultura de subsistencia de Perú, donde las mujeres a menudo trabajaban como mano de obra no remunerada en las granjas familiares.

**Condiciones laborales, derechos laborales y empleo:** a diferencia del uso generalizado del trabajo informal, tanto en el sector agrícola de exportación del Perú como en el mundial, el empleo en la industria de agro-exportación peruana es en general formal, aunque temporal (León, 2012). Los trabajadores son contratados bajo el régimen de trabajo agrícola, mediante contratos temporales que duran de 3 a 11 meses según las necesidades de cada actividad agrícola (IESI, 2014). Los contratos fijos son escasos, pero algunas empresas están comenzando a celebrar contratos fijos e indefinidos con los trabajadores que tienen más de cuatro años (Centro de Solidaridad, 2013). Los salarios deben ser iguales o superiores al salario mínimo mensual (238 dólares de Estados Unidos, en el año 2014). El ingreso de la mayoría de los trabajadores supera el salario mínimo diario ya que trabajan horas extras o alcanzan los incentivos de producción<sup>30</sup>. La formalidad les garantiza vacaciones<sup>31</sup> y los trabajadores temporales reciben también otros beneficios sociales (seguro médico, bonos, fondo de desempleo), prorrateados de acuerdo con el número de días trabajados, así como una indemnización por despido injustificado<sup>32</sup>. Los beneficios laborales son inferiores que los que se

<sup>30</sup> Un trabajador recibe en promedio entre 64,70 y 95,20 dólares de Estados Unidos por semana (IESI, 2014), pero su jornal se incrementa en temporada alta.

<sup>31</sup> Las vacaciones están limitadas a 15 días por año, en comparación con 30 días para otros sectores.

<sup>32</sup> En caso de despido arbitrario, los trabajadores son recompensados con un máximo de 15 días de salario por cada año trabajado.

ofrecen en otros sectores, aunque la mayoría de los empleadores compensan a sus trabajadores con beneficios en especie, incluyendo la movilidad, alimentación y en algunos casos, vivienda y guardería para los niños (Fernandez-Stark y Bamber, por publicarse). Además, se han formado sindicatos en varias de las grandes empresas agroexportadoras y se ha iniciado el diálogo social tripartito (Centro de Solidaridad, 2013). Estos avances en el empleo formal, sin embargo, han estado acompañados por denuncias de abuso de contratos temporales, despido ilegal de los dirigentes sindicales, incumplimiento de los acuerdos de negociación colectiva (ILRF, 2015) y la libertad de asociación (US-Department of Labor, 2016)<sup>33</sup>.

**Desarrollo de habilidades:** la capacitación ha sido impulsada principalmente por el sector privado en un esfuerzo por mejorar la baja productividad laboral, y las empresas agroexportadoras han implementado una serie de programas de entrenamiento para mejorar las habilidades de sus trabajadores. Cumplir con los estándares requeridos por los mercados de exportación exige un proceso de trabajo complejo; para el sector de la uva, puede exigir hasta 30 operaciones por ciclo de cosecha en comparación con los menos de diez que se necesitan para el mercado mayorista local (Selwyn, 2013). Con el fin de llevar a cabo estas operaciones, las fincas exportadoras dependen de una mano de obra cada vez más calificada. Por tanto, los programas de capacitación abarcan desde la enseñanza de técnicas muy básicas como la poda y la cosecha hasta la aplicación correcta de los plaguicidas. Los bajos niveles de productividad pueden atribuirse a la poca experiencia que el país tiene en la producción de estos cultivos, la poca educación y la formación del sector para desarrollar las habilidades necesarias, y a las malas condiciones de vida de la población rural, entre otros.

#### **Acciones de política clave:**

- ▶ **Una combinación de incentivos y la inversión pública en infraestructura han ayudado a promover tanto la competitividad del sector y el empleo formal:** la Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario

---

**33** De acuerdo con el informe del Departamento de Trabajo de Estados Unidos (2016), al revisar el capítulo laboral del Tratado de Promoción Comercial entre el Perú y EE.UU., existe "muchas preocupaciones por saber si el sistema actual protege el derecho a la libertad de asociación de los trabajadores con contratos de corto plazo ilimitados y consecutivos en los sectores exportadores no tradicionales del Perú. Además, el informe plantea cuestiones acerca de la efectividad de la aplicación de la legislación laboral del país reconociendo al mismo tiempo el número de medidas positivas adoptadas por el gobierno peruano para mejorar la aplicación de la ley laboral desde la firma del Acuerdo de Promoción Comercial con el Perú en el año 2007" (US-Department of Labor, 2016).



(Ley N° 27360) contiene normas tanto tributarias como laborales que, de acuerdo con los empleadores, han fomentado la competitividad de la industria. Los agroexportadores peruanos<sup>34</sup> sostienen que la legislación laboral nacional general del Perú, junto con la elevada carga administrativa que genera el funcionamiento de las empresas formales, era demasiado restrictiva para permitir que esta nueva industria pudiera competir. Además, una infraestructura pública ambiciosa y direccionada y los precios favorables del mercado internacional de una serie de productos jugaron un papel favorable en el crecimiento de la producción de los agro-negocios y en el nivel de empleo alcanzado en este sector. No obstante, los trabajadores agrícolas y sus representantes sindicales sostienen que el régimen especial de trabajo modifica y deteriora sus condiciones laborales en comparación con el régimen general y socava sus derechos individuales y colectivos (PLADES, 2012).

- ▶ **El acuerdo comercial entre Perú y Estados Unidos (2009) condiciona el acceso al mercado al cumplimiento de los convenios fundamentales de la OIT y a la creación de un foro para los conflictos laborales, contribuyendo también a la colaboración sindical transfronteriza:** el Acuerdo de Promoción Comercial entre los Estados Unidos y Perú suscrito en el año 2009 incluye la protección de los derechos laborales y propone varias iniciativas de fortalecimiento de capacidades (USTR, 2015). Los esfuerzos financiados por USAID para apoyar la adopción de estas normas incluyen el fortalecimiento de los sindicatos agrícolas existentes en el sector a través de programas de conocimiento; conectándolos con el Sindicato de Trabajadores de Alimentos de Estados Unidos; y estableciendo vinculaciones con la Confederación Sindical Internacional y el Banco Mundial para incluir los derechos laborales como condiciones en los contratos internacionales de crédito (Centro de Solidaridad, 2013). Por otro lado, el acuerdo cuenta con un mecanismo a través del que los sindicatos pueden denunciar violaciones de la legislación laboral en Perú que no hayan sido atendidas por el gobierno nacional (ILRF, 2015).

---

<sup>34</sup> La legislación nacional laboral del Perú incluye los elementos básicos del marco de promoción de trabajo decente y de la mejora social, incluyendo la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. Además, el país ha ratificado los ocho convenios fundamentales de la OIT. No obstante, la implementación y el seguimiento siguen siendo un desafío como resultado de la escasez de recursos, capacidades y corrupción (US-Department of Labor, 2007).

## Recuadro 2. La acción sindical impulsa la mejora social en la CMS de horticultura en el valle de São Francisco, Brasil

El valle de São Francisco en el interior del nordeste brasileño es una zona que está creciendo rápidamente gracias al crecimiento de la horticultura de exportación. Al igual que en el Perú, la expansión del riego ha facilitado la producción de uvas y mangos de alta calidad para los mercados de países desarrollados. Inicialmente, las condiciones laborales en el valle eran muy malas, con bajos salarios, poca seguridad laboral, largas horas de trabajo y condiciones de salud y seguridad peligrosas para los trabajadores que tenían que aplicar los agroquímicos sin un mínimo de ropa de protección. En algunos casos, también se verificó la existencia de trabajo infantil.

A finales de la década de 1990, el sindicato de trabajadores rurales locales, Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR), amenazó con ir a la huelga, lo que habría paralizado e incluso quebrado la cadena de suministro de frutas de exportación, muy sensible al paso del tiempo, y con ello comenzó una campaña para mejorar el salario y las condiciones laborales de los trabajadores.

Las mejoras en las condiciones laborales y los derechos en el trabajo incluyeron la formalización del empleo (a través de la firma de la tarjeta de trabajo brasileña, *carteira assinada*) que ofrece a los trabajadores el derecho a una pensión de jubilación y otros derechos de los trabajadores, como la licencia por maternidad remunerada para las trabajadoras, horarios de trabajo específicos, remuneración por encima del salario mínimo, una mayor remuneración por las horas extras, la entrega de ropa de protección y el derecho de la STR de representar, agrupar y visitar a los trabajadores en el campo durante la jornada laboral. Estas mejoras se han codificado o "institucionalizado" a través de un convenio colectivo, entre la organización de empleadores (VALEXPORT) y el STR, supervisado por el Ministerio de Trabajo.

En un esfuerzo por reducir el poder de los sindicatos, los empleadores han respondido proporcionando una gama de beneficios directamente a los trabajadores, como vivienda y seguro médico, para aumentar su lealtad. El poder sindical ha disminuido a través de tales acciones. Si bien la fuerza laboral ha ganado importantes beneficios materiales, se han producido pérdidas en otras áreas; por ejemplo, se ha denunciado que el mayor costo de los servicios de cuidado infantil y de la licencia de maternidad remunerada ha llevado a los empleadores a contratar menos mujeres (Selwyn, 2013).

## 4.1.2 República Dominicana<sup>35</sup>

A pesar de que la República Dominicana ha transitado de manera constante hacia sectores más sofisticados (Schrank, 2013), la producción de plátano sigue siendo un importante contribuyente a las exportaciones agrícolas del país. El plátano es el segundo producto agrícola de exportación más importante de la República Dominicana después del azúcar y representa una fuente fundamental de empleo rural e ingresos (OIT, por publicarse). El crecimiento de la producción en los últimos años ha sido notable, las exportaciones se han ido duplicando desde la crisis del año 2008, alcanzando los 330 millones de dólares de Estados Unidos en 2014 (UN Comtrade, 2015). A pesar de que la productividad sigue siendo baja, la clave del éxito del país en la CMS del plátano ha sido el desplazamiento hacia el nicho de plátano de comercio justo. Este nicho distingue los plátanos de comercio justo de los plátanos convencionales, que está dominado por los productores más grandes y más competitivos, como Ecuador. En 2013, más del 60% de las exportaciones de plátano de la República Dominicana eran de comercio justo u orgánico certificado. Además, el acceso preferencial al mercado de la Unión Europea ha contribuido a mejorar la competitividad.

La República Dominicana es el principal productor de plátano de comercio justo en el mundo, que se destina en su mayoría al Reino Unido. Es el segundo proveedor de ese mercado (UN Comtrade, 2015), abasteciendo los principales supermercados del país: Sainsbury, Waitrose, Asda, Tesco's, Co-Op y Morrison (OIT, por publicarse). Tres de estas empresas –Sainsbury, Waitrose y Co-Op– sólo venden plátanos de comercio justo. La mejora del producto en este nicho del mercado se ha traducido en un aumento de los márgenes, tanto para los productores como para los exportadores (Vagneron y Roquigny, 2011).

**Generación de empleo:** el sector del plátano en la República Dominicana comprende a unos 80.000 trabajadores (OIT, por publicarse), aunque sólo una pequeña parte trabaja en el segmento dedicado exclusivamente a los mercados de exportación y las estadísticas de los últimos años muestran una disminución en los niveles de exportación. Los puestos de trabajo están sobre todo en las actividades más sencillas en las que no se requiere tanta calificación, como la preparación de la tierra, siembra, cultivo y empaquetado del producto. Los haitianos constituyen la mayoría de los trabajadores en las plantaciones de

---

35 La información de este caso ha sido tomada básicamente de CEPAL/OIT (2013).

plátanos. La industria ofrece empleo remunerado para los trabajadores de las plantaciones y los pequeños propietarios de parcelas. Se han desarrollado dos modelos de trabajo: (1) el *modelo de plantación*, que consiste tanto de personal fijo como de tiempo completo; y (2) el *modelo de pequeñas parcelas familiares*, que se compone de trabajadores que laboran unos días cada semana. Ambos modelos emplean trabajadores temporales, sin embargo, estos trabajadores no son estacionales *per se*, ya que no hay una estacionalidad específica en la producción de plátano.

**Condiciones laborales, derechos laborales y empleo:** se han logrado algunos beneficios para los trabajadores en este sector en el que las condiciones generales se consideran malas, y la sindicalización y la negociación colectiva están limitadas debido a los altos niveles de desempleo y el temor a los despidos. Se ha denunciado la existencia de trabajo infantil y trabajo forzoso en la producción de plátano en plantaciones, aunque se han implementado importantes esfuerzos para erradicar estas prácticas. Sin embargo, los niños siguen contribuyendo a algunas actividades de la producción en las pequeñas parcelas familiares. Los dominicanos que trabajan en las plantaciones de plátanos tienden a tener contratos de trabajo fijo, con lo cual tienen derecho a la seguridad social como los servicios de salud y alimentación subvencionada. Los trabajadores migrantes haitianos, sin embargo, experimentan dificultades importantes, ya que son en su mayoría indocumentados y son reclutados de forma temporal, sin contrato. Esto crea una fuerza laboral dual en la que un grupo de trabajadores se enfrenta a condiciones considerablemente peores que las del otro grupo.

Tanto para los dominicanos como para los haitianos es preferible trabajar en las operaciones de comercio justo certificado que en las operaciones agrícolas alternativas en la producción de plátano convencional y en las plantaciones de azúcar. Las plantaciones de comercio justo también ofrecen oportunidades a los migrantes para que obtengan sus visas de trabajo, al exigir pasaportes a los migrantes (Comercio Justo Internacional, 2012). Estas plantaciones también deben ofrecer un seguro de salud gratuito y tiempo libre remunerado.

A nivel de los pequeños productores familiares, se ha incrementado la acción colectiva. Los altos costos de transacción para los exportadores que trabajan con pequeños agricultores han llevado a que los productores se asocien entre sí. Este proceso ha permitido que los pequeños productores tengan acceso a beneficios sociales adicionales, incluyendo becas de estudios y atención médica, entre otros.

Estas mejoras en las condiciones de trabajo y los derechos laborales en el sector de las exportaciones de plátano han impulsado casos de mejora social. Sin embargo, las deficiencias de trabajo decente siguen, dentro de un contexto nacional más amplio en el que el trabajo infantil, las malas condiciones de trabajo, los salarios bajos y el desempleo generalizado con seguridad social limitada son frecuentes.

### Acciones de política clave:

- ▶ **Acceso al mercado de Estados Unidos condicionado a la mejora de la inspección del trabajo:** aunque el comercio del plátano se desarrolla predominantemente con el Reino Unido, el sector se ha beneficiado con la creación de capacidades institucionales como resultado de la incorporación de disposiciones laborales en los acuerdos comerciales con los EE.UU. (Schrank, 2013). Ya en el año 1991, el gobierno nacional comenzó a hacer esfuerzos para mejorar su legislación laboral para proteger sus exportaciones comerciales a los EE.UU. Estas disposiciones laborales se incluyeron nuevamente en el CAFTA-RD en 2008. Por ello, el gobierno de la República Dominicana ha mejorado la capacidad de los inspectores de trabajo<sup>36</sup>, quienes posteriormente se han ganado una buena reputación por su profesionalismo. Los inspectores del trabajo van más allá de las funciones sancionadoras brindando asistencia técnica sobre cómo mejorar los procesos. El Ministerio de Trabajo también tiene la facultad de revocar las licencias de exportación de las empresas que no cumplan con las leyes nacionales (Schrank, 2013). Los inspectores de trabajo enfrentan una serie de desafíos para aplicar sus conocimientos y fortalecer su acción, lo que genera una valiosa experiencia en la promoción de condiciones de trabajo decente y la mejora social en el marco de las CMS en agricultura en la República Dominicana. El Convenio sobre la inspección del trabajo de la OIT, 1947 (N° 81) es un instrumento clave del gobierno en este sentido, junto con el Convenio sobre la inspección del trabajo (agricultura), 1969 (No. 129), el Convenio sobre la consulta tripartita (normas internacionales del trabajo), 1976 (N° 144) y el Convenio sobre la política del empleo, 1964 (N° 122).

---

<sup>36</sup> Los inspectores del trabajo tienden a ser personas calificadas (más de la mitad en el año 2000 eran abogados), se han aumentado los salarios con el fin de disuadir las posibilidades de corrupción, y el proceso de contratación se ha vuelto más competitivo y ha elevado los requisitos técnicos (Schrank, 2013).

- ▶ **La certificación de comercio justo ha sido fundamental en la mejora de las condiciones de trabajo, así como en la reducción del trabajo infantil en el sector.** Además, la organización Fairtrade se ha involucrado directamente con la OIT y el gobierno nacional en el diálogo sobre la manera de proteger a los trabajadores migrantes haitianos otorgándoles el estatus de residentes y acceso a la seguridad social, y al mismo tiempo ha exigido que las plantaciones certificadas procedan al diálogo social con el gobierno para hacer frente a esta situación (Fairtrade International, 2012).
- ▶ **Las organizaciones internacionales dedicadas al desarrollo de la capacidad han ayudado a promover el diálogo social para el trabajo decente en la industria:** diversas organizaciones internacionales han establecido programas de apoyo a la modernización del país. Por ejemplo, un programa conjunto de cuatro años sobre el "Fortalecimiento de la cadena de valor del plátano a través del crecimiento de mercados inclusivos" ha implicado a siete agencias de la ONU, incluyendo la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la OIT, con el fin de promover el trabajo decente, capacitar a las asociaciones de productores en los derechos de los trabajadores y las cuestiones de salud y seguridad, y en promover el diálogo social, en particular con respecto a la mano de obra migrante (Fondo para el logro de los ODM, 2013). Una iniciativa similar de la UE para el periodo 2013-2016 se centra en aumentar la competitividad y mejorar las condiciones de trabajo (OIT, por publicarse).

## 4.2 CMS en el sector extractivo

El sector extractivo incluye aquellas actividades económicas que se basan en la explotación de minerales y los recursos naturales de petróleo y gas (Morris et al., 2012). Aunque hay relativamente pocos estudios sobre las CMS en el sector extractivo, se pueden identificar las siguientes etapas principales de la cadena de valor: la exploración; extracción/producción; procesamiento/refinamiento; distribución; y la comercialización. Otras actividades importantes incluyen la I+D para la mejora de procesos, el transporte y el comercio.

Dependiendo de las materias primas con que se esté trabajando, alcanzar alguna mejora funcional puede ser particularmente difícil en este sector. La mejora de actividades como la exploración es, a menudo, limitada por la falta de capital de riesgo y experiencia. Por otro lado, la mejora de las actividades de procesamiento puede verse inhibida por una serie de factores, como: (1) la inversión extranjera directa en la minería depende de empresas que buscan materias primas para alimentar las plantas matrices de procesamiento (por ejemplo, China y Japón en Chile) (Bamber et al., 2014); (2) los costos de transporte de los productos no procesados son más baratos que los de los productos procesados (por ejemplo, petróleo en Brasil); y (3) el procesamiento puede requerir mucho capital, exigiendo capital humano altamente capacitado.

Sin embargo, varios países se han centrado en fortalecer sus vínculos internos para capturar valor adicional de sus fuentes naturales, ya sea a través de la fabricación de equipos para el sector o a través de la prestación de servicios. El desarrollo del sector de equipos de minería, por ejemplo, ha atraído más atención de los países mineros en los últimos años. Si bien la industria sigue estando dominada por los EE.UU., Alemania y Japón, donde se encuentran las principales empresas, en los últimos tres decenios se han sumado a esta corriente varios países mineros, entre ellos Australia, China, Chile y Sudáfrica<sup>37</sup>.

Con algunas de las mayores reservas mundiales, el sector extractivo ha sido un motor fundamental del crecimiento de ALC. Chile es el mayor productor de cobre en el mundo (GIEC, 2013); Perú es el segundo productor de plata y el tercer productor de cobre (EY, 2014b), y ya ha identificado importantes reservas de petróleo y gas natural. Argentina, Brasil, Guyana, México, Suriname y Trinidad y Tabago son importantes productores de minerales y petróleo y gas. Chile y Perú se encuentran principalmente en las etapas de extracción de la cadena de valor, con algunas actividades de procesamiento; Argentina, México y Brasil tienen fuertes capacidades de procesamiento en eslabones medios de la cadena de los sectores del acero y la petroquímica.

En esta sección se analiza la experiencia de Chile en el sector de los servicios para la minería, como ejemplo de los países que tratan de seguir un camino de mejora más explícito.

---

**37** Australia ha sido particularmente exitosa en el desarrollo de estos vínculos, tanto en términos de equipamiento como de servicios para el sector minero. En el año 2013, estas empresas generaron aproximadamente 80 mil millones de dólares de Estados Unidos en ingresos, 24 mil millones de dólares de Estados Unidos en exportaciones y contrataron a unas 386.000 personas (Austmine, 2014).

## 4.2.1 Desarrollo de los servicios mineros en Chile<sup>38</sup>

Con importantes reservas de cobre y otros metales, la minería es una industria importante en Chile. El país ha venido mejorando los servicios que necesita el sector minero, que son cada vez más contratados a empresas mineras tanto nacionales como extranjeras que buscan concentrarse en su negocio principal. Muchos de los servicios, en particular los relacionados con las etapas de inversión en la cadena de valor –exploración y establecimiento de nuevas minas– tienden a ser cíclicos y varían en función a la demanda mundial de materias primas. Otros servicios que se centran en mejorar la productividad y/o en la reducción de costos tienden a ser favorecidos durante períodos de baja demanda. Este caso examina tres tipos de servicios realizados por las empresas chilenas: mantenimiento de equipos; servicios de ingeniería sofisticados; y la I+D en nuevos procesos.

**Mantenimiento:** enviar equipos de minería de Chile al extranjero para realizar las actividades de mantenimiento y reparación en los lugares de fabricación, EE.UU. o Europa, no es rentable, ni en cuanto a los costos de envío ni en cuanto al tiempo de parada. Esto explica el desarrollo local de estas capacidades. En el año 2014 se empezó a desarrollar un centro de servicios regionales en Antofagasta con representación de la mayoría de las empresas líderes del mundo. Por lo general, estas plantas cubren todos los aspectos de los servicios post-venta: instalación, puesta en marcha, mantenimiento, reparaciones y reconstrucciones (Latinominería, 2013). Estos centros de mantenimiento y reparación también ofrecen sus servicios a equipo provenientes de los países vecinos (Minería Chile, 2013, 2014). Las actividades de mantenimiento, reparación y revisión (MRR) son cruciales en las crisis: las empresas mineras buscan maximizar el retorno de la inversión de los equipos existentes en lugar de invertir en nuevas máquinas.

**Servicios de ingeniería:** para el año 2010, Chile se había valido de su experiencia en ingeniería para la minería y había vendido dichos servicios, surgiendo así como uno de los principales centros mundiales de servicios de ingeniería para la minería (Fernandez-Stark et al., 2010b). Como las empresas mineras internacionales se mudaron a Chile para explotar su enorme riqueza mineral, sus grandes socios de ingeniería mundiales también comenzaron a abrir operaciones en el país para

---

**38** Este caso examina el segmento de servicios de mayor valor en el sector minero de Chile y no examina la mejora social ni las condiciones laborales en las operaciones de minería *per se*, que han sido clasificadas por algunos actores como precarias con un alto grado de subcontratación. En el año 2014, el 69,7 por ciento de la fuerza laboral en la minería en Chile era subcontratada (más del 61,6 por ciento del año 2004) (Servicio Nacional de Geología y Minería, 2015, p. 182), en contraste con un 30 por ciento en Australia y EE.UU.



apoyarlos (Arze, 2009; Sanchez y Boolan, 2009). Estas empresas, entre ellas Hatch, Fluor, SNC-Lavalin, Bechtel y Ara Worley Parsons, se situaron en Chile en la década de 1990 (Arze, 2009). Las empresas comenzaron ofreciendo dibujos de diseño de menor valor para las operaciones mineras chilenas, pero para finales de la década de 2000, cinco de ellas ya habían establecido centros de excelencia mundiales para la industria del cobre en Chile y muchos de los proyectos en la minería del cobre en el mundo son conducidos por equipos chilenos. La exportación de servicios de ingeniería relacionados con la minería alcanzó un máximo de alrededor de 275 millones de dólares de Estados Unidos en el año 2011. En ese momento, este sector se convirtió en el mayor sector de exportación de servicios deslocalizados de Chile, representando un tercio de las exportaciones de servicios (Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería de Chile, 2010; IDC Latin America, 2009).

**I+D para mejorar procesos:** desde la década de 2000, un gran número de empresas en el país ha comenzado a emprender actividades de I+D para desarrollar tecnologías nuevas e innovadoras y mejorar la eficiencia de la producción (BHP Billiton, 2015). Esto es especialmente importante en períodos de precios bajos, en los que las empresas mineras están bajo presión para aumentar la productividad y reducir los costos de operación. Un ejemplo es Biosigma, una empresa que se dedica a desarrollar nuevas biotecnologías para la extracción de minerales. La firma cuenta con más de 17 patentes de microorganismos que aceleran el proceso de eliminación de cobre a partir de minerales de baja ley (Fernandez-Stark et al., 2010a). Otros proyectos abarcan desde sistemas de control remoto y toma automatizada de muestras de las fundiciones a escáneres que pueden identificar los materiales en las fajas transportadoras que llenarán las trituradoras, aumentando la seguridad y la eficiencia operativa.

**Generación de empleo:** si bien la minería no es un sector intensivo en mano de obra<sup>39</sup>, la calidad de los empleos creados en el sector de los servicios relacionados es particularmente importante. La fuerza laboral de estas empresas de servicios se compone principalmente de personal de calificación alta y muy alta. En el año 2012, el 62% de los trabajadores contratados en los servicios de ingeniería tenía títulos profesionales y un 21% tenía algún título técnico; estas dos categorías representaron la mitad de la fuerza laboral (Fundación Chile, 2014). El empleo en los servicios de investigación y desarrollo a menudo requiere calificaciones más

---

<sup>39</sup> En la época del boom minero del cobre, las empresas de ingeniería atendiendo el sector minero chileno contrataron a unos 3,500 ingenieros (Fernández-Stark et al., 2010b).

altas<sup>40</sup>. Además, el número de empresas nuevas (start-up) que han surgido para servir al sector ha creado oportunidades para que emprendedores calificados se incorporen a esta cadena (Fundación Chile, 2014).

**Condiciones laborales, derechos laborales y empleo:** el sector de servicios para la minería se caracteriza por altos salarios y estricto cumplimiento de las normas de salud y seguridad ocupacional exigidas por empresas líderes multinacionales. Como la mano de obra calificada tanto en Chile como a nivel mundial necesaria para estas actividades es escasa, quienes trabajan en esta área están entre los trabajadores mejores remunerados en la fuerza laboral chilena. Los ingenieros que ostentan títulos universitarios y técnicos son los profesionales mejor pagados en función a sus respectivos niveles educativos, ganando aproximadamente un 20%-30% más que las profesiones que le siguen (Meller y Brunner, 2009). Esta tendencia se mantiene a pesar de la desaceleración de las exportaciones de productos básicos. Sólo los médicos tienen niveles de ganancia similares (mifuturo.cl, 2015). La alta demanda de mano de obra calificada también ha mejorado las oportunidades de contratación de proveedores. Por cada diez trabajadores internos, sólo hay un empleado subcontratado<sup>41</sup>; la relación es inversamente proporcional en tamaño: los grandes proveedores contratan a menos subcontratistas que las pequeñas empresas (Fundación Chile, 2014).

Una de las áreas donde es necesario hacer más mejoras es la igualdad de género. El sector minero en su conjunto sigue siendo dominado por los hombres y la participación femenina es baja (P. Salinas, 2015). Las dos profesiones que cuentan con una mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral son los geólogos e ingenieros de procesamiento con un 19% y 16%, respectivamente (CCM, 2015).

**Desarrollo de habilidades:** de los tres grupos de servicios que se han destacado en este informe, las empresas de ingeniería son las que más contribuyen al desarrollo de las habilidades de sus trabajadores (Fundación Chile, 2014). Las empresas multinacionales permiten acceder tanto a cursos a distancia (e-learning), cursos en línea y presenciales, tanto en Chile como en el extranjero (Julio, 2009; Sánchez y Boolan, 2009). También han introducido la evaluación de desempeño profesional para seguir desarrollando las habilidades de los trabajadores (Julio, 2009). Según las

---

<sup>40</sup> BioSigma, por ejemplo, tiene contratados a 15 científicos con título de doctorado, además de un gran número de ingenieros que están a cargo de desarrollar la planta local (Badilla, 2009).

<sup>41</sup> Comparado al 65% subcontratado para las operaciones mineras.

empresas del sector, la formación complementaria recibida después de graduarse permite que los ingenieros chilenos tengan ventajas competitivas significativas con respecto a sus pares de Argentina y Brasil (Maiz, 2009). Un gran número de ingenieros que trabajan en los sectores de ingeniería en Chile también han completado estudios de maestría en ingeniería en Chile o en el extranjero (Comisión de Educación, 2005). La capacitación en las operaciones de mantenimiento es limitada; en el año 2012, los trabajadores de este sector recibieron en promedio sólo 8 horas de capacitación (en comparación con las 42 horas que recibieron los ingenieros) (Fundación Chile, 2014). No obstante, estas operaciones ponen un gran énfasis en el aprendizaje a través de las prácticas laborales y profesionales.

#### Acciones de política clave:

- ▶ **Las grandes empresas mineras extranjeras y nacionales han mejorado su seguridad y condiciones laborales para reducir los accidentes:** las condiciones de trabajo en las minas y entre sus proveedores de servicios se rigen en general por las normas estrictas para las empresas mineras multinacionales que operan en el país. La tasa de accidentes del sector minero y sus proveedores de servicios fue la más baja en la economía chilena, a pesar de la percepción generalizada de que es una industria peligrosa. En el año 2012, por ejemplo, la tasa de accidentes reportada fue de 1,6% para la industria minera chilena en su conjunto (incluyendo todas las empresas mineras registradas y también proveedores que indicaban el sector de la minería como una actividad clave), una tasa más baja en comparación con los servicios financieros y gubernamentales de 1,8% y 2,1%, respectivamente. Además de cumplir con las normas de seguridad y salud de sus compradores, para el año 2012, el 51% de los proveedores de la industria de la minería también había desarrollado códigos de conducta para regir sus prácticas de trabajo (Fundación Chile, 2014). Esta gobernabilidad privada en materia de seguridad se ha complementado con mejoras a la inspección pública a través del Programa de Seguridad Minera lanzado en 2014<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Un sistema en línea al que pueden acceder tanto los inspectores como las empresas permite un seguimiento en tiempo real de los accidentes, las inspecciones y las violaciones. En 2014, 200.000 subcontratistas fueron entrevistados para asegurar que las condiciones de trabajo estaban siendo respetadas (Ministerio de Minería (Chile), 2015).

- ▶ **La Ley de Subcontratación de 2007 responsabiliza a las empresas líderes de asegurar que las empresas que subcontratan en su cadena cumplan con la legislación laboral:** si bien esta ley sólo se aplica a las empresas que prestan servicios continuos o regulares a las operaciones mineras, la Ley de Subcontratación de 2007 es un importante avance legislativo ya que reconoce los mismos derechos laborales de los trabajadores formales subcontratados dentro de la cadena de suministro con aquéllos de la misma empresa principal. Como se ha visto en otros estudios de este informe, Argentina, Uruguay y Brasil están promoviendo iniciativas similares que tratan de promover la responsabilidad de las condiciones laborales entre las empresas de la cadena de suministro. De esta manera, la ley chilena exige que las empresas líderes en la CMS minera asuman la responsabilidad de asegurarse de que sus subcontratistas cumplan las leyes laborales, las condiciones laborales, los salarios y prestaciones de seguridad social (Dirección de Trabajo-Gobierno de Chile, 2015). La Ley de Subcontratación explica en parte los bajos niveles de subcontratación de las grandes empresas mineras en Chile.

## 4.3 CMS en prendas de vestir

Muchos países en desarrollo se han incorporado al sector manufacturero mundial a través de la producción orientada al montaje en la industria del vestido<sup>43</sup>. De hecho, durante las últimas dos décadas, el sector de confecciones ha servido de trampolín para los países de ALC en la etapa comercial de la CMS. Al mismo tiempo, la industria del vestido ha sido un sitio en el que se registran sistemáticas violaciones de los derechos laborales. Como respuesta a ello, se han implementado diversos instrumentos de gestión. Entre estas respuestas están las iniciativas supranacionales y los acuerdos comerciales multilaterales o bilaterales con disposiciones laborales. Las iniciativas de RSC del sector privado también han sido particularmente activas al establecer códigos de conducta y control social en las CMS de las prendas de vestir.

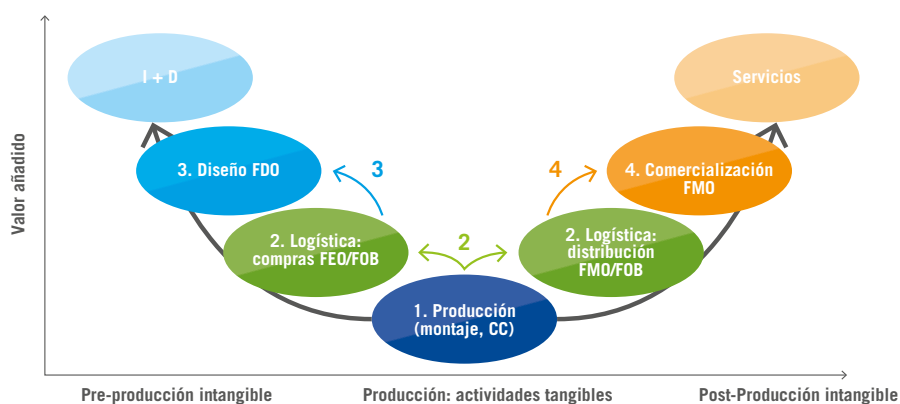
---

<sup>43</sup> Históricamente el trabajo infantil ha sido un problema importante en los segmentos intensivos en mano de obra de la industria de la confección en todo el mundo; sin embargo, en general, esto no ha sido un problema importante en la región de ALC en los últimos años.

En vista de la creciente competencia de Asia, sumada a una mayor presión de los compradores mundiales para mejorar la calidad y tiempos de entrega, mientras que se reducen los costos, la región en su conjunto ha perdido terreno en el sector de la exportación de prendas de vestir (Frederick y Gereffi, 2011)<sup>44</sup>. Hay dos excepciones a esta regla general: Nicaragua y Haití.

El gráfico 5 muestra las trayectorias de mejora económica en la CMS en prendas de vestir.

**Gráfico 5. Cadenas mundiales de suministro en vestimenta**



**Fuente:** Duke CGGC.

**Nota:** las principales etapas en la cadena de suministros de la vestimenta son:

**1. Montaje, corte y confección (CC):** los productores de prendas de vestir cortan y cosen telas o tejen la vestimenta directamente del hilo.

**2. Fabricación de equipos originales (FEO) / Empaquetado completo / Embarque franco a bordo (FOB):** el fabricante de las prendas de vestir es responsable de todas las actividades de producción, incluyendo el corte y confección y las terminaciones.

La empresa tiene que tener capacidades de logística, incluyendo para las compras (aprovisionamiento y financiación) de las materias primas necesarias para la producción.

**3. Fabricación de diseños originales (FDO) / Empaquetado completo con diseño:** este modelo de negocio se concentra en añadir capacidades de diseño a la producción de vestimenta.

**4. Fabricación de marcas originales (FMO):** este modelo de negocios se concentra en la creación de marcas y en la venta de productos de marcas propias.

<sup>44</sup> Sin embargo, la fabricación local continúa para abastecer los mercados locales. Por ejemplo, ver Posthuma y Bignami (en preparación) y Reinecke (2010) sobre el cumplimiento de las normas laborales en los sectores de confección de prendas de vestir en Brasil y Chile.

### 4.3.1 Nicaragua<sup>45</sup>

La industria de la confección de prendas de vestir es el sector de fabricación más importante de Nicaragua, representando un tercio de las exportaciones del país a los EE.UU. en el año 2011. Este sector registró un fuerte crecimiento de las exportaciones entre 2005 y 2012, la mayoría de las cuales estaba destinada a los EE.UU. El crecimiento fue impulsado por acuerdos sobre niveles de preferencia arancelaria (TPL) previstos para este sector en el marco del CAFTA-RD con los EE.UU. Los TPL permitieron que las exportaciones nicaragüenses que no cumplen con la norma de hilo de origen establecidas en el CAFTA (por ejemplo, artículos hechos con tejidos provenientes de Asia y no de América) puedan acceder al régimen de franquicia del mercado de Estados Unidos por un período de 10 años (2004-2014)<sup>46</sup>. La industria de exportación de prendas de vestir se basa casi exclusivamente en las zonas francas industriales (ZFI), con unas 54 fábricas. Estas empresas son en su mayoría de propiedad extranjera, principalmente de firmas coreanas y estadounidenses. En el año 2012, las empresas de prendas de vestir representaron el 70% del empleo en las zonas francas del país.

El principal producto de confección de Nicaragua son las prendas de punto, especialmente camisas, pero en los últimos años ha aumentado rápidamente la exportación de prendas de tejido plano. La fabricación de prendas de punto se integra en un modelo de paquete completo con Honduras, donde se producen las telas que son cosidas en Nicaragua antes de que la prenda sea exportada a los EE.UU. La mayoría de empresas de confección de ropa tejida ofrecen algunos servicios adicionales aparte del corte y la maquila. Lo más común es la lavandería, una parte estándar del proceso de producción de vaqueros y de algunos pantalones de sarga para compradores como la marca Dockers. Varias compañías también ofrecen diversos procesos de pre y postproducción, así como el marcado, la clasificación de patrones y un poco de desarrollo de productos, todos indicadores de la mejora de productos y procesos en la cadena de suministro de prendas de vestir.

---

<sup>45</sup> La información de este caso ha sido tomada principalmente de Bair y Gereffi (2013), Frederick et al. (2014) y Frederick et al. (2015).

<sup>46</sup> En el año 2011, Honduras se ubicaba entre los principales exportadores de CAFTA a EE.UU. El Salvador y Nicaragua se ubican actualmente en el segundo y tercer lugar. Nicaragua apenas superó a Guatemala el año pasado. Las exportaciones de Nicaragua a EE.UU. se han casi duplicado en valor entre los años 2005 y 2011; todos los demás países de CAFTA, salvo El Salvador, disminuyeron durante este período. En el año 2005, Nicaragua representó sólo el 8% de las exportaciones de confecciones a EE.UU.; para el año 2011, había aumentado al 17% (Frederick et al., 2014).

**Generación de empleos:** en una economía caracterizada por un alto grado de informalidad (casi dos tercios de la fuerza laboral), los 70.000 puestos de trabajo en el sector de prendas de vestir son una fuente crítica de empleo formal. Sin embargo, las exportaciones de prendas de vestir de Nicaragua son muy dependientes de las políticas comerciales, como las disposiciones TPL temporales, y si estas políticas cambian, las exportaciones de prendas de vestir y el empleo podrían variar dramáticamente.

**Condiciones laborales, derechos laborales y empleo:** las fábricas de confección de Nicaragua (casi exclusivamente localizadas en las zonas francas) por lo general no están asociadas con violaciones sistemáticas de los derechos de los trabajadores y existe un amplio consenso de que el entorno de relaciones laborales en Nicaragua ha mejorado notablemente en los últimos años. En comparación con otros países de renta baja o media con grandes industrias que exportan prendas de vestir, Nicaragua cuenta con un movimiento sindical particularmente activo e independiente (Anner, 2013), aunque persisten las preocupaciones sobre el nivel en que los trabajadores estén en condiciones de ejercer su derecho a la negociación colectiva. El país cuenta con un nivel relativamente alto de diálogo social institucionalizado, según se comprueba con la comisión tripartita constituida en 2009 para ayudar al país a enfrentar las crecientes presiones de la crisis financiera y la presión recurrente de los compradores para reducir los costos.

**Desarrollo de habilidades:** este tema sigue siendo un área de debilidad para el sector de la confección de Nicaragua. Son pocas las empresas que ofrecen capacitación formal. La limitada capacitación está enfocada en actualizar los conocimientos de los nuevos trabajadores y se lleva a cabo en el trabajo, con una duración aproximada de solamente un mes. La capacitación se da más en las empresas de hilados que en las empresas de tejidos de punto. En general, la capacitación del capital humano y el desarrollo de habilidades entre los trabajadores de la confección de Nicaragua son modestos.

#### **Acciones de política clave:**

- ▶ **El acuerdo tripartito firmado en 2009 proporciona un foro para el diálogo y la cooperación** entre los sindicatos, el sector privado y el gobierno - representado tanto por el Ministerio del Trabajo y la autoridad de las ZFI. Este acuerdo crea la Comisión Laboral Tripartita de Zonas Francas y un foro para el diálogo y la cooperación, con el objetivo de fortalecer la industria y el mantenimiento del empleo en el sector textil y de la

confección. Además de negociar con la industria el aumento del salario mínimo durante el año 2013, el gobierno y el sector privado trabajaron juntos para establecer economatos que proporcionan a los trabajadores productos básicos, como aceite de cocina, frijoles y arroz, a precios más bajos que en el mercado. En general, las empresas se mostraron conformes con la Comisión Tripartita y los dos acuerdos que había negociado, viendo esto como un esfuerzo proactivo por parte del gobierno para crear un entorno más predecible para las empresas locales.

- ▶ **Las empresas adoptaron voluntariamente programas auditados de certificación:** muchos empleadores aplican el Código de Conducta de la Asociación Trabajo Justo (*Fair Labor Association-FLA*) y son supervisados independientemente por las marcas o el propio FLA. Algunos empleadores se han inscrito en programas de certificación, como el denominado “Producción Responsable Mundial Certificada” (WRAP, un sistema de certificación organizado por la industria). La frustración por tratar de cumplir con los múltiples códigos de conducta del comprador es uno de los factores que alentó a las empresas a unirse al programa Better Work para Nicaragua de la OIT, el mismo que ofrecía una operación de auditoría armonizada que la mayoría de los compradores está dispuesta a aceptar en vez de su propia auditoría.
- ▶ **El programa Better Work de OIT- CFI vinculó el acceso al mercado y a las finanzas con las condiciones laborales:** Nicaragua se unió al programa Better Work en el año 2011. Tal como se indica en el recuadro 3, el programa Better Work ofrece servicios técnicos y de asesoramiento para ayudar a las fábricas a mejorar el cumplimiento del programa de trabajo decente de la OIT, así como a establecer mecanismos para incrementar el diálogo social. También vincula los préstamos internacionales de la CFI a la mejora de las condiciones de trabajo (Rossi, 2015). Si bien muchos países participan en el programa Better Work con el fin de mejorar sus condiciones laborales, Nicaragua lo ha aprovechado para demostrar a los compradores que es un lugar donde los negocios se desarrollan de manera responsable. Sin embargo, el programa ha tenido un menor impacto económico de lo que se esperaba. La revisión de medio término del programa que se hizo en el año 2014 sugiere que estas mejoras no se han traducido en mayores pedidos o contratos y por lo tanto su impacto económico ha sido mínimo (OAI, 2014). Un



resultado de este tipo podría ser esperable al vencimiento del acuerdo de TPL en el año 2015. Sin embargo, por otro lado, sería importante tener en cuenta cómo el entorno empresarial responsable puede ayudar a mantener la lealtad de los compradores que son sensibles a la reputación, incluso en un período de lento crecimiento mundial y a la conclusión del acuerdo de TPL.

### Recuadro 3. El programa Better Work de OIT-CFI para Nicaragua y Haití

El programa Better Work busca mejorar las condiciones laborales en las cadenas mundiales de suministro del sector textil y de confección de prendas de vestir a nivel mundial. Mediante la supervisión del cumplimiento de las leyes laborales nacionales y las normas internacionales del trabajo en las fábricas, Better Work promueve mejores condiciones para los trabajadores, desarrolla la competitividad ofreciendo asistencia técnica a las fábricas que necesitan mejorar su cumplimiento, e informa a las grandes marcas y a los compradores sobre las condiciones laborales en el sector. Las marcas de ropa multinacionales utilizan esa información para tomar decisiones de negocio y determinar dónde van a colocar sus órdenes. Nicaragua y Haití son los dos primeros países de América Latina y el Caribe en participar en el programa Better Work.

#### Nicaragua

Por lo general, las fábricas de prendas de vestir nicaragüenses están asociadas con los esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos de los trabajadores. Desde que el ex líder sandinista Daniel Ortega asumió la presidencia en el año 2007 ha mejorado el nivel de aplicación y cumplimiento de las leyes laborales en la industria nicaragüense. En este contexto, el gobierno de Nicaragua ha visto la participación en el programa Better Work no sólo como una forma de mejorar las condiciones de trabajo en sus zonas francas, sino también como una oportunidad para dar a conocer lo que percibe como puntos fuertes existentes en el país como un exportador de "alto tránsito."

El programa Better Work se basa en el Acuerdo Laboral Tripartito de Zonas Francas (2010), del cual son parte los sindicatos, los empleadores y el Ministerio de Trabajo. Este acuerdo establece una serie de disposiciones de carácter social a cambio de la estabilidad de los salarios durante un período determinado. Además, a través del programa, Nicaragua también ha obtenido acceso al Programa Mundial de Financiamiento del Comercio —un esfuerzo conjunto de Better Work y la CFI que permite a las empresas acceder a financiamiento de bajo costo para gestionar los problemas de liquidez que pueden resultar de los retrasos entre la facturación y pago, que pueden llevar a menudo hasta 60 días (Bair y Gereffi, 2013).

(continúa...)

## Haití

Al igual que Nicaragua, el ingreso y el crecimiento de Haití en la CMS de prendas de vestir ha sido impulsado por el acceso comercial preferencial, en forma de reconocimiento a su condición de país menos desarrollado de América Latina. Los TPL para Haití son más generosos que para Nicaragua en función de cantidad y duración, ya que se extienden hasta el año 2020<sup>1</sup>.

Los acuerdos comerciales preferenciales dados a Haití por el programa “Oportunidades hemisféricas para Haití a través de la promoción de asociaciones” (HOPE) explícitamente incluye a Better Work. “La aplicación del acuerdo estaba relacionada con el establecimiento de un programa de la OIT, diseñado para evaluar y promover el cumplimiento de las normas fundamentales del trabajo y la legislación laboral nacional en las fábricas elegibles para aprovechar las ventajas arancelarias en el marco HOPE II” (Rossi, 2015, p. 8). El acceso a la TPL depende directamente del cumplimiento de las normas fundamentales del trabajo y la legislación laboral nacional, y puede ser revocado a nivel de cada empresa. El programa Better Work para Haití ha evaluado el cumplimiento y los resultados de las auditorías de las empresas individuales están disponibles al público. Además, Haití se vio obligado a establecer un Defensor del Trabajador independiente nombrado por el Presidente de la República en consulta con el sector privado y los sindicatos (Rossi, 2015).

---

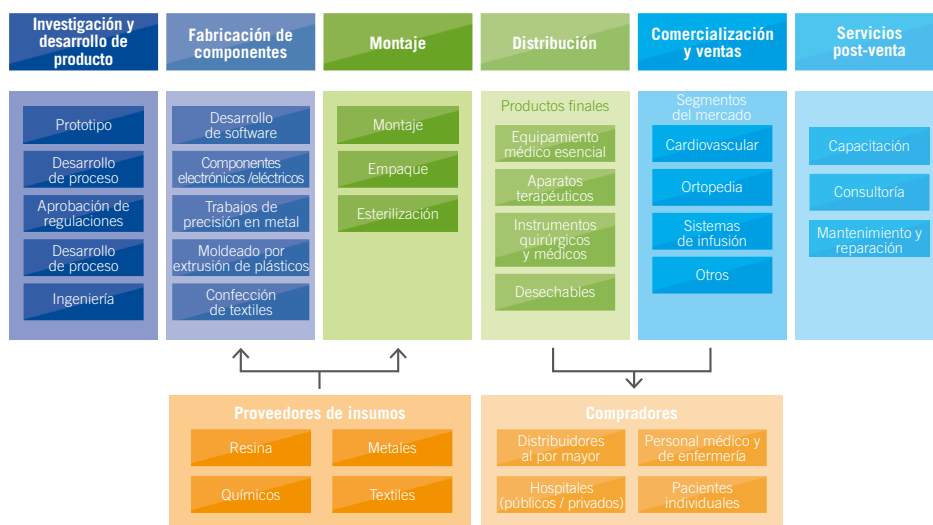
1 En principio, estos acuerdos vencían en el año 2018, pero su duración fue extendida después del terremoto devastador de 2010 (Rossi, 2015).

## 4.4 CMS de manufactura avanzada

Los sectores de manufactura avanzada tienden a ser impulsados por los cambios tecnológicos en curso y por desembolsos relativamente grandes de capital. Incluyen los sectores de tecnología media y alta como la industria aeroespacial, automotriz, electrónica y la fabricación de dispositivos médicos, entre otros. Aunque algunos aspectos de estas cadenas pueden variar ligeramente en función de las industrias específicas, es posible identificar en todas ellas seis segmentos principales: (1) I+D; (2) diseño; (3) adquisición y fabricación de materia prima y componentes; (4) montaje; (5) distribución; y (6) comercialización.

El gráfico 6 ilustra la CMS de dispositivos médicos. Los servicios de I+D y de diseño, junto con la distribución y comercialización –habitualmente las actividades de mayor valor en la cadena– por lo general han sido llevados a cabo en los países desarrollados, mientras que la fabricación de componentes y el montaje se encuentran en los países en desarrollo. Si bien estos segmentos de menor valor de la cadena son por lo general intensivos en mano de obra, el empleo suele ser mucho menor que en sectores como la agricultura y la confección. Según se muestra en el gráfico 2, los niveles de habilidad de los trabajadores dedicados a estas etapas inferiores de las cadenas de manufactura avanzada tienden a ser más altos que aquellos en los segmentos bajos de los sectores de la agricultura y la confección.

## Gráfico 6. Cadena Mundial de Suministro de Dispositivos Médicos



**Fuente:** Bamber y Gereffi, 2013b.

En ALC, la participación en las CMS de manufactura avanzada se concentra en América Central, México y Brasil. Costa Rica y México atienden al mercado de Estados Unidos, mientras que las operaciones brasileñas se concentran en el propio país, atendiendo al mercado local (Blyde, 2014; CEPAL, 2009; OCDE, 2015; Sturgeon et al., 2015). Por lo general la región se ha incorporado en las

CMS realizando actividades de montaje, a menudo a través de la IED con el establecimiento de una empresa líder en operaciones de ensamblado. La mejora ha sido desarrollada en procesos y productos, por la introducción de nuevas tecnologías, a menudo importadas, para aumentar la productividad y diversificar la gama de productos que se fabrican.

La siguiente sección examina dos de las experiencias más exitosas de la región en CMS de manufactura avanzada: Costa Rica en la fabricación de dispositivos médicos y México en el sector aeroespacial. Estos casos ponen de manifiesto mejoras económicas significativas, medidas por el rápido crecimiento de la cantidad y el contenido tecnológico de las exportaciones, junto con una mayor profesionalización de la fuerza de trabajo, así como procesos de mejora social por la ampliación de la legislación laboral nacional y las inspecciones de trabajo en las ZFI, donde se ubican las empresas que fabrican dispositivos médicos y se dedican al desarrollo aeroespacial.

#### 4.4.1 Costa Rica en la CMS de dispositivos médicos

La industria de dispositivos médicos de Costa Rica se remonta a 1985, cuando la primera compañía de dispositivos estableció operaciones en el país. Para el año 2014, las exportaciones llegaron a 1.400 millones de dólares de Estados Unidos. Representando el 12% de las exportaciones totales del país, los dispositivos médicos se convirtieron así en la mayor industria de exportación en Costa Rica (UN Comtrade, 2015)<sup>47</sup>. En el año 2015, más de 50 empresas, en su mayoría extranjeras, estaban participando en la cadena de suministro de dispositivos médicos en Costa Rica, y unas 16 compañías adicionales se dedicaban a dar servicios de embalaje y de apoyo. Las empresas del sector se concentran en los segmentos de producción de la cadena de valor; el 70% se dedica a la fabricación o ensamblado de productos finales.

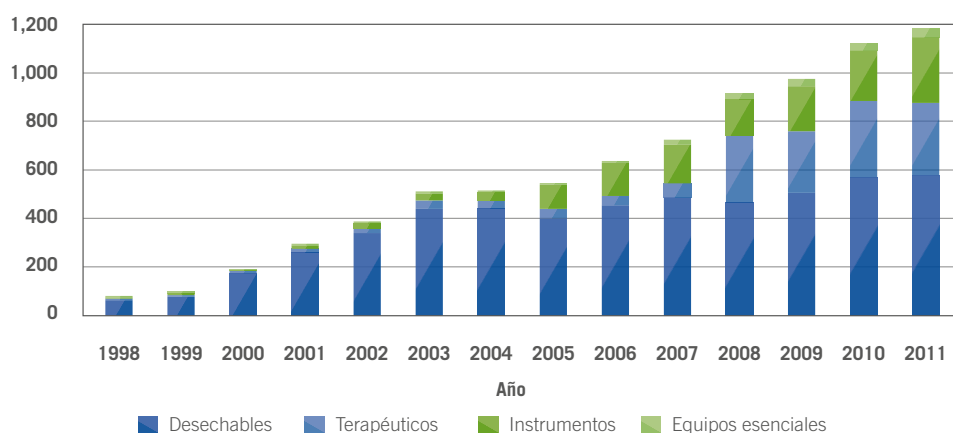
La mejora económica ha sido conseguida en relación con los productos, procesos, funciones y diversificación de mercados. Ha habido un aumento general de la complejidad de los productos fabricados en Costa Rica desde 2005; el país

---

<sup>47</sup> Esto se debe tanto al crecimiento del sector, como al cierre de la planta de semiconductores de Intel en el año 2014. Antes de cerrar sus operaciones, las exportaciones de Intel representaron aproximadamente el 25% de las exportaciones totales de Costa Rica.

ha pasado de fabricar principalmente artículos desechables, como catéteres intravenosos, a la fabricación de productos más sofisticados, como válvulas para el corazón de origen animal (ver el gráfico 7). Además, ha aumentado el número de productos muy regulados de soporte vital fabricados en el país. Ello demuestra un aumento de confianza en la capacidad de las plantas de Costa Rica de respetar los estrictos protocolos regulatorios. El establecimiento de dos plantas especializadas de esterilización entre los años 2010 y 2012 facilitó la distribución directa desde las fábricas a los mercados extranjeros principales.

**Gráfico 7. Costa Rica: exportaciones de dispositivos médicos por categoría de productos, 1998-2011 (miles de USD)**



**Fuente:** Bamber y Gereffi, 2013b.

La mejora económica ha sido impulsada por el capital humano, junto con la estabilidad política y macroeconómica, las políticas de apoyo y la ubicación estratégica del país. Aunque al principio las compañías de dispositivos médicos multinacionales fueron atraídas a Costa Rica por su ubicación estratégica, la mano de obra barata y la estabilidad política y económica, la presencia de capital humano calificado con experiencia en el sector se convirtió rápidamente en un factor de atracción de la inversión más importante que los costos. Una vez que se determinó la capacidad de la fuerza laboral de Costa Rica para adaptarse a las nuevas exigencias, estas empresas comenzaron rápidamente a ampliar sus actividades en sus plantas de producción en el país. Hoy, muchas de las

operaciones de fabricación están integradas verticalmente en su totalidad: las empresas reciben las materias primas y realizan las actividades de extrusión, moldeo y montaje de los productos finales.

**Generación de empleo:** el crecimiento del sector de dispositivos médicos ha generado unos 17.500 puestos de trabajo en Costa Rica entre los años 2000 y 2015. Esta cifra se incrementa en aproximadamente 2.000 puestos de trabajo cada año. La generación de empleo ha proporcionado oportunidades para hombres y mujeres: el 46% de la fuerza laboral está integrada por hombres y el 54% por mujeres (CINDE, 2012). Por otro lado, los tipos de puestos de trabajo que se han generado en el sector de dispositivos médicos exigen capacidades más altas y los trabajadores están mejor remunerados que en las actividades manufactureras que se realizaban con anterioridad, dominadas principalmente por operaciones de confección intensivas en mano de obra no calificada. La industria de los dispositivos médicos exige una mano de obra mejor preparada. Para el año 2012, entre el 10%-20% de la fuerza laboral estaba compuesto por ingenieros y entre 10%-15% por técnicos. El 60%-80% restante de los trabajadores en la producción fueron reclutados de la mano de obra no calificada del sector de la confección. Incluso para ocupar estos puestos, sin embargo, es necesario tener un mínimo de educación secundaria técnica, es decir 9 años de educación primaria y secundaria seguidos por 3 años de educación técnica. La exigencia de calificaciones más altas ha contribuido a elevar los salarios promedio en el sector.

**Condiciones laborales, derechos laborales y empleo:** la calidad del empleo en el sector también ha mejorado con el tiempo, es decir que se han generalizado los contratos fijos, el aumento de los salarios y las mejores condiciones laborales. Dos factores clave han contribuido a estos cambios: (1) una reducción del mercado laboral por el creciente número de empresas que se están estableciendo y ampliando en las ZFI del país; y (2) las normas mundiales de la industria que exigen que se sigan procesos muy estrictos para garantizar la integridad de los productos finales.

En primer lugar, la reducción del mercado de trabajo como resultado de la afluencia constante de nuevas empresas en las zonas francas industriales del país en los últimos 5 a 10 años se ha traducido en un aumento significativo en la deserción laboral. Por ejemplo, en el año 2012, la tasa de rotación de la industria en su conjunto fue de aproximadamente 15%, con tendencia creciente (CINDE, 2012); ese mismo año, las tasas de abandono de los ingenieros, en particular,

llegó a 35%. Esto es problemático para las empresas del sector; debido a los estrictos niveles normativos en la industria, el control de calidad es esencial y la incorporación de nuevo personal requiere un importante esfuerzo de capacitación en protocolos y procesos de las empresas<sup>48</sup>.

Las empresas comenzaron, entonces, a adoptar un enfoque más proactivo para retener a su capital humano. Esto se tradujo no sólo en una mejora de los salarios, sino también en una mayor seguridad en el empleo a través de contratos fijos; en el año 2012, más del 90% de los trabajadores ya tenía contrato fijo. A pesar de que los salarios que pagaba la gran mayoría de las empresas en las ZFI eran ya más altos que el salario promedio en Costa Rica para el mismo grupo ocupacional en el año 2005 (Jenkins, 2005), estos salarios se incrementaron hasta en un 88% entre los años 2005 y 2011, superando considerablemente la inflación (Bamber y Gereffi, 2013b)<sup>49</sup>. Además, la gran mayoría de las filiales de las multinacionales que operan en el país son administradas por ciudadanos costarricenses.

Las normas mundiales del sector también han contribuido a desarrollar una cultura de salud y seguridad y mejores condiciones de trabajo. Para participar en las CMS, las empresas tienen que ceñirse a la norma ISO 13845 referida al sistema de gestión de la calidad aplicable para dispositivos médicos y deben cumplir con los requisitos de la Administración de Alimentos y Drogas de EE.UU. y de la Comunidad Europea para la venta en estos mercados. Por lo tanto, sus operaciones están sujetas a inspecciones periódicas por auditores públicos extranjeros. Al mismo tiempo se ha verificado un fuerte cambio general en el sector privado de Costa Rica hacia la salud y seguridad en el trabajo<sup>50</sup>.

Costa Rica se ha situado varias veces entre los 15 primeros países del ranking sobre "relaciones empleadores-trabajadores" del Foro Mundial Económico de Competitividad entre los años 2010 y 2015 (WEF, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). No obstante, en la práctica, la libertad de asociación y el derecho de huelga siguen estando limitados. Si bien Costa Rica ha establecido legalmente

---

**48** Por ejemplo, un trabajador de línea necesita, en promedio, entre seis y ocho semanas para alcanzar su productividad máxima, además de una o dos semanas de inducción, así como la capacitación y supervisión constante en el lugar de trabajo.

**49** Otros beneficios incluyen los alimentos, la movilidad de y hacia el trabajo, capacitación, apoyo financiero para seguir estudiando, etcétera.

**50** Muchas de las grandes empresas de la industria de fabricación de dispositivos médicos, incluyendo Boston Scientific, Baxter y Hospira, han recibido el premio nacional "Preventico", que reconoce su compromiso por la salud y seguridad del trabajador.

un marco que permite la libertad de asociación, el derecho a organizarse, el derecho a la negociación colectiva y el derecho de huelga, y ha ratificado los ocho convenios fundamentales de la OIT, históricamente la actividad sindical ha sido limitada<sup>51</sup>. Las "asociaciones de solidaridad", colectivos a nivel de la empresa que proporcionan a sus miembros beneficios como créditos sin intereses y préstamos para vivienda, tienden a tener mayor importancia en el sector.

**Desarrollo de habilidades:** se han producido importantes avances en el desarrollo de habilidades en los dispositivos médicos, lo que ha mejorado la movilidad laboral en el sector. En el año 2012, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) lanzó un curso introductorio de una semana sobre el sector de dispositivos médicos que abarca temas como las buenas prácticas de fabricación, el trabajo en ambientes limpios y documentación. El Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) creó un programa de ingeniería de dispositivos médicos que empezó a funcionar en 2015 con 46 estudiantes (TEC, 2015). Muchos otros cursos técnicos específicos se encuentran en preparación (Prensa Libre, 2015).

**Acciones de política clave:**

- ▶ **Política de inversión enfocada en atraer empresas de sectores que exigen mano de obra altamente calificada:** desde mediados y hasta finales de la década de 1990, Cinde, una entidad privada encargada de promover la inversión extranjera directa en el país, ha buscado activamente a fabricantes altamente calificados, con una mayor tendencia a permanecer en el país, para realizar inversiones intensivas en capital. Los trabajadores más calificados parecen estar más satisfechos con sus condiciones laborales que aquellos contratados en las actividades más simples en la confección (Moran, 2002).
- ▶ **Los empleadores armonizan los títulos de los puestos de trabajo para facilitar el reclutamiento, mejorando la movilidad:** las empresas han armonizado los títulos y las categorías de los cargos, lo cual permite que los departamentos y directores de recursos humanos entiendan mejor el nivel de experiencia, conocimientos y formación de los candidatos en las diferentes empresas en las que han trabajado (WEF, por publicarse); esto ha mejorado la movilidad laboral en el sector.

---

<sup>51</sup> Algunos informes resaltan el hecho de que los líderes sindicales son discriminados y despedidos, ya que la ley no exige que los empleadores justifiquen las razones de resolución del contrato (ITUC, 2007; Mosley, 2008).



- ▶ **La legislación nacional del trabajo se extiende a las zonas francas industriales:** a diferencia de muchos países del mundo, la legislación laboral y las inspecciones laborales en Costa Rica se aplican por igual a las zonas francas y el resto de la economía. Sin embargo, el nivel de sindicalización en el país es bajo (Jenkins, 2005).
- ▶ **Disposiciones sobre el derecho de trabajo incluidas en los acuerdos comerciales clave:** Costa Rica es miembro del CAFTA-RD. Este acuerdo ayudó a consolidar la posición del país en la industria (Koehler-Geib y Sanchez, 2013). Como resultado, el comercio de Costa Rica también está sujeto a las disposiciones laborales incluidas en el acuerdo comercial con los EE.UU.

## 4.4.2 México en la CMS aeroespacial

El crecimiento de México en el sector aeroespacial ha sido espectacular: las exportaciones han aumentado aproximadamente un 20% anual durante los últimos 15 años y, para el año 2015, el país se había convertido en el 15avo mayor exportador, por valor, en la industria. A pesar de que Honeywell y Westinghouse han venido fabricando componentes básicos en el país desde la década de 1970 (Carrillo y Hualde, 2013; EY, 2014a), el trabajo en el sector aeroespacial realmente comenzó a mediados de la década de 1990, cuando GE abrió una gran planta de ingeniería en Querétaro. México lideró las inversiones globales en la industria aeroespacial entre los años 2001 y 2011. En 2014, 289 empresas se encontraban operando plantas de fabricación en el país y se exportaron productos por 6.500 millones de dólares de Estados Unidos.

La mejora ha sido significativa en el nivel del producto. Las actividades aeroespaciales ya no se limitan a la fabricación de componentes de menor valor, ahora incluyen productos más sofisticados, montaje parcial, así como ingeniería y diseño. México se encuentra firmemente insertado en la red de producción regional de América del Norte. La mayor parte de la inversión proviene de los EE.UU. (41%) y Canadá (40%), aunque el 80% de las empresas –por cantidad– es de origen estadounidense.

La política proactiva de desarrollo de la industria articulada en los Planes Nacionales de Vuelo de los años 2007 y 2014, así como en el *Pro-Aerea 2012-2020*, se centró en establecer modalidades de actuación conjunta para agrupar

diferentes conglomerados aeroespaciales de todo el país, con la finalidad de impulsar alternativas para toda la cadena de valor mexicana. La política incluyó la identificación de nichos para el desarrollo de estos conglomerados. Tres estados dominan la tasa de crecimiento del sector hasta la fecha: Baja California, Querétaro y Chihuahua, que representan el 70% de las inversiones del sector entre los años 1999 y 2014 (PWC, 2015). De los tres, Querétaro genera las mayores exportaciones por ingresos y representa casi la mitad de la inversión aeroespacial de México.

El conglomerado de Querétaro representa un sexto de las exportaciones del sector aeroespacial del país. Su desarrollo se dio gracias a GE Aviation y Bombardier, que establecieron sus operaciones en los años 1994 y 2006, respectivamente. El grupo francés Safran y el fabricante de fuselaje español, Aernnova, rápidamente siguieron el ejemplo y abrieron sus plantas en el año 2007. El estado ha desarrollado capacidades en fuselajes de aeronaves, motores y operaciones de MRR, y su estrategia a largo plazo está centrada en las capacidades de mecanizado de precisión, junto con la continuación de servicios de MRR. En el año 2014, había 34 empresas operando en el estado, casi todas extranjeras, muchas de ellas proveedoras directas de las líderes mundiales, Airbus y Boeing.

**Generación de empleo:** sólo en Querétaro, el sector aeroespacial emplea aproximadamente entre 6.500 y 8.000 personas (EY, 2014a), mientras que la mano de obra en el ámbito nacional es de entre 45.000 y 50.000<sup>52</sup>. Si bien la generación de empleos en Querétaro ha sido menor que en otras partes de México, las plantas que operan en el estado han invertido en una mano de obra más calificada, con un énfasis en el talento de ingeniería, incluyendo ingenieros aeroespaciales y de fabricación. Otros estados se basan en gran medida en una fuerza laboral orientada a la fabricación que también presta servicios a las industrias automotriz y electrónica.

**Condiciones laborales, derechos laborales y empleo:** si bien los fabricantes aeroespaciales extranjeros como Bombardier han invertido en México para aprovechar las oportunidades de arbitraje laboral<sup>53</sup>, los salarios son más altos que en otros sectores de manufactura en México (Gallant, 2014). Además, con

---

<sup>52</sup> El número exacto de trabajadores del sector varía según la fuente. Sin embargo, entre las seis grandes empresas multinacionales del sector aeroespacial (Airbus Helicopters, Bombardier, GE Aviation, Honeywell, Safran y Zodiac Aerospace) emplearon en total 22.250 personas (Bamber y Gereffi, 2013a; EY, 2014a; PWC, 2015).

<sup>53</sup> Los costos laborales son 30% inferiores a los de EE.UU., incluyendo los costos de transporte adicionales (R. Salinas, 2014).

la llegada de empresas en los últimos diez años, los empleadores han competido por nuevos trabajadores con base en integrar beneficios adicionales, incluyendo los alimentos y el transporte. Las empresas extranjeras como Bombardier, por lo general, respetan el horario de trabajo y es raro que haya horas extras, según se ha informado.

Debido a que la industria aeroespacial se caracteriza por ser “cero defectos” es necesario desarrollar una cultura de trabajo que fomenta el aprendizaje continuo y la detección de errores humanos. Por lo tanto, las empresas como Bombardier y Gulfstream buscan promover líneas de comunicación abiertas entre los trabajadores, supervisores y las gerencias de las plantas en México (Martínez, 2012)<sup>54</sup>. Se permite la actividad sindical, así como la negociación colectiva (R. Salinas, 2014)<sup>55</sup>. Un análisis de los convenios colectivos de las 14 empresas del sector aeroespacial de México sugiere que estos acuerdos ofrecen una gran flexibilidad a los empleadores en términos de horas de trabajo, el ajuste de tareas y condiciones laborales (R. Salinas, 2014). A pesar de haber alcanzado las cifras contables más altas de su historia, la industria aeroespacial se caracteriza por un bajo volumen y una producción mixta alta que exige contar con un equipo de trabajo multifuncional (Bamber y Gereffi, 2013a).

**Desarrollo de habilidades:** la fuerza laboral de Querétaro calificada y con un buen nivel de instrucción es el principal atractivo para los fabricantes aeronáuticos. Querétaro cuenta con más de 50 instituciones de educación superior en el estado, con un fuerte enfoque en ingeniería. En el año 2009, los graduados de ingeniería representaron el 41% de los títulos de grado, mientras que el 65% de las maestrías accesibles en el estado eran en campos de ingeniería. La industria se caracteriza por requerimientos continuos de mejora (estipuladas por las empresas líderes), que se traducen en la capacitación continua para el trabajo en todas las empresas proveedoras.

**Acciones de política clave:**

- ▶ **Las normas de seguridad industrial exigen la existencia de líneas de comunicación significativas y abiertas entre los trabajadores y la**

<sup>54</sup> En los últimos cuatro años, Gulfstream ha sido considerada entre las 20 mejores empresas para trabajar en México.

<sup>55</sup> Aunque los primeros acuerdos colectivos señalaban que los sindicatos se encargarían de ofrecer a las empresas la mano de obra necesaria, en realidad las empresas se encargan de la contratación y los trabajadores se afilian al sindicato casi como un requisito administrativo (2014). Esto plantea la preocupación de que se trate de “sindicatos fantasma”.

- gerencia, creándose un foro para el diálogo y para reforzar los acuerdos colectivos, en particular, acuerdos marco:** los mecanismos privados de gestión de las CMS en el sector aeroespacial exigen que los proveedores desarrollen un sistema formal de mejora de los procesos, diseñados para ayudar a aumentar la eficiencia y para disminuir la posibilidad de un error humano que puede tener consecuencias fatales. Se debe contar con estos sistemas para calificar como proveedor de las principales empresas, Airbus, Boeing, Bombardier y Embraer, y a su vez a sus proveedores directos. Esto ha contribuido a fomentar una mayor comunicación y apertura entre los trabajadores y la gerencia, en comparación con otras CMS.
- ▶ **La inversión colaborativa en una universidad de la industria propicia la movilidad laboral mundial:** una iniciativa clave en la construcción del sector fue la creación de la Universidad Nacional de Aeronáutica de Querétaro (UNAQ) en el año 2007, donde se imparten varios programas técnicos desarrollados como iniciativas público-privadas, entre ellos el primer programa de ingeniería aeroespacial del país. La inversión del Estado en la UNAQ ascendió a 21 millones de dólares de Estados Unidos en el año 2009. Además de capacitar a sus profesores en Canadá y España, la UNAQ convoca a profesionales de las empresas aeroespaciales que trabajan en la región como profesores. Para el año 2012, había 488 estudiantes técnicos y profesionales en la UNAQ (Bamber y Gereffi, 2013a). El desarrollo de capital humano que realiza la UNAQ en el estado y los programas de becas específicos para la industria complementan la ya sólida base de formación en ingeniería. La demanda mundial de profesionales en la aeronáutica es alta debido al crecimiento de la industria y a la necesidad de reemplazar a los trabajadores que van envejeciendo; se estima que para el año 2020, más de la mitad de los trabajadores actuales de Boeing se habrán jubilado (Murray, 2014; PRISM, 2012).
  - ▶ **La negociación colectiva y la colaboración entre los sindicatos y el gobierno se activan desde las primeras etapas de la inversión:** en el estado de Querétaro, la tarea de control en estas empresas ha pasado a manos de los sindicatos. Los convenios colectivos entre empleadores y sindicatos se ven facilitados por el Estado (R. Salinas, 2014). No obstante, el grado de poder e influencia de estos sindicatos es dudoso.

- **Disposiciones laborales del TLCAN.** A finales de la década de 1990, EE.UU. negoció el Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN), un acuerdo paralelo al tratado de libre comercio. Cada Estado miembro es responsable de hacer cumplir de manera efectiva la protección laboral. Esta fue la primera vez que se incluyó la protección de los trabajadores en un acuerdo de libre comercio de EE.UU., estableciendo el precedente para las futuras negociaciones de TLCAN, incluyendo el CAFTA-RD, Chile y Perú (O'Donovan, 2007).

#### Recuadro 4. Brasil en la CMS aeroespacial

Si bien México ha logrado avances significativos como proveedor de componentes y en el montaje, Brasil es el único país en desarrollo del mundo que se dedica a diseñar y fabricar aviones. La participación de Brasil en el sector aeroespacial fue impulsada por la empresa estatal Embraer, fundada en 1969. En los primeros años, la empresa se centró en satisfacer la demanda en la región, ya que es difícil obtener la certificación para los mercados más desarrollados del mundo, como Europa y EE.UU. Esto permitió que la empresa fuera construyendo la marca, demostrando confiabilidad, y para que el gobierno negociara acuerdos de seguridad y capacitara inspectores. Embraer fue privatizada en el año 1992 y, en la actualidad, sigue compitiendo con los líderes mundiales como Airbus, Boeing y Bombardier en el mercado de aviones comerciales de tamaño medio, así como en la fabricación de aviones para el sector defensa tanto a nivel nacional como regional. Además de Embraer, las otras empresas dedicadas a la industria de la aviación comercial brasileña incluyen a proveedores multinacionales de nivel 1, proveedores locales de nivel 1 y PYME locales, que sirven a los proveedores de nivel 1 locales y multinacionales. Brasil eliminó los aranceles a la importación de componentes de aeronaves, permitiendo que Embraer se abastezca de proveedores a nivel mundial; esto es importante para su competitividad.

Las exportaciones del sector aeroespacial brasileño en el año 2010 ascendieron a aproximadamente 5 mil millones de dólares de Estados Unidos. De estas exportaciones, el 80% puede ser atribuido a las exportaciones de aeronaves y el 20% restante a la exportación de repuestos y componentes. Embraer domina las exportaciones de aviones, representando 3.650 millones de los 4.000 millones de dólares de Estados Unidos en exportaciones de aeronaves. La industria contrata a mano de obra calificada y semicalificada, aunque emplea a menos de 40.000 personas (The Brazil Business, 2016). Embraer por sí solo representa aproximadamente la mitad de los trabajadores en el sector (17.000). Esta industria ofrece importantes oportunidades de empleo para los trabajadores altamente calificados, como ingenieros aeronáuticos, eléctricos, electrónicos y mecánicos.

**Fuentes:** Haakensen, (2010); Semana de la Industria, (2014); Reuters, (2014).

## 4.5 CMS en servicios deslocalizados<sup>56</sup>

En las últimas dos décadas, los servicios deslocalizados (*offshore*) se han convertido en un sector mundial dinámico, lo cual ha permitido que las economías en vías de desarrollo de América Latina pasaran a ser exportadoras de servicios (Gereffi et al., 2009). Como el capital humano es un insumo clave para los servicios deslocalizados, este sector es una importante fuente de empleo para las personas más calificadas de la fuerza laboral.

El gráfico 8 ilustra la composición de las CMS de servicios deslocalizados. Incluye tres grandes tipos de servicios deslocalizados que pueden ser ofrecidos a todos los sectores (servicios generales de negocio): *externalización de servicios de tecnologías de la información* (ETI), incluyendo el diseño y desarrollo de software; *externalización de procesos de negocio* (EPN), como las funciones de “back office” en los centros de llamada, las operaciones contables y de planillas; y la *externalización de procesos de conocimiento* (EPC), como investigaciones de mercado y análisis jurídico, así como aquellos servicios que son específicos para cada sector.

Las empresas que prestan servicios generales de negocio tienden a estar orientadas a los procesos, mientras que aquellas que están en las cadenas verticales deben tener experiencia en el propio sector y sus servicios pueden tener una aplicación limitada en otras industrias. Dentro de estos servicios, la ETI contiene un amplio espectro de actividades de poco, medio y alto valor en las cadenas de servicios deslocalizados; las actividades de EPN se encuentran en los segmentos de poco y medio valor, mientras que las actividades de EPC están en el segmento de más alto valor de la cadena.

Por haber llegado relativamente tarde a esta industria, ALC ha complementado los centros de servicios deslocalizados en otras partes del mundo, abriendo centros de diferente tamaño y especialización en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Jamaica, México, Perú y Uruguay (Hernandez, Mulder, et al., 2014). Chile ha desarrollado la exportación de servicios específicos de la industria en el comercio minorista y la minería; Costa Rica ha destacado como proveedora de servicios generales en EPN y EPC, mientras que Uruguay ha ganado reputación por sus

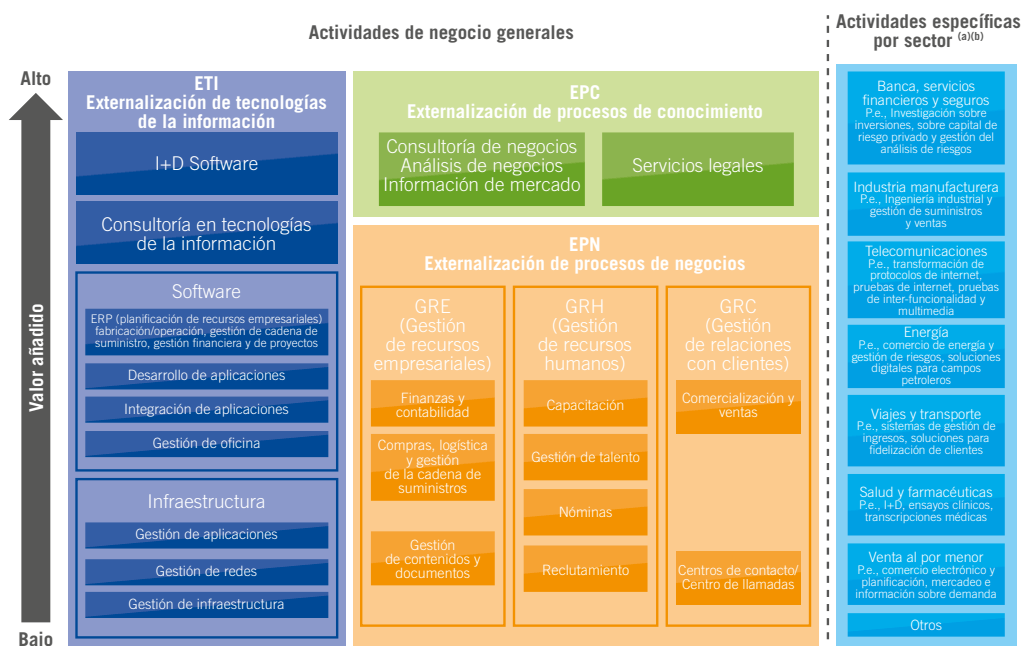
---

<sup>56</sup> Esta sección ha sido tomada del completo trabajo realizado por la CGGC de Duke sobre las cadenas mundiales de valor de servicios deslocalizados, disponible en <http://www.cggc.duke.edu/GVC/project.php?proj=165>

servicios de ETI. Varios países del Caribe, entre ellos Antigua y Barbuda, Barbados y Bahamas, ofrecen una amplia gama de servicios en el sector financiero.

Dados los beneficios potenciales para el crecimiento económico sostenible a través de esta industria, ALC tiene una posición estratégica como centro de servicios deslocalizados. El continente ofrece dos ventajas comparativas sobre otros lugares de bajo costo: el huso horario y las habilidades lingüísticas. Es indispensable contar con trabajadores bilingües en castellano e inglés para atender a la creciente población hispana en los EE.UU. Esta sección examina las experiencias de Uruguay, Costa Rica y Argentina en el sector.

## Gráfico 8. La cadena mundial de suministro de los servicios deslocalizados



**Fuente:** Gereffi y Fernandez-Stark, 2010a.

**Notas:** (a) específico para cada sector; cada industria tiene su propia cadena de valor. Dentro de cada una de estas cadenas, existen servicios vinculados que pueden ser deslocalizados. Este diagrama captura las industrias con mayor demanda de servicios deslocalizados.

(b) Esta representación gráfica de los servicios específicos de la industria no implica niveles de valor. Cada sector puede incluir ETI, EPN, EPC y otras actividades avanzadas.

## 4.5.1 Uruguay

La industria de servicios deslocalizados, y, en particular, los servicios de tecnologías de la información, es un sector económico clave en Uruguay. Las exportaciones de servicios representaron 1.300 millones de dólares de Estados Unidos en ingresos en el año 2013, casi el doble de lo registrado en 2010 (Couto y Capobianco, 2012; Uruguay XXI, 2015). La industria de software de Uruguay comenzó a desarrollarse en la década de 1980 y ahora comprende a más de 370 empresas del sector de las tecnologías de información. En 2015, las exportaciones de esta industria totalizaron cerca de 500 millones de dólares de Estados Unidos (Correa, 2015). El sector ETI de Uruguay incluye un número creciente de empresas nacionales fuertes, como De Larrobla, Top Systems, Solur, Memory, Artech, Quanam, Infocorp y Conex (Couto y Capobianco, 2012, Uruguay XXI, 2015).

La llegada de Tata Consultancy Services (TCS) –la principal empresa de servicios deslocalizados de India– en el año 2002 incrementó la competencia, obligando a las empresas nacionales a ser más competitivas. La instalación de TCS, en última instancia, fortaleció la competitividad de la industria local y su capacidad de ofrecer servicios de alta calidad. Además de los servicios relacionados con tecnologías de la información, Uruguay ha ampliado su presencia como proveedor regional de servicios compartidos, centro de logística y centro de servicios financieros. El país también ha desarrollado un software especializado específico de la industria para la trazabilidad de su potente sector ganadero, que ha comenzado a exportar. La mayoría de las empresas en estas operaciones de exportación de servicios no tradicionales tienen sus oficinas en las ZFI de Montevideo o cercanas a la ciudad.

**Generación de empleo:** el sector de los servicios deslocalizados empleó aproximadamente 63.000 personas en el año 2015; mientras que tres cuartas partes trabajan en una amplia gama de funciones administrativas, de finanzas y de logística, aproximadamente 18.000 estaban empleadas en el sector de servicios ETI, el 80% de los cuales eran ingenieros altamente calificados, analistas, programadores, técnicos de ETI y otros profesionales (Couto y Capobianco, 2012; Uruguay XXI, 2015). Ambas funciones, administrativas y de ETI, atraen en gran medida a trabajadores jóvenes; en general, los trabajadores más jóvenes tienen más dificultades para ingresar a la fuerza laboral en ALC.

**Condiciones laborales, derechos laborales y empleo:** siendo la fuerza laboral en gran medida profesional, los cargos son bien remunerados. Por ejemplo, la remuneración promedio mensual de un especialista principal en adquisiciones



es de 2.500 dólares de Estados Unidos (Uruguay XXI, 2015). Además, Uruguay tiene acuerdos colectivos sectoriales que cubren más del 90 por ciento de la mano de obra nacional, lo que permite que los interlocutores sociales negocien mejores condiciones para todos los trabajadores. El empleo en la industria es formal y los trabajadores gozan de 20 días de vacaciones pagadas al año, un décimo tercer salario mensual y beneficios de seguridad social, incluyendo el seguro de salud, pensiones y seguro de desempleo. Estos beneficios son los mismos para todos los trabajadores uruguayos, en otras industrias, servicios o actividades comerciales; sólo los trabajadores extranjeros en una zona franca tendrían derecho a elegir si desean, o no, afiliarse al sistema de seguridad social (OIT-FORLAC, 2014). El horario de trabajo, las condiciones y los salarios mínimos se negocian a través de la negociación colectiva a nivel de industria<sup>57</sup>. Tanto los trabajadores a tiempo parcial como a tiempo completo tienen derecho a estos beneficios. La libertad de asociación se restableció en el año 1985 con la elección democrática del Presidente Sanguinetti tras el gobierno militar. Se reactivaron los consejos tripartitos sobre remuneraciones en el año 2005 para negociar los salarios sectoriales y otras condiciones de trabajo. Las principales preocupaciones de la salud y seguridad en el trabajo se centran en el estrés y los problemas físicos por la naturaleza sedentaria de los puestos.

**Desarrollo de habilidades:** la industria puede contratar gente en general bien preparada en Uruguay; la educación gratuita hasta el nivel universitario, junto con clases obligatorias de idioma inglés y de informática en secundaria, han contribuido a las altas tasas de alfabetización, conocimientos de idiomas y cierre de la brecha digital<sup>58</sup>. El desarrollo de habilidades también es fundamental en los planes de los empleadores. Hay varios programas de capacitación específicos disponibles a través de los incentivos del gobierno para el sector, como se indica a continuación.

#### **Acciones de política clave:**

- ▶ **Los incentivos para la inversión en capacitación aumentan las oportunidades de trabajo productivo:** las empresas de inversión pueden acceder a una amplia gama de beneficios de inversión en las ZFI de

---

**57** El horario de trabajo ofrece cierta flexibilidad en la industria; en los centros de llamada, que necesitan funcionar las 24 horas para brindar asistencia a sus clientes, el acuerdo permite tener semanas laborales de 6 días pero de 39 horas.

**58** Por ejemplo, los centros de servicios compartidos deben presentar un plan de desarrollo y capacitación anual para los trabajadores uruguayos con el fin de cumplir los requisitos para gozar de los beneficios de las zonas francas.

Uruguay, incluyendo la exoneración de impuestos, las importaciones de equipos libres de impuestos y beneficios adicionales. Las ZFI han atraído a un gran número de empresas extranjeras que han abierto sus operaciones para exportar servicios de conocimiento (por ejemplo, EPN y EPC). Además, la empresa puede contratar servicios de su elección en vez de estar obligada a contratar con las empresas públicas, y hasta un 25 por ciento del total de trabajadores pueden ser extranjeros. El gobierno también permite que las empresas inversionistas tengan acceso a su programa de finalización de estudios, que subsidia entre el 40 y el 70 por ciento de los costos de formación laboral en habilidades específicas necesarias para la empresa en sectores que incluyen los servicios de negocios, tecnología de la información, productos farmacéuticos y de salud, arquitectura e ingeniería. El derecho a gozar de estos beneficios está estrechamente vinculado con el número de puestos a tiempo completo. Las empresas en las operaciones de servicios compartidos, específicamente, también tienen que implementar programas de capacitación detallados con profesionales uruguayos. Las empresas también tienen acceso al portal del gobierno "Smart Talent", que sirve como sitio centralizado para la oferta y demanda de empleos<sup>59</sup>.

- ▶ **Los consejos sectoriales tripartitos de salarios son un foro que facilita la colaboración en relación con el trabajo decente:** en Uruguay, la legislación establece la formación de los consejos sectoriales tripartitos<sup>60</sup> de salarios por industria, que incluyen a los empresarios (representados por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios y la Cámara de Industrias del Uruguay - CIU)<sup>61</sup>, los representantes de los sindicatos y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que fija los salarios mínimos para la industria. Las negociaciones individuales y los convenios colectivos pueden prever salarios más altos, pero no más bajos (OIT, 2012b)<sup>62</sup>. Estos consejos tienen competencia en las ZFI, al igual que otras normas laborales nacionales.

<sup>59</sup> Los programas de terminación de estudio y Smart Talent han sido parcialmente financiados a través del Programa de Apoyo a los Servicios Globales del Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>60</sup> En concreto, una modificación a la Ley 18.566 sobre negociación colectiva en el año 2009 estableció el marco institucional necesario financiando el Consejo Tripartito.

<sup>61</sup> La CIU representa a los empleadores en los consejos de salarios en una amplia gama de industrias. Tanto la Cámara de Comercio como la CIU son miembros de la Organización Internacional de Empleadores (OIE).

<sup>62</sup> Uruguay es el único país de América Latina con una cobertura al 100% de la negociación colectiva (OIT, 2015).

- ▶ **La ley de subcontratación traslada la responsabilidad de la protección social a los compradores:** la subcontratación laboral está permitida por la Ley 18.099 (aprobada en el año 2007), pero los compradores son responsables de garantizar que todos los proveedores de servicios en su cadena de suministro cumplan con sus aportes a los fondos de pensiones y de salud de los trabajadores según lo estipulado por ley. Los compradores son responsables solidarios si es que no se cumple con pagar los aportes a la seguridad social (PwC, 2014).

### Recuadro 5. Argentina en las CMS de servicios deslocalizados

Argentina es el líder en la exportación de servicios de tecnologías de la información en América Latina y tiene un buen desempeño en los centros de llamadas y en servicios administrativos de contabilidad y legales (CEPAL, 2008; López et al., 2011). La industria comenzó a tomar forma a finales de la década de 1990 y sus exportaciones de servicios de tecnologías de la información representaron 1.500 millones de dólares de Estados Unidos en el año 2013. Las operaciones han mejorado hacia funciones más sofisticadas, aunque los servicios de valor bajo-medio siguen dominando (López y Ramos, 2014). La llegada de grandes empresas como Motorola, Intel y EDS a Córdoba ha servido de motor importante para el crecimiento de la industria (Bastos Tigre, 2009; Gereffi et al., 2009). Con un crecimiento de 112% entre los años 2003 y 2013, la industria de servicios deslocalizados ha sido el generador de puestos de trabajo de más rápido crecimiento en el país; en el año 2013, había aproximadamente 69.000 trabajadores en el sector (López y Ramos, 2014). Más de la mitad de ellos son graduados universitarios.

El principal obstáculo que impide un mayor crecimiento en el sector de servicios de tecnologías de la información es la falta de talento en ingeniería. Durante la última década, a pesar del fuerte crecimiento del empleo en el sector, el número de alumnos matriculados en los cursos de ingeniería se ha mantenido constante, con un nivel relativamente alto de abandonos en los últimos años de estudio. Para hacer frente a este reto, en el año 2012 el gobierno puso en marcha un **Plan Estratégico de Formación de Ingenieros**, que tiene por objeto aumentar el número de nuevos ingenieros graduados ofreciendo a los estudiantes en las universidades públicas y privadas un bono de 25.000 pesos de Argentina para que terminen sus estudios (López y Ramos, 2014).

## 4.5.2 Costa Rica<sup>63</sup>

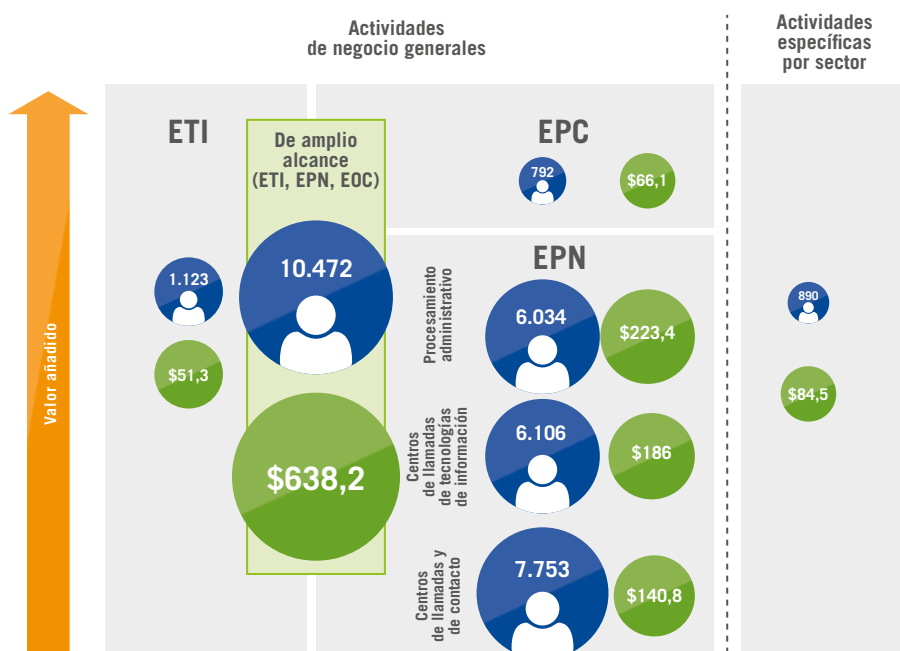
Costa Rica es uno de los pioneros en la atracción de servicios deslocalizados hacia América Latina. Desde mediados de la década de 1990, el país ha sido un lugar preferido por las multinacionales de esta industria que buscan reducir sus costos. Estas empresas multinacionales han puesto en marcha en Costa Rica centros propios y de terceros, ofreciendo servicios relacionados con la administración, lo que permite que las empresas utilicen al país como plataforma para exportar servicios a precios competitivos. Esta estrategia de "primer motor" produjo excelentes resultados. En el año 2005, había 33 empresas multinacionales que empleaban a 10.802 personas y registraban exportaciones por un monto de alrededor de 387 millones de dólares de Estados Unidos. En 2011 había cerca de 100 empresas multinacionales de servicios deslocalizados que operaban en el país, exportando 1.390 millones de dólares de Estados Unidos (CINDE, 2012f).

**Generación de empleo:** para el año 2011, la industria de servicios deslocalizados empleaba 33.170 trabajadores, un 1,3% de la fuerza laboral total de Costa Rica<sup>64</sup>. Después de este fuerte crecimiento inicial, sin embargo, el sector ha comenzado a mostrar signos de las limitaciones del capital humano. El gráfico 9 muestra la participación de Costa Rica en las CMS de servicios deslocalizados, tomando en cuenta tanto el número de empresas como de trabajadores en cada segmento. Los trabajadores de Costa Rica se concentran en el segmento de EPN, que representa el 60% del empleo en la industria (19.893 trabajadores), frente al 3% (1.123 trabajadores) en ETI, 2% en EPC (792 trabajadores), 32% en empresas de amplio espectro que ofrecen servicios EPN, ETI y EPC y 3% en los servicios específicos de la industria (890 trabajadores). En cuanto a su nivel educativo, los trabajadores en general tienen una formación moderada o altamente especializada y se graduaron de escuelas técnicas (EPN) o de la universidad (ETI y EPC). La competencia por contratar técnicos graduados es intensa, a tal punto que los equipos encargados de reclutar trabajadores ofrecen contratos a estudiantes del grado 10, a quienes aún les queda tres años de escolarización (Investigación de campo, 2012).

<sup>63</sup> Este caso ha sido tomado de Fernández-Stark, et al. (2013).

<sup>64</sup> Esta información proviene de las multinacionales que operan en el régimen de Zona de Libre Comercio. Según CINDE, el Banco Central de Costa Rica estima que en 2011 la industria de servicios deslocalizados empleó 37.049 personas y exportó casi 1.600 millones de dólares de Estados Unidos.

## Gráfico 9. Industria de servicios deslocalizados en Costa Rica: exportaciones (millones USD) y número de trabajadores por segmento, 2011



**Fuente:** Duke CGGC según los datos correspondientes al año 2011 proporcionados por CINDE.

**Nota:** los círculos verdes muestran las exportaciones en millones de dólares; los círculos azules muestran la cantidad de trabajadores.

**Condiciones laborales, derechos laborales y empleo:** la industria de servicios deslocalizados en Costa Rica está empezando a mostrar signos de saturación, con una cantidad limitada de capital humano para las multinacionales que siguen llegando. Esto se ha evidenciado por las altas tasas de rotación laboral y la inflación salarial. Según CAMTIC, faltan al menos 7.000 trabajadores en el sector de servicios deslocalizados de Costa Rica (investigación de campo, 2012).

Esta escasez de mano de obra ha obligado a las empresas a ofrecer una variedad de beneficios a los trabajadores, incluyendo: remuneraciones más altas para disminuir la rotación de personal; horarios flexibles para que los

trabajadores puedan continuar su educación formal en un centro técnico o en las universidades; desarrollo de la carrera por “vía rápida”, vacaciones ampliadas y bonos por reclutamiento y beneficios adicionales, como un gimnasio y descuentos en tiendas de ventas al por menor.

**Desarrollo de habilidades:** la industria aprovecha la existencia de una población en general bien instruida, con un alto grado de competencia en inglés, afinidad cultural con los EE.UU., y una perspectiva global. Desde el lanzamiento de la industria en Costa Rica a finales de 1990, las empresas multinacionales han servido como vías idóneas para la transmisión de conocimientos dentro del sector de los servicios. Las empresas tienen sus propios programas de formación interna y también ofrecen incentivos para que los trabajadores continúen con sus carreras. Estas empresas pagan más a personas capacitadas con habilidades técnicas, habilidades interpersonales e idiomas. Los programas de capacitación internos bien desarrollados han permitido que estas empresas respondan rápidamente a las demandas de habilidades necesarias para competir en el mercado mundial. Además de la importante formación en el puesto de trabajo, tienen una estrecha relación con universidades, escuelas técnicas superiores y el Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, entre otras instituciones.

Además, las empresas multinacionales en Costa Rica alientan a sus trabajadores a que sigan con su desarrollo profesional al facilitar y financiar parcialmente los estudios universitarios. Las empresas, sobre todo en el sector de EPN, mencionaron que del 70 al 75 por ciento de sus trabajadores estaban estudiando para obtener un título universitario. Algunas empresas reembolsan hasta el 50% de los costos de matrícula. A diferencia de otros países que participan en la industria de servicios deslocalizados, en Costa Rica, las empresas también pagan por las certificaciones de los trabajadores en determinadas tecnologías, un costo que por lo general es asumido directamente por los individuos.

#### **Acciones de política clave:**

- ▶ **Las empresas invierten en el desarrollo de habilidades para lograr una mejora económica a largo plazo, facilitando el acceso a mejores puestos de trabajo en el futuro:** el sector privado se ha concentrado en desarrollar el talento del capital humano con el fin de ir alcanzado los segmentos más altos de las CMS. Las empresas de este sector reclutan a estudiantes de secundaria para que se incorporen a su fuerza laboral ocupando puestos técnicos básicos. Se les ofrece formación

profesional para que puedan cumplir con sus funciones a este nivel y luego se les anima a seguir estudiando, se les da tiempo libre con este fin y, en algunos casos, incluso se reembolsan los gastos de matrícula a aquellos que se animan a seguir estudios universitarios. Las empresas trabajan de forma proactiva con las universidades para diseñar los planes de estudios y así asegurarse que se satisfacen sus necesidades a largo plazo.

- ▶ **La enseñanza de idiomas ha sido incluida en las escuelas públicas con lo cual se aumenta el acceso al empleo y a trabajos mejor remunerados:** actualmente, el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica está implementando programas de estudio bilingües pensando en el sector de centros de llamadas para satisfacer la fuerte demanda de personal con buen dominio de inglés en los servicios deslocalizados. Esta práctica asegura que habrá jóvenes para incorporarse a los puestos básicos y, a su vez, permite que la población que antes no podía permitirse las clases de inglés tenga acceso a esta industria. En el año 2008, el gobierno lanzó Costa Rica Multilingüe, una organización sin fines de lucro para mejorar las habilidades de comunicación para alcanzar un mayor desarrollo personal y profesional. El Plan Nacional de Inglés es fundamental para la estrategia de esta organización. El objetivo del plan es que todos los estudiantes que se gradúan de la escuela secundaria tengan un nivel intermedio o avanzado de inglés para el año 2017.

## 5. Asuntos clave, buenas prácticas y lecciones aprendidas

Esta sección examina las experiencias de ALC que se presentan en los casos para identificar las lecciones aprendidas en la región y para contribuir al desarrollo de una política regional que permita participar en las CMS de manera sostenible, considerando el programa de trabajo decente. Los casos tratados en el informe ofrecen ejemplos de mecanismos eficaces para lograr la modernización económica y social en una amplia gama de industrias y países con distinto nivel de desarrollo económico e institucional. Estos casos además muestran que las políticas industriales dirigidas han profundizado la integración en las CMS, incluyendo la promoción de inversiones e incentivos, la facilitación del comercio y la apertura y el desarrollo de infraestructura, entre otros aspectos. Esta sección discute primero los tipos y la naturaleza del trabajo creado como resultado de la mejora económica de las CMS, seguido de un análisis de los mecanismos de gobernabilidad pública, privada y social que contribuyeron a alcanzar las mejoras sociales.

Se han identificado seis conclusiones generales sobre los tipos de puestos de trabajo y la naturaleza del trabajo creado por la participación en las CMS.

- (1) **La cantidad y la calidad de los puestos de trabajo creados en las CMS están interconectados y se relacionan con la etapa en la cadena de valor específica en la que se coloca un país; el proceso de "modernización económica de las CMS" dentro de una misma cadena conduce generalmente a menos, pero mejores, puestos de trabajo en términos de intensidad de las habilidades, condiciones laborales, contratos formales y remuneración.** Los segmentos de menor valor de las CMS son responsables por la generación de más puestos de trabajo. A medida que se avanza en los segmentos de las CMS, se generan menos empleos, pero estos son de mejor calidad. Por ejemplo, el sector agrícola del Perú cuenta con aproximadamente



1,5 millones de personas, aunque la contratación de profesionales era comparativamente muy pequeña. En el sector de ingeniería de Chile, en el momento más álgido del auge del cobre mundial, los servicios de ingeniería relacionados con la minería empleaban menos del 3% de los 180.000 puestos de trabajo en el sector servicios. En el sector de dispositivos médicos de Costa Rica, sólo el 10-20 por ciento de los trabajadores son ingenieros que trabajan en las etapas más sofisticadas de la cadena, como en el centro de I+D de Boston Scientific, mientras que el 60-80 por ciento (11.400-15.200) trabajan en la línea de montaje. Por ello, la entrada de los países de ALC en los segmentos intensivos en mano de obra de sus respectivas cadenas ha generado un gran número de puestos de trabajo. Estos puestos de trabajo por lo general se encuentran en las etapas inferiores de la cadena de valor y son más vulnerables a los cambios en la competencia de la CMS. Sin embargo, debido a la necesidad de cumplir con los estándares internacionales de los compradores mundiales, estos trabajadores suelen ser más hábiles que los que están en posiciones similares de empresas que sirven a la economía local.

- (2) **Sin embargo, la mejora económica de todos los sectores a través de procesos de "transformación estructural" cambia el nivel de habilidad de la mano de obra necesaria en las etapas más bajas de la cadena de valor y tiene importantes implicaciones para la agenda de trabajo decente.** Las etapas intensivas en mano de obra en las cadenas de valor en la agricultura y la confección de vestimenta requieren habilidades de nivel inferior a las que se necesitan en las etapas manuales de las cadenas de manufactura avanzada, como la industria aeroespacial y de dispositivos médicos. Las líneas de montaje en los sectores de mayor valor –como la manufactura avanzada– requieren trabajadores con niveles más altos de capacitación (a través de la educación formal o la formación técnica), ofrecen mejores salarios y mejores condiciones de trabajo que las que se ofrecen en un sector de bajo valor (como el sector de la confección de Nicaragua). Las normas de calidad, los niveles de automatización, los requisitos de certificación, y las habilidades técnicas requeridas se incrementan cuando los países avanzan hacia la manufactura avanzada. Los

casos de Costa Rica, México y Uruguay en las industrias de mayor valor muestran que carencias de trabajo decente ampliamente reconocidos, como la falta de acceso a un trabajo productivo, a una remuneración adecuada o a contratos formales, es menos evidente que en sectores de la agricultura y de la confección. En el caso de Costa Rica, la participación del país en los centros de llamada de EPN, que comprenden la etapa más baja de las CMS de servicios deslocalizados, ofrecen a los trabajadores no sólo la flexibilidad sino también el financiamiento para continuar su educación. Por lo tanto, las políticas que apoyan la transformación hacia cadenas de mayor valor pueden tener beneficios importantes para las condiciones laborales en el comercio internacional.

- (3) La participación en las etapas de menor valor de las cadenas de suministro menos sofisticadas contribuye a aliviar la pobreza mediante la generación de empleo para los trabajadores poco calificados, pero esto también viene acompañado de desafíos para el trabajo decente que deben ser abordados con el fin de alinear las oportunidades de mejora económica y social.** En la agricultura y la confección, los empleos que se generaron para la fuerza laboral estuvieron principalmente dirigidos a personas con pocas calificaciones o desempleadas en las zonas rurales de Brasil, República Dominicana y Perú, y no tanto para la mano de obra familiar en actividades agrícolas de subsistencia. Los niveles de pobreza en las zonas rurales costeras de Perú –áreas que han tenido un rol clave en el auge agrícola– se redujo de 69% en el año 2004 a 38% en el año 2013 (INEI - Encuesta Nacional de Hogares, 2014). Hoy en día, en varias de estas áreas, como Ica, las condiciones del mercado laboral son ajustadas para la mayoría de los perfiles de trabajo (investigación de campo, 2015). Del mismo modo, el sector de prendas de vestir de Nicaragua, que empleaba a unas 70.000 personas en el año 2012 (Frederick et al., 2015) aprovechó en gran medida los grupos previamente desempleados e independientes de la fuerza laboral. Por el contrario, el empleo en los segmentos de menor valor de las cadenas más sofisticadas, como la industria aeroespacial y de dispositivos médicos, genera menos puestos de trabajo (por ejemplo, la industria de dispositivos médicos de Costa Rica emplea a menos de 20.000 personas después de 15 años en

la industria) y los trabajadores deben tener al menos educación secundaria. Por lo tanto, en la formulación de políticas sobre CMS, en lo que se refiere a las ganancias sociales, no debe esperarse que las cadenas de valor más intensivas en tecnología resuelvan el problema del desempleo entre los segmentos pobres de la población.

- (4) La división del trabajo por género es más evidente en las etapas de menor valor de la CMS en el que participan los países de ALC, en parte, como resultado de percepciones sobre las competencias laborales.** En las cadenas agrícolas, la agricultura comercial tiende a ser dominada por los hombres (por ejemplo, donde se requiere fuerza), mientras que las plantas de envasado tienen un porcentaje mucho mayor de mano de obra femenina, debido a su supuesta destreza en el manejo de productos frágiles<sup>65</sup>. Las mujeres tienden a ganar más a medida que avanzan a estadios de mayor valor de la cadena<sup>66</sup>. Sin embargo, en los sectores intensivos en mano de obra como los de confección y prendas de vestir, las mujeres tienden a concentrarse en los segmentos de montaje de menor valor de la cadena, llegando en algunos países del mundo a representar hasta el 90% de la fuerza laboral (OIT, 2014). En Nicaragua, el 63% de la fuerza laboral es femenina (Fernandez-Stark y Frederick, 2011). Estas percepciones, así como los roles específicos de género que han ayudado a crear, han incrementado en gran medida la participación de las mujeres en las CMS. Por lo tanto, el análisis de la CMS puede contribuir a la formulación de políticas que promuevan la igualdad de género mediante la identificación de cadenas donde las funciones y oportunidades para hombres y mujeres se adapten a las condiciones de la mano de obra local, y donde los sindicatos puedan realizar esfuerzos para que hombres y mujeres reciban la misma remuneración por el mismo trabajo.
- (5) Los puestos de trabajo formal se concentran en segmentos orientados a la exportación de las CMS, aunque en las industrias cíclicas y estacionales, como la confección y la agricultura, hay una alta incidencia de trabajo temporal o informal.** Esto parece ser cierto en

<sup>65</sup> Por ejemplo, en República Dominicana y Perú la mejora en el segmento de embalaje tiene un enfoque hacia el empleo de mano de obra femenina. En Perú, el 70-80 por ciento de la mano de obra en la planta de envasado de los tres principales exportadores de espárragos está compuesto por mujeres (León, 2012).

<sup>66</sup> En Perú, en las operaciones de espárragos y uva, ganan 10% más que los hombres en promedio (León, 2012).

todos los sectores y segmentos de la cadena de valor. La formalidad, incluso en el caso de los contratos temporales, ofrece acceso a los beneficios sociales, como la atención médica, los días de vacaciones, compensación de trabajadores, entre otros beneficios. Esto es particularmente notable en economías como las del Perú y Nicaragua, donde la informalidad es muy alta llegando a 60-70 por ciento (Bair y Gereffi, 2013; CEPAL/OIT, 2013).

- (6) El desarrollo de competencias tiene un papel fundamental en las mejoras laborales y económicas.** El análisis anterior demuestra que los trabajadores con calificaciones más altas pueden acceder a etapas superiores de la cadena de valor y enfrentan menos problemas de trabajo decente que los trabajadores menos calificados. Por lo tanto, la implementación de políticas para fortalecer el desarrollo de competencias puede contribuir a la mejora social de tres formas clave: (1) ayudando a la movilidad laboral entre las empresas, con lo cual se incentiva a mejorar las remuneraciones y condiciones laborales para atraer el talento, como en el caso del sector de servicios deslocalizados en Costa Rica; (2) promoviendo la movilidad laboral transfronteriza, como en el sector aeroespacial de México y la minería en Chile, donde la demanda del mercado laboral mundial es alta para un grupo relativamente pequeño de trabajadores especializados; y (3) fomentando el avance de los trabajadores hacia una etapa de mayor valor en la cadena, lo que conlleva mejores sueldos y condiciones laborales, como en el sector de la horticultura peruana donde incluso la capacitación en el puesto de trabajo para las operaciones de envasado permite que las mujeres accedan a salarios más altos<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> El papel del desarrollo de habilidades en la mejora económica está bien establecido en la literatura (Gereffi, Fernández-Stark, y Psilos, 2011).

## Los mecanismos de gobernabilidad que sustentan las mejoras

Los casos que se presentan en este informe muestran que, bajo condiciones y marcos de política apropiados, la mejora económica y la mejora social pueden ir de la mano. En muchos casos, las intervenciones políticas estratégicas han sido un estímulo fundamental para la consecución de estos resultados. La mejora económica y social en ALC se ha visto afectada por la interacción de los actores privados, públicos (gobierno) y sociales (representantes de los sindicatos y de la sociedad civil organizada). La relación entre estas esferas es compleja: hay tensiones, conflictos, desplazamiento, complementariedad y sinergias entre las formas públicas, privadas y sociales de gobierno<sup>68</sup> y las funciones que corresponden a cada actor a menudo varían de un país a otro y de un sector a otro. A continuación se identifican algunos patrones clave.

El cuadro 8 presenta un resumen de los casos por sector y por país, seguido por una discusión de los mecanismos de gobernabilidad de las CMS observados. Si bien cada uno de los casos muestra mejoras en por lo menos una de las tres dimensiones de la mejora social (generación de empleo, condiciones de trabajo y derechos laborales y el desarrollo de habilidades), son raros los casos en los que se ha logrado una mejora social en las tres dimensiones simultáneamente. En el contexto del trabajo decente, por lo tanto, se aprecian mejoras en algunos indicadores, pero subsisten deficiencias en otras áreas.

---

<sup>68</sup> Ver la sección 2.3 sobre “governabilidad privada, pública y social: consideraciones para la mejora económica y social y el trabajo decente” para tener mayor información sobre estos roles.

**Cuadro 8. Ejemplos de casos de mejora social en las CMS y el rol de los actores clave en ALC**

	Ejemplo de casos	Actor principal y gobernabilidad	Principales mecanismos para impulsar la mejora social	Resultados de la mejora social (el proceso para lograr trabajo decente en las CMS)	Resumen de áreas clave de impacto en el trabajo decente
AGRICULTURA DE ALTO VALOR	Brasil – CMS Horticultura– Producción y Envasado	Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR) (Social) Ministerio de Trabajo (Pública) Gremio de empleadores VALEXPORT (Privada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Amenaza de ir a la huelga, acción crítica en periodos sensibles para el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejoras en las condiciones laborales: aumento del empleo formal y acceso a la protección social; mejora de la salud y la seguridad - disposiciones sobre equipos de protección personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ingresos adecuados</li> <li>▶ Seguridad social</li> <li>▶ Horarios de trabajo decentes</li> <li>▶ Entorno laboral seguro</li> </ul>
	República Dominicana – CMS Plátanos – Producción y Envasado	Comercio justo internacional (Social) Inspección laboral (Pública)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Certificación y auditoria de las plantaciones para tener acceso a los nichos del mercado.</li> <li>▶ Capacitación y profesionalización de la inspección del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejoras en las condiciones laborales: aumento del empleo formal; mejora de la salud y la seguridad; reducción de las peores formas de trabajo infantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Seguridad social</li> <li>▶ Horarios de trabajo decentes</li> <li>▶ Entorno laboral seguro</li> </ul>
	Perú – CMS de Horticultura – Producción y Envasado	Gobierno nacional (Pública) Gobierno de EE.UU. (Pública)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Una combinación de factores, principalmente incentivos fiscales y laborales en la ley de fomento de la exportación agrícola y la inversión en infraestructura</li> <li>▶ Disposiciones laborales incluidas en el acuerdo comercial con los EE.UU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generación de empleo, acceso a protección social: aumento importante del empleo formal en las áreas de agricultura de subsistencia; reducción de la pobreza; impulsa trabajo femenino en puestos mejor remunerados</li> <li>▶ Aumenta acceso a empleo formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oportunidades laborales</li> <li>▶ Ingresos adecuados y trabajo productivo</li> <li>▶ Seguridad social</li> <li>▶ Entorno laboral seguro</li> <li>▶ Igualdad de oportunidades y trato igual en el trabajo</li> </ul>

(continúa...)

	Ejemplo de casos	Actor principal y gobernabilidad	Principales mecanismos para impulsar la mejora social	Resultados de la mejora social (el proceso para lograr trabajo decente en las CMS)	Resumen de áreas clave de impacto en el trabajo decente
<b>SECTOR EXTRACTIVO</b>	Chile – Servicios en el Sector Extractivo (fases de valor medio y alto)	Gobierno nacional (Pública) EMN (Privada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La ley de subcontratación responsabiliza al comprador principal de cumplir con el trabajo formal y las aportaciones a los fondos de seguridad social</li> <li>▶ Las normas de las multinacionales líderes exigen estricto respeto de medidas de seguridad</li> <li>▶ Incentivos para la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejora de las condiciones laborales, acceso a la protección social y desarrollo de habilidades: aumento de acceso al empleo formal; mejora de las condiciones de salud y seguridad en las operaciones mineras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oportunidades laborales</li> <li>▶ Ingresos adecuados y trabajo productivo</li> <li>▶ Seguridad social</li> <li>▶ Entorno laboral seguro</li> </ul>
<b>CONFECIONES</b>	Nicaragua y Haití – Prendas de vestir, corte y confección	Gobierno de EE.UU. (Pública) Organizaciones internacionales (OIT y CFI) (Pública) Gobierno nacional (Pública) FLA y códigos de conducta de las principales marcas (incluyendo por ejemplo a Levis, Fruit of the Loom y Sara Lee) (Privada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El gobierno se incorporó al programa Better Work</li> <li>▶ Disposiciones laborales en los acuerdos comerciales para el acceso a los mercados de Estados Unidos por parte de los países menos desarrollados en ALC, con base en el cumplimiento de las normas fundamentales del trabajo y la legislación laboral nacional</li> <li>▶ Condiciones de financiamiento del programa Better Work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generación de empleo y mejora de las condiciones laborales y la protección social: aumento del acceso al empleo formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diálogo social</li> <li>▶ Oportunidades laborales</li> <li>▶ Ingresos adecuados y trabajo productivo</li> <li>▶ Seguridad social</li> </ul>

(continúa...)

	Ejemplo de casos	Actor principal y gobernabilidad	Principales mecanismos para impulsar la mejora social	Resultados de la mejora social (el proceso para lograr trabajo decente en las CMS)	Resumen de áreas clave de impacto en el trabajo decente
MANUFACTURA AVANZADA	Costa Rica -Dispositivos médicos – Componentes-Montaje (Fases de valor medio y alto)	Empresas líderes (Privada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Armonización de la denominación de los puestos de trabajo, capacitación y experiencia en la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desarrollo de habilidades: facilitación de la contratación y aumento de la movilidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oportunidades laborales</li> <li>▶ Ingresos adecuados y trabajo productivo</li> </ul>
	México – Aeroespacial-Componentes-Montaje (Fases de valor medio y alto)	Empresas líderes (Privada)  Gobierno del Estado de Querétaro (Pública)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inauguración de una universidad específica para la industria, como resultado de la cooperación entre las empresas y el gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desarrollo de habilidades: acceso a la educación altamente técnica con alta movilidad laboral internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oportunidades laborales</li> <li>▶ Ingresos adecuados y trabajo productivo</li> </ul>
SERVICIOS DESLOCALIZADOS	Costa Rica – Servicios Deslocalizados (Fases de valor medio y alto)	Empresas líderes (Privada)  Instituciones educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cooperación entre las empresas y las instituciones educativas en el diseño del plan de estudios</li> <li>▶ Inclusión de habilidades claves necesarias para la industria en el currículo educativo nacional a nivel de secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desarrollo de habilidades: financiamiento y flexibilidad de horarios para asistir a la universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oportunidades laborales</li> <li>▶ Ingresos adecuados y trabajo productivo</li> </ul>
	Uruguay – Servicios Deslocalizados (Fases de valor medio y alto)	BID brindó asistencia técnica y financiera (Pública)  Gobierno nacional– Ministerio de Finanzas (Pública)  Uruguay XXI (agencia Público-Privada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Implementación del programa de terminación de estudios, cuyo acceso estaba vinculado directamente con la cantidad de empleos creados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generación de empleo y desarrollo de habilidades: desarrollo de habilidades específicas para la creciente industria de servicios deslocalizados, incluyendo las habilidades blandas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oportunidades laborales</li> <li>▶ Ingresos adecuados y trabajo productivo</li> <li>▶ Diálogo social</li> <li>▶ Representación de los trabajadores</li> </ul>

Fuente: autores.



### **Gobernabilidad pública (gobiernos nacionales y extranjeros y organizaciones internacionales):**

a nivel nacional, los casos evaluados en el presente informe ofrecen importantes ejemplos sobre el sector formal y un mayor acceso a la protección social. Por ejemplo, en Perú, una combinación de incentivos en la ley de fomento a la agricultura, inversión pública significativa y dirigida en infraestructura y los precios favorables internacionales fomentó el aumento del empleo en el sector formal en un entorno que se caracteriza típicamente por un alto grado de informalidad. En Chile y Uruguay, la legislación sobre subcontratación responsabiliza a la empresa principal por el cumplimiento de la legislación laboral de las empresas que subcontrata en su cadena de suministro. Ello ha ayudado a proteger a los trabajadores de las agencias de empleo y de la contratación informal y vulnerable. La norma introdujo incentivos para que las empresas líderes sean más selectivas a la hora de contratar a sus proveedores. Por último, a pesar de que los abusos laborales en las zonas francas son una preocupación más general en términos de trabajo decente en las CMS, los países examinados en ALC han facilitado la participación en las CMS a través de las ZFI (por ejemplo, Argentina, Brasil y Chile) o no exceptuaron a las empresas en las zonas francas de la legislación laboral nacional (por ejemplo, Costa Rica, República Dominicana y Nicaragua.) En la República Dominicana, la creación de capacidad, mejora de los salarios, requisitos de formación más exigentes en el reclutamiento y la profesionalización contribuyeron a reforzar la capacidad de la inspección pública del trabajo, lo que dio lugar a un mayor cumplimiento de las normas laborales.

**Las organizaciones internacionales, como la OIT,** han jugado un papel importante en el fomento de la legislación nacional para abordar cuestiones de mejora social, incluyendo la eliminación de los abusos laborales. En el año 2011, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas aprobó los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, dentro del marco para "proteger, respetar y remediar". Los principios rectores articulan las funciones y responsabilidades distintas y complementarias de los Estados y las empresas y se aplica a todos los países y compañías, tanto transnacionales como nacionales, independientemente de su tamaño, sector, contexto operacional, propietario o estructura. No son jurídicamente vinculantes pero se basan en las implicaciones de las obligaciones legales existentes que los Estados han adoptado en virtud del derecho internacional sobre derechos humanos. Los principios rectores han tenido una gran influencia en mejorar las normas sociales

y los códigos de conducta de las marcas. El marco de presentación de informes de los principios rectores señala que las empresas tienen responsabilidades de diligencia debida, entendidas como un proceso continuo de gestión de riesgo que una empresa prudente y razonable debe llevar a cabo para identificar, prevenir, mitigar y dar cuenta de la forma en que trata los impactos negativos sobre los derechos humanos. Incluye cuatro pasos fundamentales: la evaluación de los impactos reales y potenciales de los derechos humanos; la integración y actuación sobre los hallazgos; seguimiento de las respuestas; y comunicación de cómo se abordan los impactos.

En relación a las CMS, de acuerdo con los principios rectores, la responsabilidad de una empresa de respetar los derechos humanos va más allá de sus relaciones con los proveedores de primer nivel e incluye todas sus actividades y relaciones. En este sentido, las empresas deben "...tratar de prevenir o mitigar los impactos negativos sobre los derechos humanos que están directamente vinculados a sus operaciones, productos o servicios por sus relaciones comerciales, aun cuando no hayan contribuido a dichos impactos." La aplicación del concepto de diligencia debida para evitar abusos de los derechos humanos ha sido un desafío complejo (OIT, 2016).

Por ejemplo, la inclusión de acuerdos complementarios en materia laboral u otro tipo de disposiciones laborales en los acuerdos comerciales<sup>69</sup> con los EE.UU. –un mercado clave para las CMS de ALC–, incluyendo el TLCAN, el CAFTA-RD, Chile, Haití (HOPE) y Perú, fue un importante impulso para las mejoras en la región. En la República Dominicana, estos instrumentos han contribuido a la profesionalización de la inspección del trabajo y a la promoción de un modelo de cumplimiento a través del diálogo y la capacitación, más que por la sanción o "expulsión de la empresa" (Schrank, 2013, p. 305). En Haití y Nicaragua, las exportaciones a los EE.UU. a través de los TPL y el acceso al financiamiento internacional a través de la CFI estaban relacionados con el cumplimiento de las normas laborales establecidas por el programa Better Work de OIT-CFI. En Perú, el TLC de 2009 con los EE.UU. incluyó el cumplimiento de las normas fundamentales del trabajo, así como las iniciativas de creación de capacidad para fortalecer los sindicatos y mejorar los mecanismos de resolución de conflictos en el país. La mayoría de los códigos de conducta se inspiran en las normas

---

<sup>69</sup> Se puede decir lo mismo sobre la inclusión del capítulo laboral en el Acuerdo de Asociación Económica entre la UE y el CARIFORUM.

fundamentales del trabajo de la OIT, también conocidas como los convenios fundamentales<sup>70</sup>.

A nivel internacional, el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) de la OIT ha puesto en marcha la campaña "¡Erradicar el trabajo infantil en las cadenas de suministro es tarea de todos!", conmemorado durante el Día Mundial contra el trabajo infantil, el 12 de junio de 2016<sup>71</sup>. Del mismo modo, se ha creado una plataforma de trabajo infantil, impulsada por las empresas para luchar contra el trabajo infantil en las cadenas de suministro, con el objetivo de identificar los obstáculos a la aplicación de los convenios de la OIT en las cadenas de suministro y en las comunidades aledañas, proponiendo formas prácticas para superar estos obstáculos y catalizar la acción colectiva en estas iniciativas.

**Gobernabilidad privada (empresas líderes):** la gobernabilidad privada ha tenido mayor fuerza en la dimensión de desarrollo de habilidades y con respecto a las condiciones de salud y seguridad, áreas que afectan directamente el rendimiento económico de las empresas. Esto se ve más claramente en los sectores más sofisticados y de mayor valor de las CMS, aunque todos los casos comprenden la capacitación para apoyar las mejoras de productividad para la competitividad de empresa<sup>72</sup>.

En Chile y Perú, las empresas mineras multinacionales, deseosas de evitar las costosas demoras asociadas a los accidentes, han venido exigiendo que las empresas de servicios que contratan cumplan con normas avanzadas de

---

70 Las normas fundamentales del trabajo derivan de los siguientes ocho convenios laborales:

- ▶ Sobre libertad sindical y de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva (Convenios Núm. 87 y Núm. 98).
- ▶ Sobre la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio (Convenios Núm. 29 y Núm. 105).
- ▶ Sobre la abolición efectiva del trabajo infantil (Convenios Núm. 138 y Núm. 182).
- ▶ Sobre la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación (Convenios Núm. 100 y Núm. 111).

La Declaración de la OIT de 1998 se basa en los derechos y principios que emanan de estos convenios fundamentales; se espera que los Estados miembros respeten y promuevan (de acuerdo con el artículo 2 de la Declaración de 1998) los principios y derechos contemplados en los convenios fundamentales. No obstante, las obligaciones de la Declaración de 1998 no son idénticas a los efectos vinculantes que tiene un convenio ratificado (las declaraciones no son vinculantes, pero los convenios ratificados sí).

71 La campaña sobre el Día Mundial está disponible en: [www.ilo.org/ChildLabourWorldDay](http://www.ilo.org/ChildLabourWorldDay)

72 Son variados los mecanismos para el desarrollo de habilidades. La capacitación en el lugar de trabajo es una herramienta ampliamente utilizada. Mecanismos más directos de mejora social a través de desarrollo de habilidades incluyen el sector de servicios deslocalizados en Argentina, Costa Rica y Uruguay, donde las empresas permitieron que los trabajadores tuvieran un horario flexible para que los estudiantes pudieran completar sus carreras universitarias mientras trabajaban. En el caso de Costa Rica, algunas empresas incluso ofrecen reembolsar el costo de matrícula.

seguridad incluso antes de la que las legislaciones nacionales o la inspección lo exigieran<sup>73</sup>. Estas normas también han influenciado la formulación de las políticas nacionales en materia de salud y seguridad en el trabajo en ambos países. Esto ilustra el liderazgo del sector privado, en especial el de las empresas extranjeras, al fijar altos estándares de mejora social<sup>74</sup>.

Aisladamente, estos esfuerzos han sido importantes. No obstante, la cooperación y la coordinación con otros actores podrían aumentar el impacto de estas iniciativas en términos de trabajo decente y mejorar la competitividad global del sector. Por ejemplo, mientras que la capacitación en el trabajo desarrolla habilidades a nivel personal, tiene un alcance limitado para mejorar la movilidad de la fuerza laboral si no es formalizada en programas de certificación relacionados con las instituciones educativas y de formación nacionales.

**Gobernabilidad social (trabajadores y organizaciones de la sociedad civil):** el caso de los trabajadores organizados y su potencial para la acción industrial en Brasil pone de relieve cuán eficaz es la amenaza de una huelga en tiempos sensibles para las CMS como medio para mejorar las condiciones en el lugar de trabajo. También destaca, como una importante tendencia observada en varios casos, que los empleadores han respondido a la amenaza de huelga de los sindicatos con sus propias iniciativas orientadas a aumentar la lealtad del trabajador a la empresa a través de beneficios adicionales y mejoras sociales. Esto es evidente en la participación costarricense en las CMS, el sector agrícola del Perú y el sector aeroespacial mexicano. En estos casos, las "asociaciones solidarias", los sindicatos empresariales o simplemente las prácticas de recursos humanos han ofrecido una variedad de beneficios, que abarcan desde la capacitación, bonos, vivienda, alimentación, centros para cuidado de niños y movilidad o transporte, hasta acceso a créditos de bajo costo. A pesar de que la acción colectiva no estuviera organizada, la amenaza de que una acción de esta naturaleza pudiera socavar la inversión ha estimulado a las empresas privadas a implementar mejoras de manera proactiva<sup>75</sup>. Sin embargo,

---

**73** En Chile, la minería tiene el menor índice de siniestralidad en la economía.

**74** Existen muchos textos sobre las iniciativas de responsabilidad social corporativa de las empresas privadas (por ejemplo, Gereffi y Lee, 2014), pero en nuestro estudio no se ha hecho hincapié en ello con el fin de mantener un enfoque en las condiciones de trabajo y las iniciativas laborales.

**75** En el sector agrícola del Perú, se han aumentado los esfuerzos de los trabajadores organizados gracias al acceso al fortalecimiento de las capacidades y estableciendo vínculos con los sindicatos internacionales, como la Confederación Sindical Internacional. Se presionó a las empresas a la mejora social condicionando su acceso al financiamiento comercial a través de la CFI.

el poder de negociación asimétrico entre los trabajadores y las empresas (temor al despido, como se mencionó en el caso de la República Dominicana) sigue siendo una limitación importante para las organizaciones de trabajadores y la acción colectiva.

El caso más fuerte de actividad organizada de la sociedad civil para impulsar la modernización social es el del comercio justo internacional en el sector de la exportación de plátanos en la República Dominicana. Mejorar el producto en este segmento de nicho de mercado ha sido fundamental para mantener la competitividad del país en el sector del plátano. El comercio justo ha ayudado al mismo tiempo a mejorar las condiciones de trabajo de los dominicanos y de los migrantes haitianos indocumentados que trabajan en las plantaciones certificadas. Se ha facilitado el acceso a documentación a los inmigrantes haitianos, se ha mejorado el acceso al seguro de salud y a gozar de tiempo libre pagado y se ha facilitado el diálogo social entre el gobierno y los empleadores para lidiar con las malas condiciones de trabajo de los migrantes, en particular. También ayudó a reducir las peores formas de trabajo infantil en las plantaciones.

**La colaboración de todas las partes interesadas (actores públicos, privados y sociales):** en la práctica, a la luz de los casos analizados, los mecanismos de gobernabilidad coordinados entre las diversas partes interesadas para lograr la mejora social fueron más comunes que las iniciativas independientes. En general, estos esfuerzos han sido liderados por las empresas, el gobierno nacional y las organizaciones internacionales laborales (como la OIT), y han sido reforzados por otros grupos de interés que complementan la acción política en sus respectivas áreas de competencia. Por ejemplo, en Nicaragua y Uruguay, las comisiones tripartitas ayudaron a determinar los salarios mínimos sectoriales y las condiciones de trabajo en los servicios de confección y deslocalizados, respectivamente. En la República Dominicana, como resultado del acuerdo comercial entre Estados Unidos y República Dominicana, EE.UU. se ha comprometido a apoyar el desarrollo de las capacidades para la inspección del trabajo.

En Chile, Costa Rica, México y Uruguay, la acción de las partes interesadas también ha tenido un rol importante en el desarrollo de habilidades. En Chile, el gobierno ofreció incentivos tributarios directos a las empresas que desarrollaban las habilidades del trabajador. Las empresas podían optar por asociarse con cualquiera de las instituciones educativas o centros de formación y así participar

en el desarrollo del personal. En Costa Rica, las empresas de dispositivos médicos trabajaron con el Instituto Nacional de Aprendizaje, financiado por una tasa de 2% sobre los salarios, para ofrecer un curso de introducción a la industria y así ayudar a preparar a los trabajadores a acceder a las oportunidades de empleo en el sector. En México, el gobierno estatal ha financiado la creación de la universidad especializada para el sector aeroespacial, mientras que las empresas contribuyeron en la elaboración del plan de estudios, proporcionando los equipos y poniendo a disposición a su personal para ser docentes en la universidad. Esto permitió asegurar que las enseñanzas impartidas y las necesidades de las empresas estén alineadas. En Uruguay, el BID, junto con el gobierno nacional, estableció el programa de finalización de estudios escolares y la plataforma *Smart Talent* para mejorar las habilidades en la industria y facilitar la movilidad laboral. Las empresas proporcionaron información sobre las habilidades relevantes requeridas.

La mayor participación de los interesados en estas iniciativas ha ayudado a institucionalizar el apoyo a la mejora social y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Por ejemplo, el acuerdo del STR con los empleadores en el valle de San Francisco en Brasil ahora se negocia anualmente entre STR, VALE Export –la asociación gremial– y es supervisada por el Ministerio de Trabajo. En el recuadro 6 se pone de relieve otro ejemplo reciente de Brasil sobre trabajo forzoso. Este ejemplo exitoso muestra cómo las diversas partes interesadas de las esferas públicas, privadas y sociales pueden actuar juntas para lograr beneficios relacionados con la participación de los trabajadores en las diferentes industrias.

## Recuadro 6. La acción de los grupos de interés para erradicar la esclavitud en Brasil

La lucha de Brasil contra el trabajo forzoso ha sido reconocida internacionalmente como una iniciativa exitosa e innovadora de diversas partes interesadas. Este caso pone de manifiesto cómo el gobierno, en colaboración sinérgica con los actores privados y sociales, ha utilizado la responsabilidad para diseñar un enfoque estratégico para integrar las normas fundamentales del trabajo en las operaciones nacionales de las cadenas de suministro.

En 1995, el gobierno de Brasil reconoció que existía "trabajo en condiciones análogas a la esclavitud" en las zonas rurales y formó el Grupo Ejecutivo de Represión del Trabajo Forzoso (GERTRAF) y su Grupo de Inspección Móvil Especial (GEFM). Más tarde, en el año 2003, se formó la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo, incluyendo funcionarios gubernamentales, representantes de trabajadores y empleadores, y organizaciones de la sociedad civil. La Comisión Nacional fue capaz de ganarse la confianza de las empresas y diseñar estrategias específicas para los diferentes sectores implicados. A medida que el impulso contra el trabajo forzoso creció, las empresas adoptaron políticas para hacer frente a esta fuente de violaciones laborales en sus cadenas de suministro. Al mismo tiempo, se han reforzado la inspección del trabajo, la procuraduría laboral y el poder judicial para que apliquen la legislación laboral en todos los niveles. La inspección del trabajo ha adquirido experiencia sobre todo en zonas difíciles como la erradicación del trabajo infantil y el trabajo forzoso en sectores rurales, incluyendo en la ganadería, la producción de soja y la cosecha de caña de azúcar. Entre los años 1995 y 2013, el Ministerio de Trabajo y Empleo rescató a casi 50.000 trabajadores que se encontraban en las denominadas condiciones análogas a la esclavitud<sup>1</sup>.

En el año 2005, el trabajo anterior de la Comisión Nacional se complementó con la puesta en marcha del Pacto Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo. Liderado por dos organizaciones de la sociedad civil, el Instituto Ethos y la ONG Reporter Brasil, junto con la OIT, el Pacto exigía que las empresas firmantes rompieran relaciones comerciales con empresas en su cadena de valor que utilizaran el trabajo forzoso. Al promover la responsabilidad compartida y al restringir comercialmente a los proveedores que se haya detectado recurrieran a la explotación de trabajo forzado, las empresas reconocieron voluntariamente su responsabilidad de eliminar toda práctica laboral inaceptable en sus cadenas de suministro. Para el año 2014, unas 400 empresas extranjeras y nacionales habían firmado el Pacto, comprometiéndose a incluir cláusulas contra la esclavitud en sus contratos con los proveedores y a aceptar auditorías. Al recurrir a la dinámica de cadenas de suministro transparentes, el Gobierno ha inculcado una cultura de cumplimiento centrada en la erradicación del trabajo forzoso en Brasil.

**Fuente:** Posthuma y Bignami (2016).

1 La definición que figura en el artículo No. 149 del Código Penal brasileño considera que un trabajador se encuentra en condiciones análogas a la esclavitud cuando se encuentra en condiciones de: (i) trabajo forzoso; (ii) servidumbre por deudas; y (iii) jornadas laborales agotadoras y/o condiciones de trabajo degradantes.

## 6. El futuro

América Latina y el Caribe tienen la oportunidad de aumentar su integración en la economía mundial y, al mismo tiempo, generar nuevos puestos de trabajo, mejorar las condiciones de trabajo, garantizar empleo formal de alta calidad y mejorar las habilidades de los trabajadores. En este estudio se han presentado diversos casos de industrias en las que los actores privados, públicos y sociales han trabajado juntos para crear mecanismos que permitan aprovechar su participación en las CMS estimulando la mejora económica y garantizando que esta sea acompañada por la mejora social. El afán por lograr el trabajo decente es factible y compatible con la competitividad en la economía global, bajo ciertas condiciones. Los casos examinados en este informe tratan de destacar las buenas prácticas que han llevado a resultados que refuerzan las sinergias entre la mejora económica y la mejora social. Del análisis, es posible identificar tres temas claves de política:

- (1) **Las políticas de desarrollo para la participación en las CMS necesitan considerar ambas dimensiones, la económica y la social, para garantizar resultados inclusivos y sostenibles.** Algunas políticas de desarrollo económico no necesariamente impulsan por sí solas la mejora social. Algunos tipos de políticas sociales, como los programas de desarrollo laboral que contribuyen a aumentar la productividad, pueden facilitar la mejora económica, pero no cubren toda la gama de condiciones de trabajo y los derechos laborales que una concepción amplia de la mejora social conlleva. Es esencial diseñar políticas efectivas que equilibren los aspectos económicos y sociales. Los siguientes factores son particularmente importantes en la búsqueda de resultados de desarrollo sostenible: reducción de la pobreza, cuestiones de género, y mejora de la información y el respaldo normativo necesario para abordar las deficiencias de trabajo decente. Los enfoques de las diversas partes interesadas en la política de CMS en el plano nacional complementan las iniciativas institucionales de las organizaciones internacionales que ayudan a los actores locales a participar en las CMS de manera justa y equilibrada.



- (2) **Las diferencias entre unas CMS y otras, e incluso dentro de una misma CMS, tienen importantes implicaciones políticas para la mejora económica y social.** En ciertos sectores, y especialmente en los segmentos de menor valor añadido de las CMS que utilizan a trabajadores menos calificados, las empresas no serán proclives a invertir en la mejora social si esto aumenta sus costos. En los sectores más tecnológicamente dependientes y en los segmentos de la cadena de suministro que requieren niveles más altos de calificación, sin embargo, las empresas son más proclives a invertir en la mejora social a fin de retener el talento. Por lo tanto, las políticas relativas a la mejora social deberían ser específicas por sector y segmento, impulsadas por una comprensión del tipo de trabajo que se necesita en los diferentes niveles de cada CMS. Si bien ALC tiene una amplia mezcla de CMS en las industrias extractivas, manufactureras y de servicios, se puede promover el programa de trabajo decente de la OIT para fortalecer las políticas locales y las capacidades institucionales con el fin de que los trabajadores puedan obtener las habilidades necesarias para pasar a actividades de mayor valor añadido y empleo en los nichos dentro de las CMS.
- (3) **Teniendo en cuenta la gran variedad de países, los niveles de desarrollo diversos a nivel regional y subregional en ALC, un enfoque más integrado y de colaboración entre los actores públicos, privados, sociales y/o de la sociedad civil puede ser muy propicio para promover las sinergias entre la mejora económica y la mejora social.** Las experiencias de ALC analizadas en este informe han puesto de manifiesto que las empresas invierten en mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y el cumplimiento de los derechos laborales cuando perciben que pueden obtener beneficios económicos directos, como por ejemplo a través de ganancias o del aumento de su participación de mercado debido a mayores utilidades, o cuando se pueden identificar los valores compartidos por los trabajadores y las empresas en un entorno particular. En las condiciones y contextos en los que las empresas no toman esta iniciativa, otras partes interesadas tienen que ser más proactivas para impulsar la mejora social. En este informe, hemos identificado cómo la estructura y la gobernabilidad de las CMS da



forma a las trayectorias de mejora económica y social de los países, las empresas y los trabajadores. La integración de ambas mejoras económica y social a menudo exige la colaboración entre los actores privados, públicos y sociales dentro de las CMS. Este tipo sinérgico de gobernabilidad y colaboración activa, que no es fácil de lograr, ofrece una vía prometedora para unir a los actores gubernamentales, empleadores y trabajadores en un entorno global para garantizar el logro de ambas mejoras económica y social.



## 7. Referencias

- Abraham, Daniel, Gregorio Dassatti y Aldo Cal.** (2014). "Traceability: an electronic information system for the meat industry." *Health and Technology*, 4(2): 171-176.
- Amengual, M.** (2010). "Complementary labor regulation: The unco-ordinated combination of state and private regulators in the Dominican Republic." *World Development*, 38(3): 405-414B.
- Anner, Mark.** (2013). Workers' Power in Global Value Chains. In P. Fairbrother, M.-A. Hennebert & C. Levesque (Eds.), *Transnational Trade Unionism: Building Union Power* (Vol. 8, pp. 23).
- Apoyo Consultoría.** (2012). Contribución e Impactos de la Agricultura Moderna al Desarrollo del Perú. [http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/Ver estudio.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver estudio.pdf)
- Arze, Elias.** (2009). Serie de Entrevistas de Chile: Ara Worley Parsons S.A. Comunicación personal con K. Fernandez-Stark & G. Gereffi. enero 27.
- Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería de Chile.** (2010). Cifras de Exportación. Recuperado el 1 de abril, 2010, de [http://www.aic.cl/?page\\_id=1378&lang=es](http://www.aic.cl/?page_id=1378&lang=es)
- Austmine.** (2014). Nuevo impulsor del crecimiento australiano (*Australia's New Driver of Growth*): Equipo minero, tecnología y servicios (*Mining Equipment, Technology and Services*). Sydney: Departamento de Industria, Innovación, Cambio Climático, Ciencia, Investigación y Educación Terciaria
- Bair, Jennifer y Gary Gereffi.** (2013). Better Work in Central America: Assessing the Opportunities for Social Upgrading in Nicaragua's Apparel Sector: Auspiciado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido. Febrero. <http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/tradepolicy/ctg-wp-2013-17.pdf>
- Bamber, Penny y Karina Fernandez-Stark.** (2013). Global Value Chains, Economic Upgrading and Gender: The Horticulture Industry. En C. Staritz & J. G. Reis (Eds.), *Global Value Chains, Economic Upgrading and Gender: Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

- \_\_\_ (Por publicarse). Peru in the Mining Equipment Global Value Chain: Opportunities for Upgrading. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Bamber, Penny, Karina Fernandez-Stark y Gary Gereffi.** (2014). Investment in GVCs: Implications for Upgrading. Durham, N.C.: Duke CGGC. Documento informativo para OCDE.
- Bamber, Penny, Karina Fernandez-Stark, Andrew Guinn, y Gary Gereffi.** (2013). Improving Competitiveness in Developing Countries in Regional and Global Value Chains. Paris: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Bamber, Penny y Gary Gereffi.** (2013a). Costa Rica in the Aersopace Global Value Chain: Opportunities for Entry and Upgrading. Durham, N.C.: Center on Globalization, Governance and Competitiveness. Encargado por el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica.
- \_\_\_ (2013b). Costa Rica in the Medical Devices Global Value Chain. Durham, N.C.: Center on Globalization, Governance and Competitiveness. Encargado por el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica.
- Barrientos, Stephanie.** (2013a). "Corporate Purchasing Practices in Global Production Networks: A Socially Contested Terrain." *Geoforum*, 44: 44-51.
- \_\_\_ (2013b). "'Labour Chains': Analysing the Role of Labour Contractors in Global Production Networks." *The Journal of Development Studies*, 49(8): 1058-1071.
- Barrientos, Stephanie, Gary Gereffi and Arianna Rossi.** (2011). "Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: A New Paradigm for a Changing World." *International Labour Review*, 150(3-4): 319-340.
- Bastos Tigre, Paulo** (Ed.). (2009). *Outsourcing y clusters de software en Argentina y Brazil*. Ciudad de Méjico: FLACSO.
- Beerepoort, Niels and Bart Lambregts.** (2015). "Competition in online job marketplaces: towards a global labour market for outsourcing services?". *Global Networks*, 15(2): 236-255.
- BHP Billiton.** (2015). Programa de proveedor de clase mundial. Recuperado en enero, 2015, de <http://www.bhpbilliton.com/home/society/ourcontribution/Pages/World-Class-Supplier-Program.aspx>

- Blyde, Juan.** (2014). *Synchronized Factories: Latin America and the Caribbean in the Era of Global Value Chains*. Washington, D.C.: Springer.
- Cairola, Enrico.** (2015). "Editorial: Back to Fundamentals: Organizing Collective Bargaining and Promotion of a Decent Work Framework in Global Supply Chains." *International Journal on Labour Research*, 7(1-2).
- Camposol.** (2015). Una oportunidad de oro. Recuperado el 28, 2015, de <http://www.camposol.com.pe/prensa/noticias/notas-de-prensa-en/a-golden-opportunity-by-samuel-dyer-coriat.html> En castellano: <http://www.camposol.com.pe/prensa/noticias/notas-de-prensa/una-oportunidad-de-oro-por-samuel-dyer-coriat.html>
- Carrillo, Jorge y Alfredo Hualde** (2013). "¿Una maquiladora diferente? Competencias laborales y profesionales en la industria aeroespacial en Baja California". En M. Cassalet (ed.), *La industria aeroespacial. Complejidad productiva e institucional*, FLACSO , pp.163-197.
- Cattaneo, Olivier, Gary Gereffi, Sebastian Miroudot y D Taglioni.** (2013). *Joining, Upgrading and Being Competitive in Global Value Chains: A Strategic Framework*. Washington, D.C.: Banco Mundial
- CCM.** (2015). Recuperado el 29 de octubre, 2015, de <http://www.ccm.cl>
- Center for Caribbean Competitiveness.** (Por publicarse). *Competitiveness Through Global Value Chains: Selected Industry Case Studies for Caribbean Countries*. Trinidad: University of the West Indies Press.
- CEPAL.** (2008). *Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- \_\_\_ (2009). *Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CEPAL/OIT.** (2013). *Conyuntura laboral en América Latina y el Caribe: Avances y desafíos en la medición del trabajo decente*. Santiago de Chile: ECLAC/ILO. mayo 2013. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/documents/publication/wcms\\_213795.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/documents/publication/wcms_213795.pdf) (en castellano) [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_213808.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_213808.pdf) (en inglés)
- CINDE.** (2012). *Sector Brief, Life Science in Costa Rica*. San Jose: CINDE.

- Comisión de Educación.** (2005). Estudio sobre la inserción laboral de los ingenieros civiles en Chile. Santiago, Chile: Instituto de Ingenieros de Chile. setiembre 2005.
- Correa, Juan Pablo.** (2015). Sector Privado Reaccionó con Desazón y Criticas al Gobierno: Empresas y Analistas Creen Que el TISA era una Oportunidad para los Servicios. *El País*. 8 setiembre Recuperado en diciembre 2015, de <http://www.elpais.com.uy/informacion/sector-privado-reacciono-desazon-criticas.html>
- Couto, Vivian I. y Javier Peña Capobianco.** (2012). Ficha Descriptiva: Uruguay Offshoring Services.
- Dirección del Trabajo-Gobierno de Chile.** (2015). Subcontratación. Recuperado diciembre, 2015, de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-93827.html>
- Draper, Peter, Andreas Freytag and Susanne Fricke.** (2015). The Potential of ACP Countries to Participate in Global and Regional Value Chains: A Mapping of Issues and Challenges: South African Institute of International Affairs (SAIIA). setiembre. [http://www.saiia.org.za/doc\\_view/901-the-potential-of-acc-countries-to-participate-in-global-and-regional-value-chains-a-mapping-of-issues-and-challenges](http://www.saiia.org.za/doc_view/901-the-potential-of-acc-countries-to-participate-in-global-and-regional-value-chains-a-mapping-of-issues-and-challenges)
- Ebert, Franz Christian y Anne Posthuma.** (2011). Labour provisions in trade arrangements: current trends and perspectives. Documento de Discusión Num. 205, Instituto Internacional de Estudios Laborales, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_192807.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_192807.pdf)
- EY.** (2014a). Megatrends Shaping the Mexican Aerospace and Defense Sector: EY Knowledge. 8 abril, 2014. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Megatrends\\_shaping\\_the\\_Mexican\\_aerospace\\_and\\_defense\\_sector/\\$FILE/EY-megatrends-shaping-the-mexican-aerospace-and-defense-sector.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Megatrends_shaping_the_Mexican_aerospace_and_defense_sector/$FILE/EY-megatrends-shaping-the-mexican-aerospace-and-defense-sector.pdf)
- \_\_\_\_ (2014b). Peru's Mining and Metals Investment Guide 2014/2015. Lima: EY Peru.
- Fairtrade International.** (2012). Haitian Migrant Workers in the Dominican Republic: A Need for Change. Recuperado el 10 diciembre 2015, de <http://www.fairtrade.net/new/haitian-migrant-workers.html>

- Farole, Thomas.** (2011). *Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experience*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Fernandez-Stark, Karina y Penny Bamber.** (Por publicarse). *Peru in the Cuadro Grape Global Value Chain: Opportunities for Upgrading*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Fernandez-Stark, Karina, Penny Bamber y Gary Gereffi.** (2010a). "The Chilean Offshore Services Industry: A Global Value Chain Approach."
- \_\_\_ (2010b). *Engineering Services in the Americas*. Durham: Center on Globalization, Governance & Competitiveness. [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CGGC-IDB\\_CORFO\\_Engineering\\_Services\\_in\\_the\\_Americas\\_July\\_1\\_2010.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CGGC-IDB_CORFO_Engineering_Services_in_the_Americas_July_1_2010.pdf)
- \_\_\_ (2011a). "The Offshore Services Value Chain: Upgrading Trajectories in Developing Countries." *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1): 206-234.
- \_\_\_ (2011b). *Workforce Development in the Fruit and Vegetable Global Value Chain: Center on Globalization Governance & Competitiveness and RTI International*.
- \_\_\_ (2012). *Upgrading in Global Value Chains: Addressing the Skills Challenge in Developing Countries*. Durham, N.C.: Duke CGGC. [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2012-09-26\\_Duke\\_CGGC\\_OECD\\_background\\_paper\\_Skills\\_Upgrading\\_inGVCs.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2012-09-26_Duke_CGGC_OECD_background_paper_Skills_Upgrading_inGVCs.pdf)
- \_\_\_ (2013). *Costa Rica in the Offshore Services Global Value Chain: Opportunities for Upgrading*. Durham, N.C.: Duke CGGC. [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2013-08-20\\_Ch5\\_Offshore\\_Services.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2013-08-20_Ch5_Offshore_Services.pdf)
- \_\_\_ (2014). *Global Value Chains in Latin America: A Development Perspective for Upgrading*. In R. Hernandez, J. M. Martinez-Piva & N. Mulder (Eds.), *Global Value Chains and World Trade: Prospects and Challenges for Latin America*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Fernandez-Stark, Karina y Stacey Frederick.** (2011). *Workforce Development in the Apparel Value Chain: Center on Globalization Governance & Competitiveness and RTI International*.

**Frederick, Stacey, Bair, Jennifer y Gary Gereffi.** (2015). "Regional trade agreements and export competitiveness: the uncertain path of Nicaragua's apparel exports under CAFTA." *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*.

\_\_\_ (2014). *Nicaragua and the Apparel Value Chain in the Americas*. Durham, N.C.: Duke CGGC. 18 marzo

**Frederick, Stacey y Gary Gereffi.** (2011). "Upgrading and Restructuring in the Global Apparel Value Chain: Why China and Asia are Outperforming Mexico and Central America." *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1/2/3): 67-95.

\_\_\_ (2013). *Costa Rica in the Electronics Global Value Chain: Opportunities for Upgrading*. Durham, N.C.: Center on Globalization, Governance and Competitiveness. Encargado por el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica.

**Fundación Chile.** (2014). *Proveedores de la Minería Chilena: Estudio de Caracterización 2014*. Santiago, Chile: Fundación Chile. <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/11/Estudio-caracterizacion-proveedores-mineria-20121.pdf?d10dda>

**Gallant, Paul.** (2014). How Bombardier's Experiment Became Ground Zero for Mexico's Economic Revolution. *Canadian Business*. 15 april, 2014 Recuperado diciembre 2015, de <http://www.canadianbusiness.com/global-report/how-bombardiers-experiment-became-ground-zero-for-mexicos-economic-revolution/>

**Gereffi, Gary.** (1999). "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain." *Journal of International Economics*, 48(1): 37-70.

**Gereffi, Gary, Mario Castillo y Karina Fernandez-Stark.** (2009). *The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America*. Durham: Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Report for the Inter-American Development Bank. Policy Brief #IDB-PB-101. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35030707>

**Gereffi, Gary y Karina Fernandez-Stark.** (2010). *The Offshore Services Industry: A Global Value Chain Approach*. Durham: Center on Globalization Governance and Competitiveness - Duke University. Commissioned by CORFO. [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CGGC-CORFO\\_The\\_Offshore\\_Services\\_Global\\_Value\\_Chain\\_March\\_1\\_2010.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CGGC-CORFO_The_Offshore_Services_Global_Value_Chain_March_1_2010.pdf)



\_\_\_ (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham, North Carolina, USA: Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC) Duke University. [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31\\_GVC\\_analysis\\_a\\_primer.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf)

**Gereffi, Gary, Karina Fernandez-Stark, Penny Bamber, Phil Psilos, and Joe DeStefano.** (2011). Meeting the Upgrading Challenge: Dynamic Workforces for Diversified Economies. En G. Gereffi, K. Fernandez-Stark & P. Psilos (Eds.), *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*. Durham, N.C.: Duke CGGC and RTI.

**Gereffi, Gary, Karina Fernandez-Stark y Phil Psilos.** (2011). *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*. Durham: Duke University Center on Globalization Governance & Competitiveness.

**Gereffi, Gary y Joonkoo Lee.** (2014). "Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters." *Journal of Business Ethics*: 1-14.

**Gereffi, Gary y Timothy Sturgeon.** (2013). Global Value Chains and Industrial Policy: The Role of Emerging Economies. En D. K. Elms & P. Low (Eds.), *Global Value Chains in a Changing World*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio, Fung Global Institute and Termasek Foundation Centre for Trade and Negotiations.

**Giuliani, Elisa, Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti.** (2005). "Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters." *World Development*, 33(4): 549-573.

**Haakensen, Alexis.** (2010). Estudio país: Brasil. [http://www.trade.gov/static/aero\\_rpt\\_flight\\_plan\\_2011\\_brazil.pdf](http://www.trade.gov/static/aero_rpt_flight_plan_2011_brazil.pdf)

**Hadwiger, Felix.** (2015). "Global Framework Agreements: Achieving Decent Work in Global Supply Chains." *International Journal on Labour Research*, 7(1-2): 75-94.

**Hernandez, Rene, Jorge Mario Martinez-Piva y Nanno Mulder** (Eds.). (2014). *Cadenas de valor globales y el comercio mundial: Perspectivas y desafíos para América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.

**Hernandez, Rene, Nanno Mulder, Karina Fernandez-Stark, Pierre Sauve, Dorotea López y Felipe Muñoz** (Eds.). (2014). *Latin America's Emergence in Global*

*Services: A New Driver for Structural Change in the Region?* Santiago, Chile: CEPAL.

- Humphrey, John y Hubert Schmitz.** (2002). "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?". *Regional Studies*, 36(9): 1017-1027.
- \_\_\_ (2004). Governance in Global Value Chains. En H. Schmitz (Ed.), *Local Enterprises in the Global economy: Issues of Governance and Upgrading* (pp. 95-109). Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.
- ICSG.** (2013). The World Copper Factbook 2012. Lisbon: International Copper Study Group. <http://www.icsg.org/>
- IDC Latin America.** (2009). La Industria de Servicios Globales en Chile- Estudio Cluster de Servicios Globales. Santiago: CORFO.
- IESI.** (2014). Condiciones Laborales y Cadena de Valor en la Agroindustria de Exportación en la Región de Ica: Caso de Sociedad Agrícola Drokasa, Agrícola Chapi y Agrícola Don Ricardo. Lima: Instituto de Estudios Sindicales. <http://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/Agro Ica.pdf>
- ILRF.** (2015). US-Peru Trade Promotion Agreement Complaint. Recuperado 10 de diciembre, 2015, de <http://laborrights.org/publications/us-peru-trade-promotion-agreement-complaint>
- Industry Week** (2014). Workers Strike for Better Pay at Embraer. de <http://www.industryweek.com/workforce/workers-strike-better-pay-embraer>
- INEI -Encuesta Nacional de Hogares.** (2014). Pobreza: Población en Situación de Pobreza Monetaria, Según Ámbito Geográfico, 2004.2013. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Investigación de campo.** (2012). Costa Rica Investigación de campo Offshore Services Industry. Comunicación personal con K. Fernandez-Stark & P. Bamber. 16-20 julio.
- \_\_\_ (2015). Serie de entrevistas en Perú. Comunicación personal con K. Fernandez-Stark & P. Bamber. 16-27 marzo.

- ITUC.** (2007). Internationally Recognized Core Labor Standards in Costa Rica: Report for the WTO General Council Review of the Trade Policies of Costa Rica. Ginebra: International Trade Union Confederation (ITUC). 16 de abril.
- Jenkins, Mauricio.** (2005). Economic and Social Effects of Export Processing Zones in Costa Rica. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo
- Joshi, P. K., Ashok Gulati, Pratap S. Birthal y Laxmi Tewari.** (2004). "Agriculture Diversification in South Asia: Patterns, Determinants and Policy Implications." *Economic and Political Weekly*, 39(24): 2457-2467.
- Julio, Eduardo.** (2009). Serie de entrevistas en Chile: Fluor S.A. Personal communication with P. Bamber & K. Fernandez-Stark. 7 de octubre.
- Kaplinsky, Raphael.** (2005). *Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place*. Malden, M.A.: Polity Press.
- Kaplinsky, Raphael, Anne Terheggen y Julia Tijaja.** (2011). "China as a Final Market: The Gabon Timber and Thai Cassava Value Chains." *World Development*, 39(7): 1177-1190.
- Khara, N y Peter Lund-Thomsen.** (2012). "Value Chain Restructuring, Work Organization and Labor Outcomes in Football Manufacturing in India." *Competition & Change*, 164(4): 261-280.
- Koehler-Geib, Friederike y Susana Sanchez.** (2013). *Costa Rica Five Years after CAFTA-DR: Assessing Early Results*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Latinominería.** (2013). Joy Global Inaguró Centro de Servicios de Clase Mundial en Antofagasta. *Latinominería*. December 3, 2013 Recuperado febrero 2015, de <http://www.latinomineria.com/2013/12/joy-global-inauguro-centro-de-servicios-de-clase-mundial-en-antofagasta/>
- Lee, Joonkoo y Gary Gereffi.** (2015). "Global value chains, rising power firms and economic and social upgrading." *Critical Perspectives on International Business*, 11(3/4): 319-339.
- Lee, Joonkoo, Gary Gereffi y Stephanie Barrientos** (2011a). Global Value Chains, Upgrading and Poverty Reduction. de [http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg\\_briefing\\_note\\_3.pdf](http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg_briefing_note_3.pdf)
- \_\_\_ (2011b). Global Value Chains, Upgrading and Poverty Reduction. Briefing Note 3: Auspiciado por el Departamento de Desarrollo Internacional del

Reino Unido. Noviembre. [http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg\\_briefing\\_note\\_3.pdf](http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg_briefing_note_3.pdf)

**Lehmann, Sonia y Andreas Springer-Heinze.** (2014). Value Chain Development for Cocoa Smallholders in Ecuador. En R. Hernandez, J. M. Martinez-Piva & N. Mulder (Eds.), *Global Value Chains and World Trade: Prospects and Challenges for Latin America*. Santiago de Chile: CEPAL.

**León, Janina V.** (2012). Agroexportación, empleo y género en el Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social. [http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/agroexportacion-empleo-y-genero-en-el-peru-un-estudio-de-casos\\_2.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/agroexportacion-empleo-y-genero-en-el-peru-un-estudio-de-casos_2.pdf)

**Locke, Richard, Matthew Amengual and A Mangla.** (2009). "Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and the improvement of labor conditions in global supply chains." *Politics & Society*, 37(3): 319-351.

**López, Andres, Andres Niembro and Daniela Ramos.** (2011). "Global Value Chains in the Services Sector: Business Strategies and Latin American Insertion." *Integration and Trade*, 15(32): 49-59.

**López, Andres and Daniela Ramos.** (2014). "El sector de servicios: nuevas realidades y potencialidades". Paper presented at the La Estructura Productiva Argentina: Evolucion Reciente y Perspectivas. Buenos Aires. de <http://www.cep.org/sites/default/files/events/files/presentacionLopezramos.pdf> 1-3 octubre.

**Maiz, Juan.** (2009). Serie de entrevistas en Chile: Cade Amec S.A. Comunicación personal con K. Fernandez-Stark & G. Gereffi. 21 de enero.

**Martínez, Griselda.** (2012). Nuevas formas de organización del trabajo en Bombardier Aerospace Querétaro: Interacción entre expatriados y mexicanos.

**Mayer, Frederick.** (2014). Leveraging Private Governance for Public Purpose: Business Civil Society and the State in Labour Regulation. En A. Payne & N. Philips (Eds.), *Handbook on the International Political Economy of Governance*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.

**Mayer, Frederick y Gary Gereffi.** (2010a). "Regulation and Economic Globalization: Prospects and Limits of Private Governance." *Business and Politics*, 12(3): 11. Electronic access: <http://www.bepress.com/bap/vol12/iss13/art11/>

- \_\_\_ (2010b). "Regulation and Economic Globalization: Prospects and Limits of Private Governance." *Business and Politics*, 12(3): 1-25.
- MDG Achievement Fund.** (2013). Fortalecimiento de la cadena de valor del banano mediante el crecimiento de mercados inclusivos: Informe final narrativo. June. [http://www.mdgfund.org/sites/default/files/Dominican Republic - Private Sector - Final Narrative Report.pdf](http://www.mdgfund.org/sites/default/files/Dominican_Republic_-_Private_Sector_-_Final_Narrative_Report.pdf)
- Meade, Birgit, Katherine Baldwin and Linda Calvin.** (2010). Peru: An Emerging Exporter of Fruits and Vegetables: USDA.
- Meller, Patricio and José Joaquín Brunner.** (2009). Futuro Laboral 2009 / 2010 - Profesionales y Técnicos en Chile. <http://www.futurolaboral.cl>
- mifuturo.cl.** (2015). Empleabilidad e Ingresos. Recuperado el 30 de setiembre, 2015, de <http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera-d-institucion>
- Milberg, William and Deborah Winkler.** (2011). "Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Problems of Theory and Measurement." *International Labour Review*, 150(3-4): 341-365.
- \_\_\_ (2013). *Outsourcing Economics: Global Value Chains in Capitalist Development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Minería Chile.** (2013). Barrio Industrial La Negra se consolida como eje estratégico de servicios. *Minería Chile*. Retrieved February 2015, from <http://www.mch.cl/2013/07/11/barrio-industrial-la-negra-se-consolida-como-eje-estrategico-de-servicios/>
- \_\_\_ (2014). Nuevos centros de servicios en la región: Aliados estratégicos en Antofagasta. *Minería Chile*. Retrieved February 2015, from <http://www.mch.cl/reportajes/nuevos-centros-de-servicios-en-la-region-aliados-estrategicos-en-antofagasta/>
- Ministerio de Minería (Chile).** (2015). Cuenta Pública 2015. Santiago de Chile: Ministerio de Minería. [http://www.gob.cl/cuenta-publica/2015/sectorial/2015\\_sectorial\\_ministerio-mineria.pdf](http://www.gob.cl/cuenta-publica/2015/sectorial/2015_sectorial_ministerio-mineria.pdf)
- Moran, Theodore.** (2002). *Beyond Sweatshops: Foreign Direct Investment and Globalization in Developing Countries*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.

- Morris, Mike, Raphael Kaplinsky and David Kaplan.** (2012). "One thing leads to another"—Commodities, linkages and industrial development." *Resource Policy*, 37(4): 408-416.
- Mosley, Layna.** (2008). "Workers' Rights in Open Economies Global Production and Domestic Institutions in the Developing World." *Comparative Political Studies*, 41(4-5): 674-714.
- Murray, Geoff.** (2014). The Storm on Aviation's Radar: Oliver Wyman. [http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/files/insights/aviation/2014/finalSIN-MKT20101-013\\_aviation\\_summit\\_digital\\_flattened.pdf](http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/files/insights/aviation/2014/finalSIN-MKT20101-013_aviation_summit_digital_flattened.pdf)
- Nathan, Dev y S Sarkar.** (2011). Blood on your mobile phone? Capturing the gains for artisanal miners, poor workers and women. Capturing the Gains Briefing Note, No 2. [http://www.capturingthegains.org/publications/briefingnotes/bp\\_02.htm](http://www.capturingthegains.org/publications/briefingnotes/bp_02.htm)
- O'Donovan, Michael.** (2007). Labor Provisions from NAFTA to CAFTA: Standards That Work, or a Work in Progress? <http://lawdigitalcommons.bc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=ljawns>
- O'Brien, Tim M. and Alejandra Díaz Rodríguez.** (2004). Mejorando la competitividad y el acceso a los mercados de exportaciones agrícolas por medio del desarrollo y aplicación de normas de inocuidad y calidad: El ejemplo del espárrago Peruano Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. [http://infoagro.net/programas/Sanidad/pages/casos/capacitacion/esparrago\\_peru.pdf](http://infoagro.net/programas/Sanidad/pages/casos/capacitacion/esparrago_peru.pdf)
- OAI.** (2014). Independent Midterm Evaluation of the Better Work Nicaragua Program: O'Brien & Associates International. Funded by the United States Department of Labor Cooperative Agreement No. IL-21070-10-75-K. March. [http://www.dol.gov/ilab/projects/summaries/BW-Nicaragua\\_meval.pdf](http://www.dol.gov/ilab/projects/summaries/BW-Nicaragua_meval.pdf)
- OCDE.** (2013). Upgrading Skills for Current and Future Needs. In O. D. Centre (Ed.), *Perspectives on Global Development 2013: Industrial Policies in a Changing World*. Paris: Centro de Desarrollo de la OCDE.
- (2015). Participation in Global Value Chains in Latin America - Implications for Trade and Trade-Related Policy Preliminary Draft. Paris: OCDE. Diciembre 2015.

- OIT.** (1999). Trabajo Decente: Memoria del Director General: 89a Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra.
- \_\_\_ (2006). Recomendación sobre la relación del trabajo, 2006 (núm. 198). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R198](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R198)
- \_\_\_ (2007). La promoción de empresas sostenible. Informe VI, Conferencia Internacional del Trabajo, 96a Reunión. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_093969.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_093969.pdf) Visto 19 abril, 2016. <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>
- \_\_\_ (2008). Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, Parte 1(B). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- \_\_\_ (2012a). Indicadores de Trabajo Decente: Conceptos y Definiciones. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms\\_229374.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf) (en inglés) [http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/trab\\_dec\\_concepto\\_indic.pdf](http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/trab_dec_concepto_indic.pdf) (en castellano)
- \_\_\_ (2012b). El Trabajo en el Sur Global: Desafíos y alternativas para los trabajadores. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/genericdocument/wcms\\_190046.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/genericdocument/wcms_190046.pdf)
- \_\_\_ (2013). Tendencias Mundiales del Empleo 2013: Para recuperarse de una segunda caída del empleo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2013/lang--es/index.htm> (en castellano) [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_202326.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_202326.pdf) (en inglés)
- \_\_\_ (2014). Salarios y tiempo de trabajo en los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado. Ginebra: OIT. setiembre. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_300643.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_300643.pdf) (en castellano) [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@sector/documents/publication/wcms\\_300463.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_300463.pdf) (en inglés)

- \_\_\_ (2015). Collective Bargaining Coverage Down as a Result of the Global Financial Crisis. Ginebra: OIT.
- \_\_\_ (Por publicarse). Decent Work in the Rural Economy: Dominican Republic Bananas OIT.
- OIT-FORLAC.** (2014). Reducción del empleo informal en Uruguay: políticas y resultados. Lima: Organización Internacional del Trabajo [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_245894.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_245894.pdf)
- PLADES.** (2012), Regimen Laboral Agrario. Marco normativo y situación de los trabajadores. Setiembre 2012.
- Polaski, S.** (2003). "Protecting labor rights through trade agreements: An analytical guide." *UC Davis Journal of International Law and Policy*, 10(1): 13-25.
- \_\_\_ (2004). Job Anxiety is Real and its Global. Washington, D.C.: Carnegie Endowment for International Peace.
- Ponte, Stefano and Joachim Ewert.** (2009). "Which Way is "Up" in Upgrading? Trajectories of Change in the Value Chain for South African Wine." *World Development*, 37(10): 1637-1650.
- Ponte, Stefano and Tim Sturgeon.** (2014). "Explaining Governance in Global Value Chains: A Modular Theory-Building Effort." *Review of International Political Economy*, 21(1): 195-233.
- Posthuma, Anne y R Bignami.** (2016). "Deepening Compliance: Multi-stakeholder communication in monitoring labour standards in the value chains of Brazil's apparel industry", in *Making Blue the Next Green*, Richard Appelbaum and Nelson Lichtenstein (eds), Cornell University Press, Ithaca.
- Prensa Libre.** (2015). Maestría en Dispositivos Médicos está Disponible en el País. *Prensa Libre*. 10 abril
- PRISM.** (2012). Current and Future Human Capital Needs in the Aerospace Industry and Strategies for Harnessing the Potential Workforce: Canada Aerospace Review. July. [http://aerospacereview.ca/eic/site/060.nsf/wwapj/Aerospace\\_Human\\_Captial\\_Needs\\_-\\_Final\\_Report\\_draft\\_July\\_16.pdf/\\$FILE/Aerospace\\_Human\\_Captial\\_Needs\\_-\\_Final\\_Report\\_draft\\_July\\_16.pdf](http://aerospacereview.ca/eic/site/060.nsf/wwapj/Aerospace_Human_Captial_Needs_-_Final_Report_draft_July_16.pdf/$FILE/Aerospace_Human_Captial_Needs_-_Final_Report_draft_July_16.pdf)



- PwC.** (2014). Doing Business in Uruguay. Montevideo: PwC. <https://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-in-uruguay.pdf>
- \_\_\_ (2015). Aerospace Industry in Mexico. Mexico City: PWC Knowledge Center Mexico.
- Reinecke, G.** (2010). "Upgrading or Decline? Globalization, Retail Structure and Labour in the Chilean Textile and Clothing Industry." *Competition and Change*, 14(1): 23-47.
- Reuters** (2014). Brazil's Embraer says Strike Blocking 'Critical Operations. from <http://finance.yahoo.com/news/brazils-embraer-says-strike-blocking-critical-operations-201815213--finance.html>
- Roach, S.** (2003). Outsourcing, Protectionism, and the Global Labor Arbitrage: Morgan Stanley. 11 November 2003.
- Rossi, Arianna.** (2013). "Does Economic Upgrading Lead to Social Upgrading in Global Production Networks? Evidence from Morocco." *World Development*, 46(0): 223-233.
- \_\_\_ (2015). "Better Work: harnessing incentives and influencing policy to strengthen labour standards compliance in global production networks." *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*.
- Sako, Mari.** (2005). "Outsourcing and offshoring: key trends and issues." Available at SSRN 1463480.
- Salazar-Xirinachs, José M., Irmgard Nubler and Richard Kozul-Wright.** (2014). *Transforming Economies: Making Industrial Policy Work for Growth, Jobs and Development*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Salinas, Paulina.** (2015). Estudio de Caracterización de la Mujer en Minería: Barreras y Desafíos. Santiago: Ministerio de Minería, Chile.
- Salinas, Rolando.** (2014). Labor Relations and the Development of the Aerospace Industry in Mexico. Institute for Research on Labor and Employment, UCLA.
- Sanchez, John y Hassan Boolan.** (2009). Serie de entrevistas de Chile: Bechtel S.A. Comunicación personal con K. Fernandez-Stark & G. Gereffi. 29 de enero.
- Schrank, Andrew.** (2013). "From disguised protectionism to rewarding regulation: The impact of trade-related labor standards in the Dominican Republic." [Article]. *Regulation & Governance*, 7(3): 299-320.

- Selwyn, Ben.** (2013). "Social Upgrading and Labor in Global Production Networks: A Critique and an Alternative Conception." *Competition & Change*, 17(1): 75-90.
- Servicio Nacional de Geología y Minería** (2015). Anuario de la Minería de Chile 2014. Santiago: SERNAGEOMIN, Chile.
- Solidarity Center.** (2013). Solidarity Center Trade Union Capacity Building Program: Empowering Workers, Strengthening Worker Organizations, and Improving Labor Rights Enforcement in Peru. Lima: Solidarity Center. USAID Cooperative Agreement (CA AID-527-A-10-00002).
- Sturgeon, Timothy, Gary Gereffi, Andrew Guinn, and Ezquial Zylberberg.** (2015). *Brazilian Manufacturing in International Perspective: A Global Value Chain Analysis of Brazil's Aerospace, Medical Devices, and Electronics Industries.* Sao Paolo.
- Taglioni, Daria and Deborah Winkler.** (2015). *Making Global Value Chains Work for Development.* Washington, D.C.: Banco Mundial.
- TEC.** (2015). Maestría en Ingeniería en Dispositivos Médicos. Recuperado el 23 de setiembre, 2015, de <http://www.tec.ac.cr/posgrados/IngMedica/Paginas/default.aspx>
- The Brazil Business** (2016). Brazilian Aerospace Industry. Recuperado en enero 2016, de <http://thebrazilbusiness.com/article/brazilian-aerospace-industry>
- UN Comtrade.** (2015). Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías de las Naciones Unidas. Nueva York: División de Estadísticas de las Naciones Unidas.
- UNCTAD.** (2013). CMS y Desarrollo. Ginebra: UNCTAD.
- Uruguay XXI.** (2015). Business Services: Investment Opportunities in Uruguay. Montevideo: Uruguay XXI Promoción de Inversiones y Exportaciones. <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2015/10/Business-Services-Sep-2015-Uruguay-XXI.pdf>
- US-Department of Labor.** (2007). Peru Labor Rights Report. Washington: US Department of Labor Bureau of International Labor Affairs. <https://www.dol.gov/ilab/reports/pdf/PLRReport.pdf>

- US-Department of Labor.** (2016). United states-Peru Trade Promotion Agreement. Public Report of Review of U.S. Submission 2015-01 (Peru). Washington: US Department of Labor Bureau of International Labor Affairs, Washington. 18 de marzo, 2016.
- USTR.** (2015). Peú Trade Promotion Agreement. Recuperado 10 de diciembre, 2015, de <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/peru-tpa>
- Vagneron, Isabelle and Solveig Roquigny.** (2011). "Value Distribution in Conventional, Organic and Fair Trade Banana Chains in the Dominican Republic." *Canadian Journal of Development Studies*, 32(3): 324-338.
- van Tulder, R.** (2009). "Chains for Change. ". Estudio presentado en la Third Max Havelaar lecture. Recuperado 21 de enero, 2015, de [http:// www.maxhavelaarlecture.org/downloads/max\\_havelaar\\_lectures\\_2009\\_booklet.pdf](http://www.maxhavelaarlecture.org/downloads/max_havelaar_lectures_2009_booklet.pdf)
- WEF.** (2011). Informe de Competitividad Global 2010-2011. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- \_\_\_ (2012). Informe de Competitividad Global 2011-2012. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- \_\_\_ (2013). Informe de Competitividad Global 2012-2013. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- \_\_\_ (2014). Informe de Competitividad Global 2013-2014. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- \_\_\_ (2015). Informe de Competitividad Global 2014-2015. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- \_\_\_ (Por publicarse). Global Agenda Council on the Future of Manufacturing Case Study: Costa Rica in the Medical Devices Sector. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- Weinberger, Katinka and Thomas A. Lumpkin.** (2007). "Diversification into Horticulture and Poverty Reduction: A Research Agenda." *World Development*, 35(8): 1464-1480.
- Wilson, Shellyanne, Indera Sagewan-Alli and Agustina Galatayud.** (2014). The Ecotourism Industry in the Caribbean: A Value Chain Analysis. Washington, D.C.: BID. Octubre. [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6669/CMF\\_TN\\_Ecotourism\\_Industry\\_in\\_the\\_Caribbean.pdf](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6669/CMF_TN_Ecotourism_Industry_in_the_Caribbean.pdf)







# La promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro en América Latina y el Caribe

PRINCIPALES PROBLEMAS,  
BUENAS PRÁCTICAS, LECCIONES  
APRENDIDAS Y VISIÓN POLÍTICA



Organización  
Internacional  
del Trabajo

