Las cadenas de producción en El Salvador: oportunidades y retos para el movimiento sindical: tres casos para delinear caminos

Daniel Hawkins. Director del Área de Investigación.

Escuela Nacional Sindical (ENS), Colombia

Contenido

Introducción 2

2. Metodología del estudio 7

3. La industria maquila en El Salvador 8

4. Hanes Brands Inc. (HBI) a nivel global 21

6. Grupo Calvo: la llegada y expansión de la española atunera 35

7. El Sector de Papel en El Salvador 47

8. Kimberly-Clark 51

Recomendaciones 58

Bibliografía 60

Introducción

El Salvador, el país de Centro América con la más alta densidad poblacional, lleva más de un cuarto de siglo desde la firma de los Acuerdos de Paz entre el gobierno formado por la Alianza Republicana Nacionalista (Arena) y la guerrilla del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), los cuales terminaron una guerra civil que duró 12 años y una dictadura militar que duró 60 años. Como todo proceso de paz, la negociación y firma de estos Acuerdos prometieron grandes cambios sociopolíticos, sobre todo la transición hacia un régimen político de democracia liberal, además del fin de la violencia política y la persecución de los civiles y las organizaciones sociales. Se puede hablar de un éxito relativo en términos de la transición política de la FMLN, el cual se evidencia no solo por sus triunfos electorales en 2009 y 2014 cuando el partido ganó las elecciones presidenciales, además de lograr llegar a gobernar la capital, San Salvador y muchos otros municipios del país, sino por su habilidad en lograr crear y mantener un programa político coherente y unificado después de años de fragmentación partidaria e ideológica (Allison y Martín. 2012: 89).

La llegada del FMLN a la presidencia fue la primera vez que la izquierda alcanzó manejar la rama ejecutiva en El Salvador y ocurrió en un contexto de aguda crisis económica, relacionada, primero, con la recesión global de 2008-09 y, sobre todo, por la caída de gran parte de las exportaciones salvadoreñas hacía el mercado estadounidense, destino principal para los bienes producidos y ensamblados en El Salvador. Además, el FMLN no ha podido alcanzar una mayoría legislativa y ha enfrentado ataques continuos por parte de la rama judicial y, cotidianamente, por los grandes medios del país (Goodfriend. 2017), limitando, así, la posibilidad que la izquierda implementara muchas de las grandes reformas propuestas. Aun así, en un contexto económico en donde el giro neoliberal de la derecha, antes e inmediatamente después de la firma de los Acuerdos de Paz, resultó en profundas transformaciones y reestructuraciones productivas, todas dirigidas hacía la apertura comercial, la inserción económica regional y la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), el FMLN logró avanzar en temas fundamentales para la clase trabajadora y marginal.

No obstante, su transformación en un partido político y lucha electoral se han dado durante ataques sistemáticos por parte de la derecha, representando el gran capital y evidente, más que todo, a través de los grandes medios del país, la esfera judicial y la oposición legislativa. Primero que todo, a través de su incidencia en el Consejo Nacional del Salario Mínimo, el FMLN, apoyado por algunas centrales sindicales, logró promover incrementos sustanciales en los salarios mínimos mensuales (y por hora), generando así, no solo una reducción en la desigualdad salarial[1] sino una disminución en la desigualdad de ingresos. Adicionalmente, con un enfoque de políticas sociales no visibles durante los gobiernos conservadores, se promovió la ampliación de la cobertura educativa, logrando reducir en más del 50% el analfabetismo en el país, además de reformar el sistema de salud para generar una cobertura universal y crear mecanismos formales de reconocimiento y diálogo con las comunidades indígenas y LGBTI (Goodfriend, 2017).

[1] Por ejemplo, como plantea Barreras (2016: 15), "(…) en 2003 el salario mayor era casi 5 veces mayor que al inferior; mientras que, en 2014, era casi 3 veces mayor".

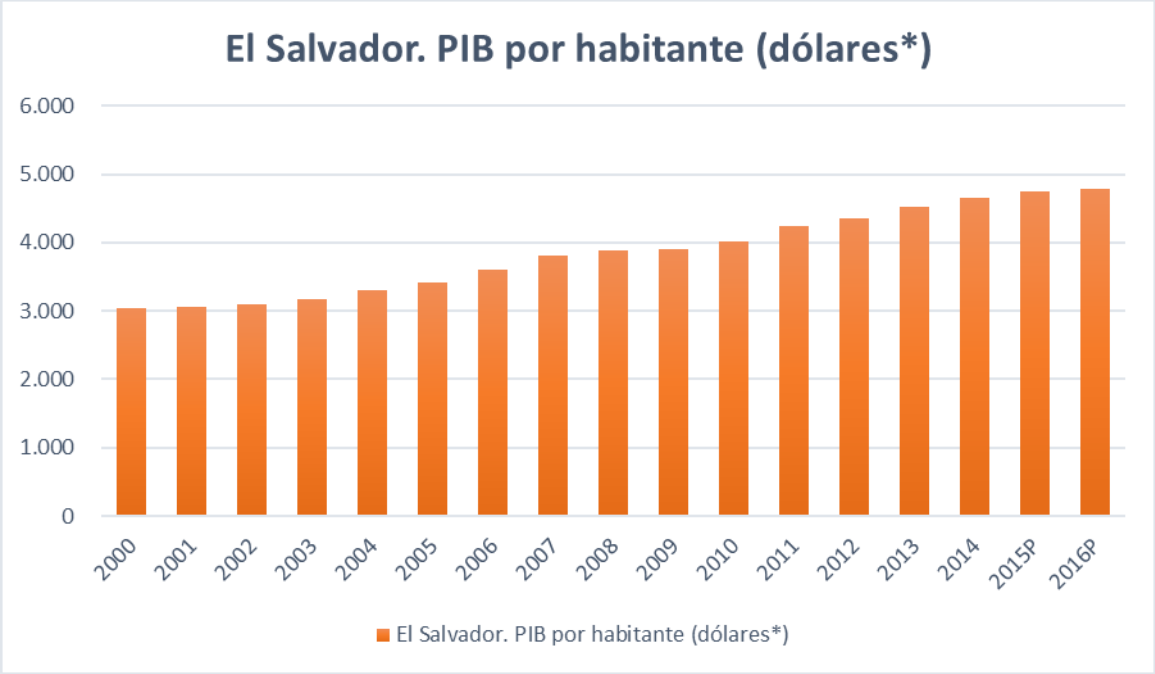
El perfil socio-económico de El Salvador

Las grandes reformas económicas iniciadas durante la década de los noventa y los primeros años del siglo actual reestructuraron la economía salvadoreña hacia la apertura comercial y la integración económica con la región de Centroamérica y el Caribe. Hoy en día, por ende, El Salvador es una plataforma comercial regional a través de la cual las exportaciones son el eje principal de la actividad económica del país, un papel fortalecido después de la firma y ratificación del Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos y Centroamérica y la República Dominicana (CAFTA-DR).

Aunque en el país hay un enfoque exportador, persiste un déficit comercial significativo. Para 2013, las exportaciones salvadoreñas llegaron a US$5,5 mil millones comparada con importaciones por casi el doble del volumen (US$10,8 mil millones) (Calderón, 2014: 9). Los principales productos exportados por El Salvador son: textiles-ropa, café, azúcar, atunes, bebidas no alcohólicas, y medicamentos. El mercado estadounidense es el principal destino comercial para las exportaciones salvadoreñas, participando, para este año con el 46% del total, seguido por los países vecinos, Honduras (14%), Guatemala (13%) y Nicaragua (6%). Las importaciones del país, por su parte, se concentran en productos como: aceites de petróleo y sus derivados, medicamentos, fibras y otros insumos para el sector textil, celulares, maíces y vehículos. Los mercados que más exportan hacía El Salvador son: Estados Unidos (el 39% para 2013), seguido por Guatemala (9%), México (7%), China (7%) y Honduras (5%) (Calderón, 2014: 9).
Como se puede apreciar a través del siguiente gráfico, el Producto Interno Bruto (PIB) salvadoreño ha mostrado una tendencia de crecimiento gradual en los últimos 16 años, con excepción de su relativa estagnación entre 2008-09, debido al fuerte impacto de la recesión global de aquel entonces.

*A precios constante de 2005
Fuente: Banco de la República http://www.banrep.gov.co/es/pib

Por otro lado, el PIB por habitante ha aumentado con estabilidad durante este mismo periodo (ver gráfico). En el entorno regional de Centroamérica, El Salvador se encuentra en el tercer puesto en términos del PIB per cápita, por detrás de Costa Rica (N°2) y Panamá (N°1)[2].



*A precios constante de 2005

Fuente: Banco de la República http://www.banrep.gov.co/es/pib

Como ya se mencionó, en El Salvador se han hecho significativos avances en años recientes en disminuir la desigualdad de ingresos. Por ejemplo, mientras que para 2001 el índice del coeficiente de Gini llegó a 0.51, para 2014 este bajó a 0.38, dejando el país con el mejor nivel de igualdad en la distribución de ingresos de Centroamérica (Barrera, 2016: 3). Esta mejoría se nota a través de un examen de la distribución de los ingresos totales, sobre todo si se enfoca en analizar la participación de los ingresos totales del quintil 1 (el 20% de la población más pobre) y la participación del quintil 5 (el 20% de la población más rica). Entre 2009 y 2015 el quintil 1 pasó de participar con el 4,6% de todos los ingresos a controlar el 6,3%; mientras tanto la participación del quintil 5 en todos los ingresos bajó del 47,3% (para 2009) a 43,1% (para 2015) (ECLAC, 2016: 86). Aunque la distribución del ingreso de estos dos segmentos de la población aún demuestra grandes desigualdades, los avances en reequilibrar esta distribución no se pueden menospreciar.

Mirando las mediciones de El Salvador en el Índice de Desarrollo Humano del PNUD, para 2015 el país se ubicaba en el puesto 117 de 188 con un índice de 0.680, ubicándose en la categoría de países con niveles medios de desarrollo humano. Este índice ofrece una medición del grado de progreso de cada país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: la longevidad de vida de la población, el acceso a conocimientos y un estándar de vida decente[3] (PNUD, 2016). En las

[2] Datos provenientes de: https://www.indexmundi.com/map/?l=es&r=ca&v=67 (consultado el 27 de marzo de 2018).
[3] Vea: http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/SLV.pdf (consultado el 27 de marzo de 2018).

últimas tres décadas el país ha hecho muchos avances en este índice. Por cierto, se ha avanzado en más del 28%, desde su índice de 0.529 para 1990 hasta la medición mencionada para 2015.

Relaciones laborales y presencia sindical en El Salvador

El panorama laboral-sindical salvadoreño evidencia notables contrastes en su evolución durante las últimas décadas. Por un lado, como se mencionó brevemente, en años recientes se han promovido aumentos significativos en los salarios mínimos mensuales (los cuales son determinados de forma diferenciada por sector económico/industria). Estos incrementos, establecidos por el Consejo Nacional del Salario Mínimo y ratificados en la rama legislativa, han impactado fuertemente en la distribución positiva tanto de los salarios como en los ingresos totales del país. Por cierto, el salario mínimo como mecanismo político es de alta importancia en El Salvador porque en el país **no existe ni un seguro por desempleo** y **la presencia y cobertura de los contratos colectivos de trabajo**, firmados entre empresas y sindicatos, **son muy bajas**.

A pesar de la creación de algunos mecanismos e instituciones importantes después de los Acuerdos de Paz de 1992, sobre todo el Foro para la Concertación Económica y Social (FCES), este no funcionó más de un año y durante el reino presidencial del partido ARENA, del 1994 hasta 2009, en representación de los intereses del gran capital y promoviendo un clima de negocios propicio para la atracción de capital extranjero, el mundo de trabajo salvadoreño enfrentó un fuerte proceso de des-sindicalización (García y Sambonino, 2016: 13). Para finales de 2016, de acuerdo con cifras del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el país contaba con un poco más de 333.000 trabajadores afiliados a 490 sindicatos (263.547 hombres y 69.738 mujeres) (MTPS. 2016). De estas 490 organizaciones sindicales hay 347 sindicatos activos del sector privado, 109 del sector público y 34 de instituciones autónomas.

La gran mayoría de las organizaciones sindicales salvadoreñas se encuentran en el sector independiente (profesional/informal), con el 44% del total (215) y el sector público, con el 22% del total (109). Hay tan solo 21 sindicatos de empresa (el 4% del total) y 65 de industria (el 13%) (MTPS, 2016: 33). La predominancia de los sindicatos de industria del sector privado es un caso particular y controvertido en el país porque contrario a muchos otros países donde la presencia de sindicatos de industria habla de un sistema fuerte de relaciones industriales, con procesos de negociación por rama o industria, en El Salvador solo se permite la negociación por empresa. De acuerdo con información recogida en varias entrevistas[4], resulta más fácil para las y los trabajadores del sector privado afiliarse a un sindicato de industria y crear una sub-directiva en la empresa donde ellos se encuentran. Así, las y los directivos de la junta subdirectiva pueden protegerse a través del fuero sindical. La debilidad de las organizaciones sindicales en El Salvador es preocupante y visible por su poca posibilidad de negociar y firmar contratos colectivos de trabajo (CCT). Por cierto, para 2016 el Ministerio habla de tan solo 22 CCT en el sector privado y 2 en el sector público (MTPS, 2016: 34) y se ha estimado que la cobertura de los CCT no pasa de 1,64%. Así, aunque muchos trabajadores y trabajadoras pueden afiliarse a un sindicato, estas

[4] Sobre todo, Entrevista N°5 (Gilberto García de CEAL), entrevista hecha el 1 de febrero de 2018 en San Salvador; y Entrevista N°10 (Javier Rivas, abogado y consultor, ex Director del Ministerio de Trabajo y Previsión Social), entrevista hecha el 8 de febrero de 2018 en San Salvador.

organizaciones, con la excepción de muy pocas, logran mejorar las condiciones laborales de sus afiliados a través de un CCT. Esta situación se debe a varios obstáculos legales y prácticas antisindicales por parte de gran parte del sector empresarial.

- Las normas de trabajo y la institucionalidad salvadoreña impiden la existencia de un movimiento sindical representativo. Primero que todo, los requisitos legales para iniciar un proceso de negociación colectiva en una empresa son muy restrictivos. Hasta la OIT ha señalado, en repetitivas ocasiones, requerir que un sindicato tenga el 51% de todos los empleados afiliados para poder iniciar un proceso de negociación es muy excesivo (García y Sambonino, 2016: 15), sobre todo cuando no existe legislación que permite la elaboración de negociaciones por industria. Además, en el sector público el Código Sustantivo de Trabajo no permite que trabajadores del sector público y funcionarios municipales desarrollen procesos de negociación con las entidades estatales.
- Los mecanismos legales y políticos para castigar las prácticas patronales de discriminación sindicales son ausentes y/o inefectivos. Primero, las sanciones contempladas para empresarios que impiden la actividad sindical a través de mecanismos como el despido (explícito y/o implícito) son muy bajas para desincentivar este tipo de actuación discriminatoria[5], y la multa máxima por empleadores que impiden la realización de una huelga legal es tan sólo US$114 (US State Department, 2016: 30). Además, el Departamento de Inspección Laboral carece de los recursos necesarios para adelantar investigaciones por violaciones laborales y la autonomía e independencia estipulada en los convenios sobre inspección laboral de la OIT (81 y 129). Incluso, para 2016 el Ministerio interpuso tan solo 181 sanciones a empresas y empresarios por violaciones laborales, a pesar de recibir 3.325 quejas (Ibíd.: 31). Discriminación laboral es común en el país, por género, discapacidad y orientación sexual (Ibíd.: 33). Adicionalmente, aunque la rama judicial laboral encuentra un caso de despido injusto de un dirigente sindical, el juez carece del poder para ordenar el reintegro de dicha persona, solo puede ordenar el pago de los salarios no devengados por esta actuación ilegal (García y Sambonino, 2016: 16), así la protección para las y los dirigentes sindicales aun con fuero sindical, es, en realidad, casi inexistente. Esta falta de protección también se evidencia por el hecho que en El Salvador los fundadores de un sindicato solo gozan de garantía de estabilidad laboral por sesenta días (60) mientras que el Ministerio estudió su petición de registro. En casos que este estudio se demora más (legalmente no se debe, pero en la práctica sí), los fundadores pueden ser despedidos sin recibir protección legal[6].

Las dificultades y obstáculos para ejercer libremente la acción sindical y para asegurar la protección de los derechos fundamentales de las y los trabajadores del país son enormes, sobre todo cuando se nota que El Salvador ha ratificado los ochos convenios fundamentales de la OIT (Ver siguiente tabla).

[5] El rango de multa es entre 10-28 veces al valor del salario mínimo mensual de la industria en cuestión.
[6] Este punto fue mencionado por Entrevista N°10, op cit.,

Tabla. **El Salvador. Convenios fundamentales del trabajo y fecha de ratificación**	
Convenio	Fecha de ratificación
C029: sobre trabajo forzoso, 1930	15 de junio de 1995
C087- sobre la libertad sindical, 1948	06 de septiembre de 2006
C098- sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949	06 de septiembre de 2006
C100- sobre igualdad de remuneración, 1951	12 de octubre de 2000
C105- sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957	18 de noviembre de 1958
C111- sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958	15 de junio de 1995
C138- sobre la edad mínima, 1973	23 de enero de 1996
C182- sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999	12 de octubre de 2000

Fuente:
OIT: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102835

Como pasa en varios países latinoamericanos, la mera ratificación de estos convenios no conlleva a su implementación efectiva. Incluso, en algunos casos, como el de El Salvador, algunos de estos convenios, sobre todo el 87 y 98, ambos asociados a las libertades sindicales, fueron ratificados más por intereses comerciales, concretamente, poder aprovecharse de los beneficios arancelarios para exportar productos hacía la Unión Europea (vea la sección sobre la empresa Grupo Calvo), que para ofrecer una protección y establecer garantías institucionales para su ejercicio efectivo.

2. Metodología del estudio

El presente estudio sobre las cadenas globales de producción en El Salvador forma parte de la fase investigativa y diagnóstica del proyecto de la Central Sindical de las Américas (CSA) *"Fortalecimiento de la Acción Sindical para la defensa de los trabajadores/as en las cadenas de suministro en las Américas",* el cual propone, a través de cinco estudios nacionales sobre algunas de las cadenas de suministro-producción más importantes de cada país, delinear caminos y hacer propuestas para diseñar y adelantar campañas de afiliación y fortalecimiento sindical a lo largo de estas cadenas. La selección de las tres cadenas-industrias-empresas para cada estudio[7] se hizo bajo dos parámetros: primero, se hizo un rastreo preliminar sobre la participación de los sectores económicos en el PIB nacional y sobre la generación de empleo y divisas relacionadas con las exportaciones. Este rastreo ofrecía un panorama de la importancia de cada industria en el país. Segundo, se proponía la posible selección de casos de empresas/industrias específicas por las centrales sindicales afiliadas a la CSA de cada uno de estos cinco países. O sea, las y los dirigentes sindicales de estas centrales proponían algunos casos concretos, sobre todo por empresas, donde ellos y sus organizaciones sindicales afiliadas quisieran tener presencia o más presencia, y como

[7] El proyecto contemplar la realización de cinco estudios en los siguientes países latinoamericanos: El Salvador, Panamá, Costa Rica, Argentina y Brasil.

manera de armonizar estos intereses institucionales con su importancia económica (PIB, empleo y exportaciones), el investigador diseñó una hoja de ruta para el desarrollo del estudio, tanto en términos de su enfoque de las cadenas específicas como la cronograma para realizar el trabajo de campo.

Terminando la fase inicial de pensar y seleccionar los casos, se decidió enfocar el estudio sobre tres industrias (textil-confecciones; alimentaria y papel-cartón-artes gráficas) y tres empresas específicas de cada una de estas industrias (Hanes-Brands Inc; Grupo Calvo y Kimberly-Clark). Estas tres industrias tienen un enfoque productivo-comercial hacía las exportaciones y generan miles de puestos de trabajo. Por su parte, las tres empresas seleccionadas son, cada una, el exportador número uno para la industria que representa, son empresas multinacionales con una presencia global, y cada una organiza su producción-distribución-comercialización sobre la integración regional de Centroamérica. Los dos primeros casos (Hanes-Brands y Grupo Calvo) tienen grandes retos para las organizaciones sindicales presentes en su empresa, mientras que, el caso de Kimberly-Clark parece ser un caso exitoso donde priman las relaciones laborales respetuosas y donde la actividad sindical no está castigada ni se pone trampas a su ejercicio. No obstante, el caso de Kimberly-Clark es merecedor de un análisis, sobre todo después del anuncio formal de la empresa, en enero de 2018, que adelantará un proceso que eliminará entre 5.000 y 5.500 puestos de trabajo en el 10% de sus plantas a nivel global.

Para el desarrollo del trabajo de campo, se combinó rastreos secundarios (en fuentes académicos, periodísticas, estatales y multilaterales) con entrevistas abiertas a profundidad y grupos focales con trabajadores y trabajadoras y sindicalistas de los tres sectores seleccionados; expertos de las relaciones laborales y sindicales del país y expertos de las industrias/empresas seleccionadas para el estudio. El trabajo de campo se adelantó durante 10 días en El Salvador, tanto en San Salvador como en La Unión. En total se hicieron 15 entrevistas y dos grupos focales, el primero con trabajadoras y un trabajador de varias empresas del sector textil-confecciones, y el segundo, con trabajadoras de la empresa Grupo Calvo en La Unión.

3. La industria maquila en El Salvador

La década de las ochenta en El Salvador estuvo marcada por los comienzos y profundización de la guerra interna, generando no sólo miles de muertos de combatientes (entre soldados del ejército, policía y militares de la FMLN) sino miles de muertos y personas torturadas y desaparecidas de la población civil. En términos económicos, este periodo significó una caída profunda de la base productiva del país, en la cual la economía tuvo tasas de crecimiento negativo durante ocho de los 10 años de la década (Alvarenga, 2001). Esta fuerte desaceleración económica del país estuvo relacionada con la disminución de la producción agrícola tradicional, especialmente de caña y algodón, afectada por la expansión territorial del conflicto armado y su intensificación en las zonas rurales. Este desplome agrícola dio paso a una reestructuración productiva del país. Por ejemplo, el sector agropecuario, que para 1980, representó 19% del PIB nacional ya había disminuido, para 1997, cinco años después de la firma de los Acuerdos de Paz, en términos de su participación en el PIB en un 6% (Lazo, sin fecha: 461). Al mismo tiempo, impulsada por la emigración de miles de salvadoreñas hacía otros países de Centroamérica y a los Estados Unidos, se ve un crecimiento notable en la importancia de las remesas hacía El Salvador, generando así una nueva fuente de

ingresos (y un nuevo subsector económico) al país. Las remesas, para la década de los noventas, ya participaban con el 10% del PIB nacional.

Es cierto que la reducción de la importancia del sector agropecuario en El Salvador, durante las décadas de las ochentas y noventas, al igual que el crecimiento de las remesas como fuente de ingreso nacional, se asimilaron a patrones y tendencias económicas de gran parte de la región del Centro y Sudamérica en el mismo periodo (vea: Escobar. 2016). Pero en el caso particular de El Salvador, el fin del conflicto armado y la firma de los Acuerdos de Paz culminaron no solo con la disminución gradual del papel del sector agropecuario en el desarrollo productivo del país sino con la expansión significativa de una actividad industrial relativamente nueva en el país: la maquila y confección de prendas de ropa. Este sector, hoy en día, es la fuente principal de divisas provenientes de las exportaciones y generador número uno de empleos formales, simboliza la fuerte reconfiguración socioeconómica que el país ha experimentado en las últimas tres décadas.

El desarrollo económico a través de la maquilización del país

La culminación del conflicto armado en El Salvador llegó en el periodo de pleno avance de la ideología neoliberal y por esto, no sorprende que este país, hundido por la guerra, se volcara a implementar gran parte de las recetas de muchas de las entidades multilaterales y de desarrollo, como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco de Desarrollo Interamericano (BID) y USAID, entre otros. Por cierto, casi toda la región de Centroamérica se lanzó a aguas neoliberales durante los 90 y la década del 2000, implementando extensivas reformas económicas dirigidas a liberalizar el comercio, atraer la inversión extranjera y reducir la participación estatal en las actividades económicas (Oddone y Padilla. 2014).

El Salvador, en relativa conexión con sus vecinos del Triángulo Norte de Centroamérica, Honduras y Guatemala, apostó por la ampliación de zonas francas y el fomento de la industria de maquila. Primero, se promovieron leyes para la expansión de zonas francas (ZF), las cuales ofrecen incentivos especiales para atraer la inversión extranjera directa (IED), sobre todo en materia de exenciones tributarias[8] y eliminación de aranceles para la importación de materiales que son procesados para luego ser exportados (OIT. 2014: 1). A finales de los ochentas, el Banco Central de la Reserva, con fondos del BID asumió casi el 75% de todos los costos para el desarrollo o expansión de una zona franca (Preiswerk. 1998). Aunque inicialmente esta política fracasó en términos de su poca generación de nuevas ZF y empleo, con el tiempo fue una de las vertientes centrales para la atracción de la IED. Incluso, se estima que durante los noventas el 88% de la IED estaba presente en zonas francas y en la industria maquila. Durante los noventas, el enfoque de la producción para el mercado externo se volvió hegemónico en la nueva economía salvadoreña. Los recintos fiscales (empresas que se dedican a la exportación de toda su producción y/o a la comercialización internacional) pasaron de ser 12 registrados en 1992 a 186 a finales de 1994 (Ibíd.,); casi todas ellas dedicadas a la maquila textil.

La maquila es sinónimo de un sistema industrial que ensambla bienes, en el caso de Centroamérica, vestimenta — en territorios de bajos costos laborales, utilizando la mano de obra femenina — que son destinados a mercados (en este caso, los EU) de altos ingresos (García-

[8] Por ejemplo, la Ley de fomento de exportaciones de 1986 establece exenciones tributarias para la importación de maquinaria, del impuesto sobre la renta, impuestos sobre el activo o patrimonio y el pago del IVA.

Dueñas y Molina-Montalvo. 2017). Como actividad económica impulsada por la política exterior estadounidense, la maquila fue vista como la mejor forma de integrar países como El Salvador a la economía estadounidense y al mismo tiempo, eliminar las bases para el resurgimiento de movimientos insurgentes (Preiswerk. 1998). Hoy en día, el sector de textiles-confecciones es el líder en exportaciones, contribuyendo, para 2014, con el 45% de todas las exportaciones del país. Y no sólo se ha visto un rotundo crecimiento en el valor de exportaciones de este sector, desde sus humildes comienzos a finales de los ochenta, el conocimiento adquirido y la especialización de las y los trabajadores del sector, además de la organización y coordinación de todas las actividades asociadas a este sector ha significado que El Salvador escalone, en términos de su posición, como proveedor de prendas a los Estados Unidos que se clasifican en el Capítulo 61 del SAC.[9]Incluso, El Salvador pasó del puesto 24 al 6 entre 1990 a 2013.[10]

En la década de los noventa, la maquila en El Salvador se basaba en actividades de poco valor agregado, principalmente ensamblando ropa para su envío al mercado estadounidense. Pero en años recientes este sector se ha dinamizado y, de acuerdo con la Asociación Salvadoreña de Industria (ASI), hoy en día se concentra la mayor parte de sus actividades en el "paquete completo" (el 63,2% para 2016) y la maquila de ensamblaje solo participa en un 36,8% de las exportaciones del sector (ASI. 2017: 59).

Si hacemos un conteo de las empresas más destacadas del sector de maquila en El Salvador, se puede apreciar la mezcla de gigantes del mundo de ropa, sobre todo deportivo (Hanesbrands y Lempa Services) y grandes empresas de textiles (Intratext, Textufil, etc.,). Esta mezcla de actividades demuestra la interconectividad de la industria de textiles-confecciones en el país y evidencia porque El Salvador hace cada vez más producción de paquete completo.

Las 10 empresas más grandes (por volúmenes de exportaciones) del sector de textil-confecciones. 2016.

1. **Hanes Brands El Salvador Ltda. De CV:**
2. **Lempa Services Limitada de C.V.**
3. **Intratext de El Salvador S.A. de C.V.**
4. **I.C.A.T. S.A. de C.V**
5. **Industrias Merlet, S.A. de C.V.**
6. **Textiles Opico, S.A. de C.V.**
7. **Textufil, S.A. de C.V.**
8. **Picacho S.A. de C.V.**
9. **Brooklyn Manufacturing Ltda. De C.V.**
10. **Da San, S.A. de C.V.**

Fuente: AIS. 2017: 52

[9] El principal capítulo de exportaciones de Estados Unidos.
[10] Vea: http://www.camtex.com.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=97 (accedido el 24 de diciembre de 2017).

¿Quién produce y de dónde provienen el hilo y textiles requeridos para la fabricación de vestimenta en El Salvador?

Para entender la dinámica y, sobre todo, las relaciones jerárquicas, dentro de una cadena global/regional de producción como la de la industria de vestimenta, hace falta examinar por un lado, los flujos de los insumos primarios-secundarios para la fabricación de ropa y, por otro, analizar cómo se integran los sistemas de transporte y logística a los eslabones de producción. Por cierto, los servicios eficientes de logística y transporte son esenciales para comprender mejor la estructura organizacional y geográfica de cualquiera cadena regional/global de producción (Escalona y Ramos. 2014). En la industria global de vestimenta se habla de tres cadenas regionales de suministro o Redes de Producción-Comercio Regional (RPTN en inglés):

1. **La red de suministro de textiles-vestimenta de Asia**: crecientemente, los países asiáticos están utilizando textiles (hilo, algodón, materias sintéticas) producidos dentro de la región. Para 2016, aproximadamente el 91,2% de las importaciones de textiles de países asiáticos provenían de otros países de la región, mientras que, para 2006, el porcentaje era de 86,8%[11]. El aumento de esta red de provisión de textiles es debido a una cadena de suministro regional de textiles-vestimenta más integrada, un desarrollo que incrementa la competitividad del precio de ropa "hecha en Asia" en el mercado global.
2. **La red de suministro de textiles-vestimenta de la Unión Europea (UE)**: para 2016, el 64,1% de las importaciones de textiles de la UE provenía de países miembros y, para el mismo año, el 73,3% de las exportaciones de textiles de la UE fue a otros países miembros de este bloque político y económico.[12] Varias marcas de talla global contribuyen al crecimiento de esta red europea (por ejemplo, Inditex, vea: Escalonada y Ramos. 2014).
3. **La red de suministro de textiles-vestimenta de América (Norte, Central y Sud)**: en esta red se habla de un creciente patrón de desventaja competitiva por la disminución de la participación de países de la región en el suministro, tanto de los insumos textiles como de confecciones de ropa. Incluso, para 2016, solo el 29,0% de las importaciones de textiles y 18,6% de las importaciones de vestimenta de países de la región provenía de su mismo entorno geográfico, unas tasas históricamente bajas. Mientras se disminuye la participación de textiles producidas en esta región como insumos en la fabricación de ropa, se aumentan las importaciones de textiles provenientes de Asia; estas participaron con el 60,1% del total en 2016[13]. Las renegociaciones del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de Norte América)[14] que comenzaron en 2016 y el estancamiento de la ratificación de la Alianza del Pacífico ponen en más aprietos aún la sobrevivencia a mediano y largo plazo de esta red de suministro de textiles-vestimenta de América.

A nivel global estas tendencias visibilizan la posición relativamente precaria de la industria de textiles-vestimenta en Centroamérica y amenazan el lugar históricamente privilegiado de los EU como productor-exportador de textiles a la región. No obstante, hoy en día, este país sigue siendo el proveedor más importante para la subregión de Centroamérica y para El Salvador, además de ser el cuarto país del mundo por volumen de exportaciones de productos textiles. Por ejemplo,

[11] Vea: https://shenglufashion.com/tag/global/ (accedido el 20 de marzo de 2018).
[12] Ibíd., et al.,
[13] Ibíd., et al.,
[14] Y las posibles renegociaciones posteriores de CAFTA-DR.

para 2017, de acuerdo con El Consejo Nacional de Organizaciones Textiles (NCTO en inglés), los UE envió USD78 billones a otros países en 2017[15]. La gran mayoría de estas exportaciones (más de dos tercios) van a otros países del hemisferio occidental que tienen TLC con los EU, como es el caso de El Salvador.

Y más allá de exportaciones de textiles desde los EU hacía países de Centroamérica, con la ratificación de CAFTA-DR en 2005, varias empresas multinacionales con casa matriz en los EU (y otros países) invirtieron en plantas y centros de distribución en la región. Por ejemplo, en El Salvador, algunas de las más importantes son[16]:

- **AEC Narrow Fabrics** (casa matriz en Carolina de Norte de los EU): fabricantes de todo tipo de cintas angostas.

- **Avery Dennison Apparel Solutions** (casa matriz en California de los EU): distribuidor para la industria textil-confecciones entre otras.

- **George C. Moore** (casa matriz en Rhode Island de los EU): fabrica cintas elásticas impresas, jacquard y en tejido de punto.

- **CS Central America, S.A. de C.V.** (casa matriz en Corea del Sur): fabrica nylon y polyester.

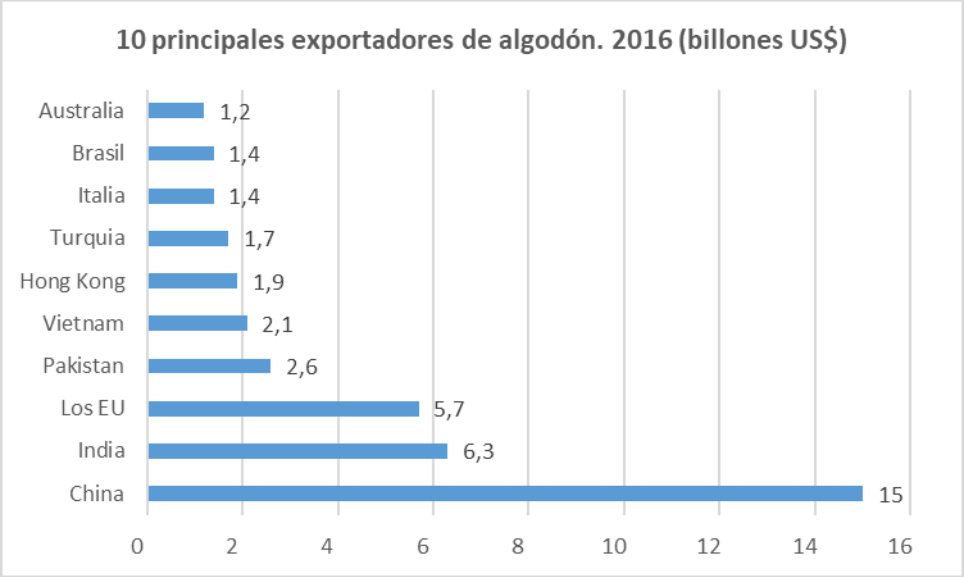
- **Pettenati Centro América S.A. de C.V.** (casa matriz en Caxius Do Sul Brasil): fabrica tejido circular de punto.

En la industria de vestimenta en El Salvador el elemento de la coordinación de logística y transporte, tanto para los textiles como ropa fabricada, está estructurada alrededor del clúster centroamericano y su cercanía geográfica con el mercado estadounidense, destino principal para

[15] Vea: http://www.ncto.org/facts-figures/us-textile-industry/ (accedido el 20 de marzo de 2018).

[16] Encontradas en: Proesa: http://www.proesa.gob.sv/inversiones/oportunidades-sectoriales/textiles-especializados-y-confeccion (accedido el 21 de marzo de 2018).

los productos de ropa terminados. Para El Salvador, tanto en la literatura mencionada como en las entrevistas hechas con trabajadoras, trabajadores y expertos de la industria de confecciones del país, se alude la existencia de redes de producción de insumos primarios (algodón) y la fabricación de los textiles sintéticos, ambas actividades hechas primordialmente en los EU, su transporte hacía los centros de confección y ensamblaje en zonas francas de México y países de Centroamérica (El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua y República Dominicana, principalmente) y su posterior transporte, por vía aérea (a través del aeropuerto de San Salvador) o por carretera hacía algunos de los principales puertos marítimos de la región (por ejemplo, en México (Manzanillo, el N°4 de América Latina por volumen de carga,[17] Lázaro Cárdenas, el N°13), en Panamá (Balboa, el N°3), o en Costa Rica (Limón-Moin, el N°12). Los EU es, de lejos, el mayor productor y exportador de algodón en la región, y el tercer exportador del mundo (vea el siguiente gráfico), y ese país abastece en gran parte las necesidades para esta materia de la industria de textiles-confecciones de todo Centroamérica.



Fuente: hecho con datos de http://www.worldstopexports.com/cotton-exports-by-country/

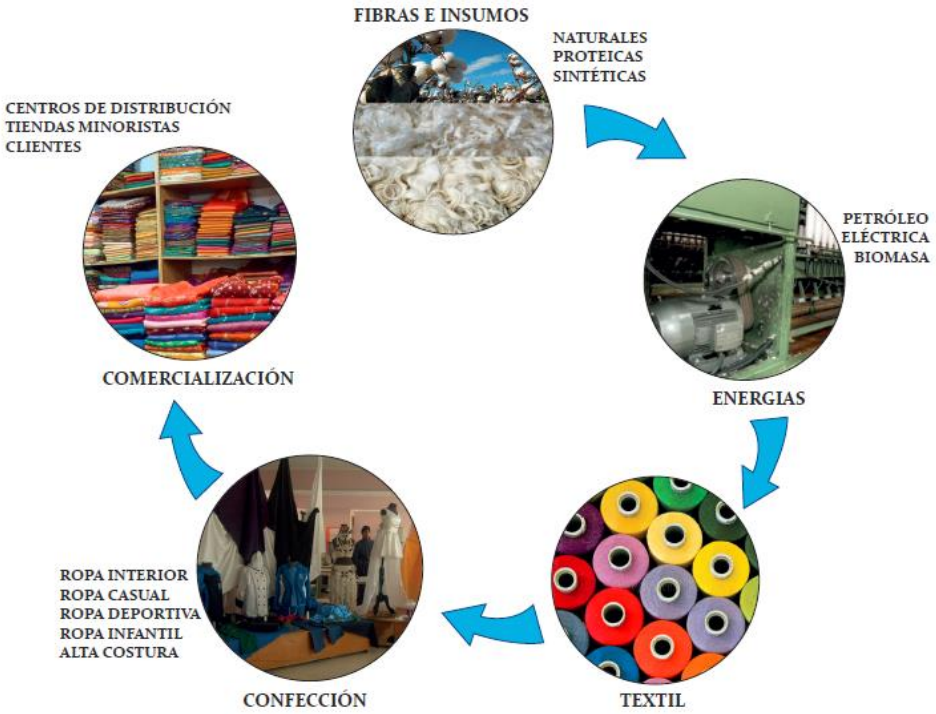
El algodón es aún muy importante en la industria de vestimenta, pero recientemente, la fabricación de ropa en El Salvador, por lo menos, se hace cada vez más con fibras sintéticas (Asociación Salvadoreña de Industriales. 2017: 59). Incluso, entre 2015 y 2016, hubo un descenso del 11% en el valor de las camisetas de algodón que El Salvador exportó, aunque el país se mantuvo en el puesto 12 del mundo por este segmento de exportaciones, con un total de $641,5 millones para 2016)[18]. Este cambio tiene mucha importancia en términos de sus impactos sobre el proceso de fabricación de ropa y las condiciones laborales porque, como mencionaron varias de las personas entrevistadas para este proyecto, el alto contenido de químicos, o las motas que brotan en el aire al momento en que la fibra se contacta con las máquinas, en las fibras sintéticas pueden generar problemas respiratorios o enfermedades debido a la continua exposición de las y

[17] Vea el ranking de Cepal: Los Top 20 puertos en América Latina y el Caribe 2016. https://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016

[18] Vea: http://www.worldstopexports.com/t-shirt-exports-by-country/ (accedido el 21 de marzo de 2018).

los trabajadores a estos. Dos trabajadores de empresas de confección distintas dijeron, durante entrevistas, que algunas fibras sintéticas son muy difíciles para procesar por la inconsistencia de su hilo[19] (*la hilaza*), algo que implica que los trabajadores, tanto los operarios de las máquinas en el departamento de tejeduría, como las operarias de coser, estén obligados a poner más cuidado de lo normal para asegurar que el proceso de producción con esta fibra se realice sin una reducción de calidad o de tiempos.

***Gráfico*. La cadena de suministro del sector textil-confecciones**



Fuente: Elaboración propia

Empleo y salarios en la industria de maquila

Para 2016, el valor exportado por el sector textil-confecciones llegó a US$2,521 millones, aunque en términos reales el sector tuvo tasas negativas de crecimiento ese año de 1,2% frente a 2015, el equivalente de US$30,7 millones menos (ASI. 2017: 61). No obstante, durante los últimos siete años hasta 2016, la tasa promedio de crecimiento del sector fue 7,2% (Ver tabla siguiente).

[19] Entrevista N°6: Alejandro (seudónimo seleccionado por el autor), operario de maquina en Hanes Brands. Entrevista hecha al 9 de febrero de 2018; entrevista N°7: William (seudónimo seleccionado por el autor), trabajador de corte de la empresa Impresión Álvarez. Entrevista hecha el 7 de febrero de 2018.

Crecimiento del Sector Textil y Confección 2010-2016 (En millones de US$ y Porcentajes)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
$ 368.0	$ 179.5	$ 73.5	$ 197.8	$ 8.1	$ 149.2	-$ 30.7
23.4%	9.2%	3.5%	9.0%	0.3%	6.2%	-1.2%

Fuente: Banco Central de Reserva

Fuente: ASI. 2017: 61

Como fuente de empleo la industria maquila es primordial para la economía salvadoreña. Para 2016 se generaron **71.271 empleos directos y formales**, una disminución de 2.710 puestos de trabajo frente a 2015 (ASI. 2017: 73). La actividad u oficio más cotizado en esta industria es la de fabricación de prendas de vestir, la cual contribuyó con *60.363 empleos para 2016*; otro oficio muy demandado es el de preparación e hilatura de fibras textiles, el cual generó *7.571 puestos de trabajo para 2016* (Ver tabla siguiente). Según la Cámara de Empresas del Sector Textil, Camtex, la actividad de textiles-confecciones **genera más de 200 mil puestos de trabajo indirectos**.

***Tabla*. Empleo promedio del sector textil y confección por actividades CIIU (enero a noviembre 2015-2016) (N° de trabajadores cotizantes al ISSS)**

Actividad	Promedio Ene/Nov 2015	Promedio Ene/Nov 2016	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles	6,649	7,571	922	13.9%
Acabado de productos textiles	951	541	-410	-43.1%
Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir	352	337	-15	-4.3%
Fabricación de tapices y alfombras	29	16	-13	-44.8%
Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes	591	603	12	2.0%
Fabricación de tejidos de uso industrial, incluso mechas; productos textiles n.c.p. (por	1,936	2,008	72	3.7%
Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	255	283	28	11.0%
Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	63,669	60,363	-3,306	-5.2%
Empleo Promedio Textil y Confección	74,431	71,721	-2,710	-3.6%

Fuente: Cálculos promedios en base a datos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS, datos preliminares a noviembre 2016. Los datos al ser preliminares varían con respecto a otros informes.

Fuente: ASI. 2017: 74

En El Salvador no existe el salario mínimo nacional si no distintos salarios mínimos, dependiendo del sector económico. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, el salario mínimo diario, para 2016, para empleados del sector de servicios y venta al por menor fue US$8,39, US$8,22 para trabajadores de industria y US**$7,03 para trabajadores de las confecciones**. Para la población obrera del sector agropecuario el salario mínimo diario llegó tan sólo a US$3,94 (US State Department. 2016: 33). La máxima jornada laboral normal es de 44 horas semanales y no puede superar los seis días ni las 8 horas diarias, aunque el tiempo extra es permitido, pero sólo cuando se pague una bonificación. Trabajadores deben recibir doble tiempo por laborar en días festivos,

una bonificación para navidad, cuyo monto depende del tiempo de empleo, y 15 días de vacaciones anuales pagas.

En el sector de textiles-confecciones los salarios varían mucho tanto por el oficio como por las bonificaciones pagadas por cumplir con las metas establecidas. **El salario promedio del sector**, para 2016, fue de **US$379,16 por mes** (Ver tabla siguiente), pero este fluctúa enormemente dependiendo de la labor realizada. Por ejemplo, el salario promedio de un trabajador haciendo preparación e hilatura de textiles fue de $497,06 mientras que un/a operaria de fabricación de prendas de vestir ganaba solo $351,81.

En El Salvador el salario mínimo se revisa cada tres años, a través del Consejo Nacional del Salario Mínimo, que está constituido por siete miembros (dos del sector empresarial, dos de organizaciones sindicales, y tres del gobierno). Para 2018, **el salario mínimo estipulado para el sector de textiles-confecciones es de $295,20 dólares al mes**.

***Tabla*. Salario mínimo por sector para 2018.**

Sector	Salario por hora	Salario diario	Salario mensual
Comercio y servicios	$ 1.25	$ 10.00	$ 300.00
Industria	$ 1.25	$ 10.00	$ 300.oo
Ingenios azucareros	$ 1.25	$ 10.00	$ 300.00
Maquila, textil y confección	$ 1.23	$ 9.84	$ 295.20
Beneficio de café	$ 0.934	$ 7.47	$ 224.10
Recolección de caña de azúcar	$ 0.934	$ 7.47	$ 224.10 *(por tonelada $3.74)*
Sector agrícola	$ 0.834	$ 6.67	$ 200.00
Recolección de café	$ 0.834	$ 6.67	$ 200.00 *(por libra $0.054, por arroba $1.334)*
Recolección de algodón	$ 0.834	$ 6.67	$ 200.00 *(por libra $0.067)*
Beneficio de algodón	$ 0.834	$ 6.67	$ 200.00

**Cantidades expresadas en dólares estadounidenses y en base a un mes comercial (30 días).*

Fuente: https://www.elsalvadormipais.com/salario-minimo-en-el-salvador (consultado el 20 de marzo de 2018)

Relaciones laborales y actividad sindical en el sector de maquilas

En la industria de textil-confecciones salvadoreña las relaciones laborales son basadas en un régimen de jerarquía y estricto control sobre el proceso laboral. Por cierto, la misma industria se montó en el país alrededor de un intento político de generar nuevas divisas externas y miles de puestos de trabajo sin pensar en priorizar empleos de calidad que ofrecen buenas garantías laborales y dignidad para la fuerza de trabajo. Como en muchos otros países de la región, las reformas laborales contempladas en la década de los noventas buscaron ampliar la flexibilidad de las relaciones laborales sin fortalecer los mecanismos de hacer cumplir la ley laboral en una coyuntura de reconfiguración económica (Anner. 2008).

Globalmente, la industria de confecciones tiene una división de trabajo donde las grandes marcas organizan su cadena de suministro de una manera funcional y geográfica, donde la logística y transporte juegan un papel fundamental en asegurar la fluidez y rapidez de la conexión entre un eslabón con otro (Escalonada y Ramos. 2014). Cada vez más, la distribución geográfica de la cadena de suministro depende de los tiempos de cambio de estilos y temporadas de ropa en las grandes cadenas de venta por menor.

Para El Salvador, su cercanía geográfica al mercado estadounidense, además de su conexión comercial a este país a través del CAFTA-DR (ratificado en 2005), juegan a su favor, sobre todo para la fabricación de ropa con alto contenido de moda y de la cual tiene una demanda muy fluctuante. Pero esta ventaja comercial también tiene un costo laboral para los miles de trabajadores de esta industria. Como dice una operaria de una empresa salvadoreña que fabrica ropa para diversas marcas de moda estadounidenses:

"*La intensidad de trabajo es mayor hoy que antes porque como hay diferentes estilos, entonces como hay más presión para sacar la meta, entonces hay algunos estilos que es más fácil sacar la meta y se gana más, pero hay otros que no se alcanza la meta*[20]".

Otra trabajadora dice que fabricar la ropa de niño es sumamente complicado y se hace más difícil cumplir la meta[21].

Aquí **el concepto de *la meta* es clave para entender la dinámica del trabajo** en la industria de textil-confección. Como se puede apreciar a través del análisis de los salarios promedios de trabajadores/as de diversos oficios comparados con el salario mínimo para este sector, una considerable parte del salario está compuesta por bonificaciones, obtenidas por haber cumplido metas de producción. Estos bonos se pagan por día o por semana, dependiendo de la empresa y funcionan como una forma de pago al destajo, fomentando la productividad y el rendimiento de cada trabajador.

Para muchos trabajadores/as el bono por meta determina a donde quiere trabajar. Como planteó una dirigente sindical con casi tres décadas de experiencia en este sector:

"*El paga bono es algo muy llamativo, como un gancho para atraer a las trabajadoras(…) Por el bono la gente se mata, uno se mata porque con el bono sacas para el transporte y a comer algo y el salario te queda para las necesidades del hogar, entonces donde no hay bono te reduce más allá*"[22].

Pero tener la posibilidad de recibir un bono y ganarlo son dos cosas distintas, sobre todo en un entorno donde la especialidad de trabajar como operaria es cada vez mayor y donde las metas de producción y la calidad del proceso siguen en aumento, al mismo tiempo en que las demandas de los clientes extranjeros son más exigentes. En palabras de otra dirigente sindical con muchos años de experiencia en este sector:

---

[20] Entrevista N° 1: Carolina (seudónimo seleccionado por el autor), de la empresa Youngone de San Salvador. Entrevista hecha el 7 de febrero de 2018.

[21] Entrevista N° 2: Ana María (seudónimo seleccionado por el autor), de la empresa LB de El Salvador. Entrevista hecha el 7 de febrero de 2018.

[22] Entrevista N° 3: Emperatriz (seudónimo seleccionado por el autor), dirigente sindical de Sintrasacosi. Entrevista hecha el 6 de febrero de 2018.

"*Por ejemplo, si yo estoy haciendo una camiseta gris y la orden es esa y toda la planta está haciendo la misma camiseta, pero entonces el cliente dice: no, a mí me están pidiendo ya porque en el almacén me están pidiendo azul. Entonces sacamos toda la camiseta gris de los módulos de producción y metemos la azul y entonces tenemos que sacar esa producción. O cambio de estilo también. Estamos haciendo manga corta y el almacén le está pidiendo manga larga, entonces cambiar*[23]*"*.

Sin lugar a dudas la especialización de la industria textiles-confecciones en las últimas dos décadas se ha hecho, en gran parte, a través de un proceso de organización laboral y un régimen de trabajo donde los aumentos en la productividad de las empresas, en su mayoría, se ha hecho a través de la intensificación del trabajo y la cada vez más exigida flexibilidad de las y los trabajadores. Exigir que las trabajadoras sean más polifacéticas en la fabricación de diversos estilos y cortes de ropa ha sido una táctica que dificulta el cumplimiento de las tareas que cada operaria debe adelantar. Otra ha sido el cambio en la organización del proceso de fabricación final (la actividad que más puestos de empleo da la industria).

En los inicios de la confección en El Salvador la mayoría de las empresas organizaban la fabricación a través de líneas de trabajo donde cada trabajadora (mujeres en su gran mayoría) ocupaba un puesto en la producción donde se hacía una labor fija dependiendo del orden en proceso (una persona la manga, otra el collar, otra el ensamblaje, otra los adornos, etc.,). Aquí las metas eran individuales y cada trabajadora ganaba (o no) su bono si cumplía con sus propias metas. Sin embargo, como una forma de reorganizar el proceso de fabricación para que fuera más eficiente, hace alrededor de 10 años se empezó a organizar **el trabajo por módulos** (grupos), donde cada trabajadora formaba parte de un equipo y las metas de producción se generaban por cada módulo, convirtiendo así los bonos por meta en algo colectivo, por grupo de trabajo.

A través de algunas entrevistas hechas por este autor, se pueden percibir **dos impactos negativos a las y los trabajadores de la preferencia por módulos de producción en vez de líneas**. Primero, se menciona la intensificación del trabajo en los módulos, porque la transformación hacia el módulo implicó, en primer lugar, la reducción de puestos de trabajo más no la diminución de las metas de trabajo[24]. Segundo, esta reorganización del proceso de trabajo se hizo transfiriendo una porción del control del supervisor al propio trabajador (o en este caso, el grupo de trabajo que forma parte de un módulo). Mientras que se podría argumentar que otorgar más control al mismo proceso de trabajo al propio trabajador es una ganancia neta para él o ella, porque implica, al menos teóricamente, que el trabajador ya tenga más autonomía sobre cómo adelantar sus tareas y responsabilidades, en el caso de la confección salvadoreña, no es así. En palabras de la dirigente sindical previamente mencionada (entrevista N° 3):

"*La célula* (o módulo) *funciona bajo un mecanismo de…, ellos lo plantean que es más efectivo, pero en realidad afectan la productividad porque la célula vaya, antes la línea tenía una meta qué cumplir, vea, pero existía una meta individual, o sea, si alguien logró la meta, ganaba, el que no la logró no la ganaba y no pasaba nada, pero cuando gana la célula, la célula tiene varios objetivos,*

[23] Entrevista N°4: Sara (seudónimo seleccionado por el autor), dirigente sindical de Fenastras. Entrevista hecha el 7 de febrero de 2018.

[24] Entrevista N°5: Gilberto García, experto en relaciones laborales/sindicales y de la industria maquila de El Salvador. Entrevista hecha el 5 de febrero de 2018.

tiene reducir costos, porque con menos personal obligan a que la gente saque la misma producción, pero no solo eso, también dejan en mano de las trabajadoras que se vigilen entre sí, vea, ahí no interviene el supervisor, ahí son ellas, les dicen que ellas tienen que vigilarse. Entonces eso crea conflicto en las mismas trabajadoras. Entonces todos esos cambios que los venden bonitos como una modernidad, en realidad son cambios perversos, que solo les beneficia a las grandes empresas"[25].

Este tipo de reorganización del proceso de producción donde las trabajadoras laboran con una autonomía discursiva pero no concreta, mientras que la competencia inter-capital sea sutilmente transferida al colectivo de trabajadoras de una forma que la pelea por rendirse más se convierte en algo intrínseco del mismo grupo de cada módulo; eso es, en realidad, parte del mismo proceso descrito por otros autores, enfocando en otras industrias y geografías sociolaborales distintas, llamado por ellos como "despotismo del mercado" (Webster, Lambert y Bezuidenhout. 2009). Otros expertos en el tema de la maquila en El Salvador llamarían este modelo como una forma de control desde un mercado laboral desregulado e inclemente (García y García. 2016: 7). En ambos sentidos, el control sigue siendo manejado por los empresarios, quienes determinan cómo deben laborar las y los trabajadores y cuáles son las metas de trabajo y los bonos pagados por su cumplimiento. La única diferencia es que en el modelo de la cédula (o módulo), la presión por aumentar la productividad la ejerce cada trabajador/a sobre sus propias compañeras de trabajo. Como se han mencionado en otras investigaciones sobre la cadena global de valor de las confecciones, es el trabajador quien está más exprimido en este modelo (Rayworth y Kidder. 2009; Reygadas. 2002).

El sindicalismo en la maquila salvadoreña: pequeñas, fraccionadas y sin poder

En más de tres décadas desde la fuerte reconfiguración económica de El Salvador, la cual fomentó el presente predominio de la industria de la maquila en el país, **no ha habido ni un solo contrato colectivo de trabajo (CCT) firmado en este sector**. Este solo dato dice mucho sobre el estado del sindicalismo en esta industria. De acuerdo con un experto del sector y del movimiento sindical salvadoreño, ha habido cuatro grandes intentos para presionar empresas de maquila a sentarse a negociar y a firmar un CCT, incluso en una instancia se llegó a acordar 17 cláusulas de un pliego de peticiones, pero luego, cada proceso terminó de forma parecida: el cierre de la fábrica en cuestión[26]. La imposibilidad de lograr la firma de ni un contrato colectivo de trabajo es, quizá, la mejor forma para entender la fuerza del régimen antisindical que existe allí, sobre todo teniendo en cuenta que en la industria salvadoreña hay 65 sindicatos registrados, participando con el 13% de todos los sindicatos para 2016[27].

Es verdad que en el sector privado salvadoreño los CCT, generalmente, brillan por su ausencia. Pero en el sector de la maquila los obstáculos para ejercer la actividad sindical son tantos que la ratificación de los convenios 87 y 98 de la OIT por El Salvador (ambos en septiembre de 2006) no parece haber incidido en la actuación del Estado en términos de velar por su cumplimiento. Un estudio sobre la actividad sindical en las maquilas de El Salvador menciona tres formas utilizadas

[25] Op cit., N°3.
[26] Op cit., Entrevista N°5: Gilberto García.
[27] Datos tomados del Ministerio de Trabajo y Previsión Social: Registros Institucionales- Dirección General de Trabajo MTPS. 2016. http://www.mtps.gob.sv/wp-content/uploads/descargas/InformesEstadisticos/mtps-anuario-estadistico-2016.pdf

por empresarios para crear barreras a la actividad sindical, sobre todo, la negociación colectiva (Global Center for Workers' Rights y Workers' Rights Consortium. 2015):

1. Existe colusión con sindicatos que busquen hacer negocios en vez de proteger a los derechos laborales, a cambio de que estos sindicatos acaben con otros sindicatos más activos e independientes dentro de las fábricas;
2. Se da un trato especial (e ilegal) a algunas organizaciones sindicales para socavar la capacidad de trabajadoras(es) de elegir libremente o crear sindicatos de su propia elección; y se "negrean" dirigentes sindicales autónomos e independientes con el uso y circulación de "listas negras", las cuales aseguren que ellos no consigan empleo en el sector.
3. El uso de amenazas y violencia por parte de bandas de delincuencia (o maras) para obstaculizar el activismo sindical y, sobre todo, impedir que trabajadoras(es) hagan reclamos o demandas al empleador (pp.4-8).

Estas prácticas fueron confirmadas en varias entrevistas hechas por el autor (entrevistas N° 3, 5 y 6)[28]y todas van en contra de varias leyes y estipulaciones legales del país. Por ejemplo, **el Convenio 87 de la OIT** afirma que "las organizaciones de trabajadores deben también ser libres de interferencia de empleadores y gobierno. Este concepto de independencia es un elemento esencial de la libertad de asociación". **El Convenio 98**, por su parte, declara que "las organizaciones de trabajadores y de empleadores deberán gozar de adecuada protección contra todo acto de injerencia de unas respecto de las otras," y **el Código de Trabajo de El Salvador**, a través del **artículo 204** especifica "el proceso mediante el cual las trabajadoras(es) pueden formar sindicatos para ejercer su derecho a asociarse libremente" (Global Center for Workers' Rights y Workers' Rights Consortium, 2015: 9). Pero no todos los obstáculos a la actividad sindical en las maquilas del país son culpa de la acción explícita de los empresarios y los sindicatos patronales. Incluso, existen varias trabas legales que impiden un ejercicio libre de la actividad sindical.

Primero que todo, como mencionamos en la primera sección, existe la disposición legal muy sofocante que establece que para entrar en negociaciones colectivas una organización sindical debe tener al menos 51% de la planta laboral como afiliada[29]. Segundo, el Estado ha sido negligente en su protección a la libertad sindical y a la negociación colectiva, como derechos fundamentales. El Departamento de Estado de los Estados Unidos en su Informe Anual sobre El Salvador (2016) encontró que "el gobierno no implementó, efectivamente, las leyes sobre la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva (…), los recursos para adelantar inspecciones fueron inadecuados y los remedios quedaron inefectivos" (p.30). Las multas impuestas a empresarios que perturbaron el derecho de una organización sindical a existir, a través del despido (directo o indirecto) de trabajadores como forma de disminuir el número de afiliados, variaron de entre 10 a 28 veces el salario mínimo mensual (Ibíd.,); montos que son muy poco disuasivos, sobre todo para empresas de gran tamaño.

[28] Entrevista N°6: Romelia (seudónimo seleccionado por el autor), dirigente sindical de SSINT. Hecha el 7 de febrero de 2018.

[29] Por cuestiones de claridad es importante señalar que cualquier empresario tiene la opción de entrar en un proceso de negociación colectiva de manera voluntaria, incluso con un sindicato que no representa más del 50% de la planta de empleados.

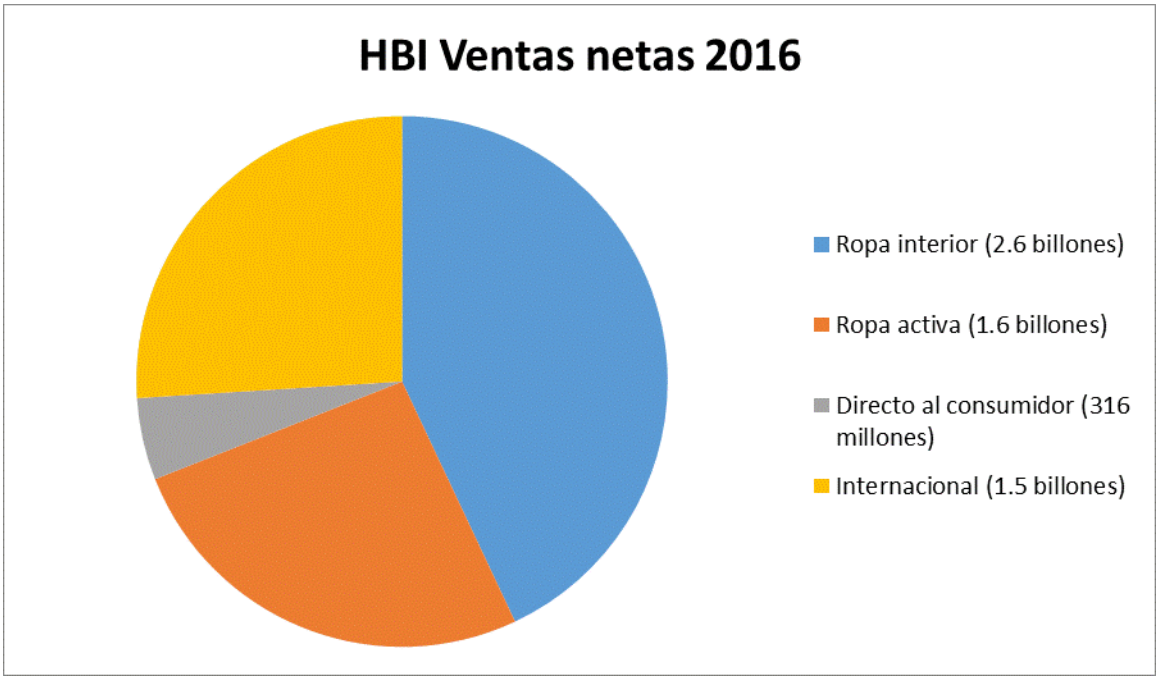
Es importante resaltar la precariedad de la actividad sindical en la industria de textil-confecciones en todo el mundo. Por cierto, es la debilidad estructural de las trabajadoras/es que fabrican las telas y la ropa para las grandes marcas y almacenes de los EU y Europa, que es la base de esta cadena global de suministro. Se han hecho estudios de la distribución del valor a lo largo de estas cadenas y varios coinciden en que los costos laborales en los enormes centros de producción en países del Sur no superan el 5% de todos los costos, a pesar de que allí se adelantan quizá el 70-80% del trabajo total (vea: Anner, et al., 2013/14; Norfield, 2012). Este modelo funciona para el enriquecimiento de los grandes jugadores "*downstream*" de la cadena y hasta hoy en día ha sido relativamente estable y exitosa en términos de asegurar que la debilidad de las trabajadoras/es en los centros de producción de ropa en Asia, Centroamérica y el Norte de África no se transforma. Empero, esta estructura de poder no está exenta a presiones y **existen, incluso, ejemplos de esperanza para trabajadoras/es de esta industria** en países, como El Salvador, donde, hasta ahora no se ha logrado establecer el precedente de la negociación colectiva en una maquila. Sobre estas posibilidades se hablarán más tarde en la sección del enfoque empresarial, sobre Hanes Brands Inc.

4. Hanes Brands Inc. (HBI) a nivel global

Fundada en 1901 como parte de la empresa-holding Sara Lee, HBI se convirtió, en 2006, en una empresa independiente y listada en la bolsa de Nueva York. Desde ese año, HBI inició un proceso de adquisiciones estratégicas a través del globo, comprando las siguientes empresas: Maidenform Brands Inc., (con las marcas Maidenform y Flexees); DBA Lux Holdings S.A[30] (con las marcas DIM, Nur Die/Nur Der, Lovable, Shock Absorber y Abanderado); Champion Europe S.p.A; Pacific Brands Limited (con las marcas Bonds, Mossimo, Sheridan y Berlei.); GearCo Inc.; y Knights Holdco, Inc. (con la marca Knights Apparel). Así, la empresa amplió sus horizontes en mercados tan distantes como los de Estados Unidos, Europa y Australia.

[30] A partir de 2016 esta empresa se llama Hanes Holdings Lux S.à.r.l.

HBI es una de los grupos empresariales dedicados a la producción y venta de ropa deportiva (hombre y mujer), interior (hombre y mujer), e infantil, a diversos mercados globales. Sus operaciones se dividen en cuatro segmentos: **ropa interior**, **ropa activa** (deportiva), **directo al consumidor**, e **internacional**. Estos segmentos se organizan por categoría de producto, ubicación geográfica o canal de distribución. Cada segmento tiene su propio control gerencial, responsable de las operaciones de los negocios de cada segmento, pero cada uno de ellos comparte una misma cadena de suministro y plataformas comunicativas y de mercadeo (HBI. 2016: 5).



Fuente: HBI. 2016: 6.

Clientes y canales de distribución de HBI

El mercado estadounidense sigue siendo la fuente principal de ventas para HBI, contribuyendo con aproximadamente el 74% de las ventas netas. Estas ventas se dividen, en bloques, de cuatro tipos:

1. Tiendas de venta al por menor (principalmente, **Wal-Mart y Target**)
2. Tiendas intermedias (especializadas) o tiendas departamentales (**Kohl's**, **J.C. Penney Company Inc**., **Sears Holdings Corporation, Macy's Inc.** y **Belk Inc.**)
3. Directo al consumidor (**tiendas propias HBI** o *e-commerce*, por ejemplo, **Amazon**)
4. Tiendas de venta al por mayor (**Costco Wholesale Corporation**) o tiendas deportivas (**DICK'S Sporting Goods**).

De todos los clientes de HBI en los EU, el 89% compra productos de HBI a través de tiendas al por menor o tiendas especializadas, 7% compran directamente (a través de las tiendas físicas de HBI y los sitios de e-commerce propios y ajenos), y 4% compran a través de mayoristas. Las dos empresas con más ventas individuales de productos de HBI son **Wal-Mart Stores Inc.** (20% del total de ventas) y **Target** (15%) (HBI. 2016: 7). Es importante notar que los diferentes tipos de

venta implican variaciones en la organización laboral y en los canales de distribución, además de distintos tipos de relaciones con los diversos consumidores intermediarios (las empresas de *retail* que venden bienes fabricados por otras empresas a los consumidores finales). Por ejemplo, la fuerte participación en las ventas netas totales de HBI de las tiendas de venta al por menor, Wal-Mart Inc. y Target, les otorga un poder muy alto en términos de hacer que HBI priorice sus peticiones de marcas y estilos de ropa (además de colores) más demandadas en sus miles de tiendas a través de los EU; un poder que tiene impactos significativos sobre el proceso de trabajo y sobre todo, la intensificación del trabajo en las fábricas propias de HBI y las fábricas de terceros que confeccionan y ensamblan las múltiples marcas de HBI que serían, posteriormente, vendidas en todo el territorio del Tío Sam.

Fuentes de insumos, fabricación y distribución de productos de HBI

HBI, en términos de su forma de organizar y estructurar sus operaciones productivas, no sigue la tendencia sectorial de las más reconocidas marcas y empresas de vestimenta. Al contrario de otras empresas globales como Inditex, Benetton, Nike y Adidas, las cuales operan un modelo de negocios que promueve la fabricación a través de relaciones contractuales con terceros, **HBI prioriza la fabricación propia de sus marcas y estilos de ropa, en sus propias plantas de manufactura**. Esta diferencia es clave desde la perspectiva de la organización sindical de las y los trabajadores, al menos teóricamente, porque el capital invertido en una planta propia, además de tener que contratar directamente una porción de la fuerza laboral como empleados, otorga más oportunidades a las y los trabajadores de hacer palanca al momento de entrar en negociaciones o conversaciones con la empresa. Los modelos de Nike, Adidas y otras grandes marcas como Levi-Strauss — aún después de monumentales escándalos durante la década de las noventa por el uso de trabajo infantil y condiciones de trabajo deplorables en las fábricas que producían sus marcas — giran alrededor del concepto de la transparencia en la cadena de suministro, más no en el control y responsabilidad directa por las condiciones y estándares laborales de los miles de trabajadores que fabrican sus productos en plantas de terceros en países del Sur.[31]

HBI tiene más de 70 mil empleados en 40 países, aunque sus operaciones de fabricación se enfocan, principalmente, en dos regiones:

1. En Centroamérica (el clúster de **El Salvador**, **Honduras** y la **Republica Dominicana**) que contribuye con el 45% de su producción;
2. En el Sureste de Asia (principalmente en **China** y **Vietnam**) que contribuye con el 55% de su producción (Asociación Salvadoreña de Industriales. 2017: 54).

En total, de acuerdo con la empresa, para 2016, **el 72% de las unidades vendidas fueron fabricadas en plantas propias y plantas de terceros** que desarrollen algunas partes del proceso de producción, especialmente, el corte y coser. El resto de las unidades vendidas fueron producidas por terceros, siguiendo las instrucciones y diseños de HBI. La empresa decide dónde producir y a quién subcontratar de acuerdo con los siguientes factores de producción:

[31] Para un análisis sobre cómo funciona el modelo de transparencia a través de la cadena de suministro de Nike y Levi-Strauss, vea: Doorey, David J. 2011. "The transparent supply chain: from resistance to implementation at Nike and Levi-Strauss". *Journal of Business Ethics*. Vol. 103(4). 587-603.

- Costos laborales, costos operativos, la calidad de producción, la infraestructura regional, costos de transporte/distribución, impuestos/gravámenes locales/nacionales y niveles de cuotas de insumos locales (HBI. 2016: 7).

Estos factores concretizan los elementos teóricos mencionados en la sección previa (sobre la dispersión global y funcional de la industria de confecciones) y si examinamos el nivel de inversiones y operaciones de HBI en El Salvador, podríamos entender mejor la estrategia y lógica empresarial de esta marca en el país, tarea fundamental si queremos saber mejor si existen posibilidades para el diseño de una estrategia de organización sindical allí.

HBI en El Salvador: el centro de operaciones de producción a nivel global

HBI abrió sus operaciones directas en El Salvador en el año 1994, justo en el momento de los comienzos de la reconfiguración económica del país en favor de la industria de la maquila. Inicialmente, sus operaciones se enfocaron en el ensamblaje de ropa para abastecer la demanda de almacenes de venta al por menor en el mercado estadounidense, pero como consecuencia de las políticas de fomento de las maquilas en el país (Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, Ley de Inversiones, Ley de Servicios Internacionales, entre otras) y la ratificación del TLC CAFTA-DR en 2005, la empresa gradualmente amplió sus operaciones. En 2007 la empresa compró Industrias Duraflex S.A. de C.V, convirtiendo la empresa a Hanesbrands El Salvador Textiles y posteriormente, a Hanesbrands Inc.[32]

En 2010 la empresa inauguró su sexta planta de fabricación en el país, llamada *Salvador Sew*, ubicada en San Juan Opico (Dept. la Libertad), generando 1.300 nuevos puestos de trabajo, para una planta total de 5,770 y culminando con inversiones de más de $200 millones de dólares hasta ese año[33]. En 2014, HBI anunció la construcción de una planta propia de biomasa en sus instalaciones de San Juan Opico, como forma de reducir la demanda de energía (de base de petróleo), disminuir costos y manejar un nivel de autosuficiencia energética del 60% para la elaboración de textiles[34]. Las inversiones de esta nueva planta fueron $24 millones. Finalmente, a principios de 2018 la empresa anunció que invertirá $ 5 millones en la ampliación de la planta textil de San Juan Opico, la cual fabrica aproximadamente 860 toneladas de tela por semana. De acuerdo con el vicepresidente de Operaciones para Centroamérica y El Caribe, René Villareal, la ampliación de la planta "consiste en la incorporación de nueva maquinaria y tecnología para el proceso de teñido de prendas terminadas, con lo que pretenden incursionar en nuevos mercados"[35].

Para finales de 2017, **HBI tiene 10.300 empleados directos en El Salvador**, distribuidos en las seis plantas de producción que tiene (Ver gráfico siguiente).

---

[32] Vea: https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=36631723 (accedido al 21 de marzo de 2018).
[33] Vea: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Hanesbrands_amplia_operaciones_en_El_Salvador (accedido al 21 de marzo de 2018).
[34] https://www.centralamericadata.com/es/article/home/El_Salvador_24_millones_para_planta_de_biomasa (accedido al 21 de marzo de 2018).
[35] Vea: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/El_Salvador_Ampliacin_de_planta_textil (accedido al 21 de marzo de 2018).

Las operaciones en El Salvador cuentan con 6 plantas:

Nombre de la planta	Productos
Confecciones Jiboa	Ropa interior
El Pedregal	Ropa interior
El Salvador Sew	Ropa deportiva
HBI Textiles E.S.	Textiles
Bonaventure	Medias
El Salvador Socks	Calcetines

Fuente: ASI. 2017: 55.

Con todas estas inversiones y ampliación productiva El Salvador es, hoy en día, el centro de operaciones más grandes de HBI en el mundo. Además, de acuerdo con la empresa, la productividad de sus empleados salvadoreños siempre está por encima de 90%, convirtiendo el país en la más productiva de todos los centros de operación a nivel global (ASI. 2017: 55). La empresa destaca el bajo nivel de ausentismo de sus empleados en El Salvador, que llega a tan solo el 0,6%. Las operaciones salvadoreñas producen ropa para las siguientes marcas de HBI:

- Hanes, Champion, Playtex, DIM, Bali, Maidenform, Flexees, JMS (Just My Size), Wonderbra, Nür Die, Lovable y Gear For Sports.

Sus 24 años de presencia y crecimiento productivo dentro de El Salvador ha dejado a **HBI como el exportador número uno del país** (por cuarto año consecutivo), **exportando, para 2016, 625,9 millones de dólares** lo que equivale a un poco más de 92.2 millones de libras de tela y 60.9 millones de docenas de prendas anuales," (ASI. 2017: 52). Con sus seis plantas de producción y fabricación, además de su nueva planta de biomasa (la cual complementa otra planta de biomasa que tiene instalada en la República Dominicana), parece obvio la importancia de El Salvador en las operaciones globales de HBI. Aunque los costos laborales superan los de algunos países asiáticos (sobre todo los de India, Bangladesh, Camboya y Vietnam), su nivel de productividad y bajo ausentismo recompensa esta desventaja. Otra ventaja de establecerse en El Salvador, de acuerdo con el gerente local de HBI es "*la capacidad de aprendizaje y el compromiso de la mano de obra salvadoreña*", la cual "*facilita la adaptación del país a los cambios en las exigencias del mercado global, donde ahora los pedidos son más variados, las corridas de producción son más cortas, por lo que se debe de tener una gran flexibilidad y adaptación a los nuevos procesos de corte, tejeduría y estilos aunque se opere con la misma maquinaria*" (ASI. 2017: 54).

En otras palabras, la calidad del trabajo de sus empleados salvadoreños hace viable la apuesta de la firma para concentrar gran parte de sus operaciones allí. Además, factores como la infraestructura regional (con la aglomeración de zonas francas, y la interconectividad comercial y logística entre los EU y los países centroamericanos (destacando a El Salvador, Guatemala, Honduras, República Dominicana) aumentan la fluidez y rapidez de la circulación de la cadena de suministro regional de HBI y bajan los costos asociados. Finalmente, pero no menos importante, es el papel que juega la benevolencia estatal en facilitar y subsidiar el crecimiento de las operaciones en El Salvador. HBI, en este país, aprovechándose de las leyes previamente mencionadas, recibe: *trato igual de los inversionistas nacionales, tiene libertad de transferir fondos al extranjero (sin*

incurrir impuestos), acceso a financiamiento local (por ejemplo, para la construcción de su nueva planta de biomasa), exoneración de impuestos municipales, renta e IVA, exoneración de impuestos por la importación de maquinaria, herramientas e insumos, operaciones internacionales de logística, entre otros.

Y todos estos vastos beneficios se dan bajo la contraprestación, casi única, de generar muchos puestos de trabajo y divisas internacionales. Por esto, es importante analizar las relaciones de trabajo y sindicales en esta empresa para entender mejor qué tan ventajoso es para el país tener y apoyar tanto las enormes operaciones de HBI en el mismo.

Relaciones laborales y sindicales en HBI El Salvador

Hanes Brands, como una marca de talla global que se encarga de la mayor parte de las operaciones productivas en sus propias plantas alrededor del mundo, maneja su propio Código de Conducta Global y ha divulgado unos Estándares Globales para sus Proveedores. Este código y sus estándares básicamente plantean el respeto por los ocho convenios fundamentales de la OIT. Por ejemplo, la empresa no permite la discriminación laboral, el trabajo infantil o forzoso y que se respeten la libertad sindical y la negociación colectiva, además de no involucrarse en corrupción. Cada año la empresa adelanta más de 600 evaluaciones de empresas proveedoras. HBI es un miembro acreditado de *la Asociación por el Trabajo Justo* (FLA) y colabora con el programa de la OIT, Better Work. En El Salvador, de acuerdo con la empresa y confirmado por una entrevista con un empleado[36], se ofrece a todos los empleados directos un sistema gratuito de transporte, el cual recoge a las y los empleados desde puntos específicos de la ciudad y los lleva al trabajo (por las mañanas) y los regresa a estos puntos (en la tarde). Adicionalmente, la empresa ofrece educación secundaria, tecnológica y universitaria para sus empleados, después de la jornada laboral y en los fines de semana, en las propias instalaciones de las plantas de HBI.

Como suele suceder en las empresas del sector, y como se detalló brevemente en la sección anterior sobre la industria textil-confecciones, en las plantas de HBI la gran mayoría de empleadores son jóvenes, entre 20 y 30 años de edad. Allí se organiza el proceso de trabajo a través de módulos y el régimen de pagos de bonificaciones se hace al destajo y se pagan de forma colectiva, o sea por grupo. Primero que todo, todos los operarios y operarias deben cumplir con las metas establecidas. Por ejemplo, para el operario de máquinas entrevistado, él debe cumplir con una meta del 90%, en otras palabras, para toda su jornada se debe asegurar que, en promedio, las máquinas a su cargo (y de sus compañeros del módulo) deben trabajar continuamente en un 90% de su capacidad. Si el rendimiento del grupo (medido por la productividad de las máquinas) no alcanza esta meta (o al menos el 88% en promedio) los supervisores hacen un seguimiento al módulo. En palabras de dicho trabajador:

"*Ya viene un seguimiento, hay gente especializada solo para eso, es un seguimiento, digamos, usted es el operario, usted está andando a echar sus máquinas, llego yo que soy de ingeniería, vengo y le digo: te voy a estar vigilando y voy a ver por qué vas bajo, voy a anotar por qué vas bajo, si la máquina está fallando mucho o es de carga, yo te lo voy a anotar, aquí voy a estar un buen rato o todo el día porque vas bajo. Entonces es un seguimiento que le da a base y ya él pone todos*

[36] Entrevista N°11, operario de máquina, entrevista hecha el 8 de febrero en San Salvador.

los pro y los contra, ya los lleva a ingeniería, ahí está el proceso y ya les dice: por esto, por esto, por esto va abajo, ya tratan de mejorar o lo cambian de área para que uno mejor.[37]"

Muchas veces el no alcanzar la meta propuesta es culpa, no del trabajador, sino de fallas mecánicas. Por ejemplo, él plantea que muchas veces las bajas productivas son causadas por unos hilos de mala calidad o con alto contenido de químicos que puedan dañar o generar fallas en las máquinas o en la tela misma. El trabajo en los departamentos de tejeduría, bodega, calidad, tintorería, acabados y corte son todos difíciles por la diversidad de máquinas al mando de uno y por los intricados tipos y estilos de hilo y tela que se debe manejar. No obstante, el entrevistador concuerda en que el puesto más demandante en términos de la intensidad del trabajo es el de operaria de confección.

Casi todos los oficios son remunerados a través del salario mínimo y las diferencias de ingresos se dan por el desempeño de cada módulo en cada departamento. El bono en HBI se paga, no semanalmente, sino mensualmente. En el proceso de trabajo, durante los últimos tres años, este operario de máquinas no ha visto ningún accidente de trabajo grave, pero a veces hay accidentes leves: golpes, heridas en la mano por descuido de una de las máquinas, machucas, resbalo, deslizamientos, raspaduras, cortes, etc.[38] La empresa ofrece el servicio de una clínica dentro de sus instalaciones para atender a trabajadores accidentados y/o enfermos.

De acuerdo con el trabajador entrevistado, el Código de Conducta de la empresa está presente y visible dentro de la planta y la empresa ofrece cursos de capacitación continuamente para todos los empleados. Aunque el Código habla de la libertad de la actividad sindical en la planta de HBI en San Juan Opico no existe una organización sindical y por supuesto, tampoco existe un CCT. En las capacitaciones de la empresa, aunque se menciona el Código de la empresa, no se discute el tema sindical, mientras si se habla del manejo de las políticas de seguridad industrial, del trato de la gerencia y los supervisores.

Como suele suceder en la industria maquila, aun en la empresa HBI que suele ofrecer mejores beneficios que la gran mayoría de empresas, hay descontento por la intensidad del trabajo y en este caso en particular, por el hecho que mientras que van llegando nuevas máquinas y se incrementan el número de máquinas que cada operario debe manejar, no se ve la ampliación de los puestos de trabajo, o sea, a través del tiempo, los empleados son requeridos para rendirse más y más[39].

El tema sindical en HBI El Salvador parece estar más visible en algunas empresas proveedoras. Incluso, de acuerdo con la información suministrada por un experto del sector, y consultor de las relaciones laborales para empresas[40], HBI promovió la conformación e instalación de una mesa de diálogo en una de las empresas proveedoras que estaba teniendo muchos problemas en la planta. En esta mesa HBI no participa directamente, pero se responsabiliza del pago de los honorarios del consultor, quien se reúne, una vez al mes, con representantes de la gerencia y representantes de varios sindicatos de la planta, para intentar resolver las tensiones relacionadas con el trabajo.

[37] Entrevista N°11, op cit.,
[38] Entrevista N°11, op cit.,
[39] Entrevista N°11, op cit.,
[40] Entrevista N°10, op cit.,

Esta mesa funciona como *una negociación colectiva informal*, donde se van llegando a acuerdos que se formalizan en actas. A través de estos espacios se ha logrado mejoras en esa empresa, por ejemplo, en el tema de prestaciones adicionales a la ley (por ejemplo, lo referente de la canastilla materna). Obviamente, estas mesas no pueden reemplazar el rol de una negociación colectiva formal. Como dice este experto:

"*Eso puede caer, la mesa de diálogo desaparece y hasta ahí llegó, en cambio sí queda en un contrato colectivo, esa prestación se vuelve permanente y se vuelve estable para los trabajadores, forma parte del marco legal de la empresa y entonces ya puede ser exigible, incluso por la vía judicial si no se cumple. Pero eso no ha pasado en El Salvador*".

Como termina él, en el contexto del país, y sobre todo en el sector maquila, los CCT son casi una utopía. Nunca se ha logrado firmar uno y en tan solo una ocasión se llegó a sentarse en una mesa y negociar varias cláusulas, como ya se mencionó. Pero hasta este caso más exitoso llegó al fracaso cuando la empresa decidió descontinuar y cerrar la fábrica. En palabras del mismo experto, este tipo de actuaciones es sintomático de la cultura antisindical salvadoreña:

"*aquí los empresarios, es increíble el pánico que le tienen a un sindicato, yo he conocido casos de empresarios que le pagan, cuando saben que hay un sindicato en su empresa, hacen todo lo posible, no les importa pagar lo que sea para quitarlo*".

No obstante, a pesar de la oscura historia del sindicalismo en este sector, a través de un trabajo fundamentado en las apreciaciones de las cadenas de suministro del sector, a nivel regional y global, existen posibilidades para fortalecer el trabajo sindical en la maquila y promover una campaña de sindicalización y negociación dentro de esta industria.

Posibilidades para la acción sindical en Hanes Brands y/o en la industria maquila de El Salvador y la región de Centroamérica

Van más de tres décadas desde que el sector maquila convirtió el país en una fábrica de ropa, principalmente por el mercado estadounidense. Y en todo este tiempo, aunque se han implementado diversos sistemas de producción y variados modelos de organización del proceso de trabajo, nunca se ha podido firmar e implementar un CCT en ninguna empresa del país. El sindicalismo en este sector, por ende, es supremamente débil y fragmentado y las prácticas antisindicales del sector empresarial impiden que se formen y crezcan sindicatos independientes y autónomos.

Sin embargo, hay luces de esperanza justamente a través del enfoque de las cadenas regionales y globales de suministro y valor que operan en esta industria. La distribución del valor a lo largo de la cadena de esta industria da algunas pistas sobre los actores y lugares donde una campaña de afiliación y fortalecimiento sindical debe mirar. Seguir intentando presionar los dueños locales (o extranjeros) de fábricas de confección nos llevará a un nuevo fracaso. La clave está en **identificar las marcas** que están fabricando su ropa y artículos de moda, muchas veces a través de plantas subcontratadas y examinar dónde y a quién venden ellos sus productos finales. Hay pocos casos como HBI donde esta empresa, dueña de importantes marcas, ha decidido llevar a cabo algo más del 60% de toda su propia producción, y por ende, existe la posibilidad que se podría presionar esta marca para realmente respetar la libertad sindical y sobre todo, la negociación colectiva en sus seis plantas en El Salvador y las demás plantas en Centroamérica y el Sudeste asiático.

La propuesta es concentrarse en desarrollar una estrategia y campaña de afiliación (primero de forma clandestina) con un enfoque de la cadena, el cual, antes que todo, busca abrir las fronteras nacionales-sindicales y establecer-fortalecer los contactos con trabajadores (y si existen, sindicatos) de otras plantas que fabrican para las mismas marcas. Hoy existe una **Liga Internacional Sindical para la Responsabilidad de las Marcas** (conocida como La Liga), la cual se constituyó en 2012 en Centroamérica con el fin de crear redes de activistas sindicales primero en Centroamérica y luego a nivel global, para adelantar mecanismos de coordinación directa entre los sindicatos que fabrican para las mismas marcas (vea: García y Molina, 2017: 3). Esta Liga se ha expandido hasta fábricas de confecciones en Asia (Indonesia y Vietnam) y tiene presencia en El Salvador, Honduras y la República Dominicana. Adicionalmente, y aquí hay una novedad de su propuesta, se coordina sus acciones con varias organizaciones de activistas europeas (la Campaña por Ropa Limpia) y estadounidense (*United Students Against Sweatshops*) para lograr la presión en almacenes y tiendas universitarias donde mucha de la ropa fabricada en los países del Sur es vendida.

Vale la pena examinar algunos de los casos y campañas donde esta Liga ha trabajado, para así aprender de los relativos éxitos y los fracasos. Apoyando esta Liga o creando otra, esta vez con apoyo tanto de las centrales afiliadas de la CSA en la región, como la CSA misma, además del apoyo sindical de IndustriALL y UNI Global Union, los cuales están fuertemente comprometidos con una campaña para responsabilizar a las marcas globales por las condiciones tan precarias de las fabricas donde producen su ropa. El caso del Acuerdo Marco entre estas dos federaciones sindicales globales, varios sindicatos del sector maquila en Bangladesh y decenas de marcas globales, firmado después de la tragedia de la muerte de miles de trabajadores y trabajadoras en la Rana Plaza en 2012, vale la pena estudiarse. **5. La industria alimentaria de El Salvador**

Igual que en todo el mundo, la industria alimentaria salvadoreña enfrenta muchos cambios, debido a la frivolidad de los gustos alimentarios de los consumidores, la creciente participación de alimentos más saludables y nutritivos y la gran participación del mercadeo y publicidad en los costos de producción y venta de estos productos. Igualmente, los avances tecnológicos, sobre todo con respecto al procesado y la conservación, juegan un rol importante en dinamizar esta industria a nivel global. Varios expertos han argüido que todas estas transformaciones en la industria alimentaria, además de otras relacionadas con la "revolución de supermercados" y la inclusión de nuevos países productores dentro de la cadena global de suministro (sobre todo, grandes países del Sur como China, Brasil, India, Argentina, Indonesia, entre otros), han generado la creación de un nuevo régimen alimentario global (vea: Dörr. 2018; McMichael. 2005). En El Salvador, históricamente, la industria de la alimentación ha estado empujada por la actividad azucarera (cultivo, quema/corte, molienda, procesamiento, refinación, secado), sobre todo para el mercado externo. Este producto siguió como el líder de exportaciones para esta industria, contribuyendo, para 2016, con ventas por US$125,5 millones, aunque este monto disminuyó en 29,9% frente a las exportaciones de 2015 (ASI. 2017: 92).

En la última década este segmento económico del país ha aportado incrementos en ventas significativos; por ejemplo, ventas de comida empacada en almacenes de venta al por menor alcanzaron alrededor de US$1.300 millones para 2012, un incremento de casi 50% frente a las ventas de 2008 y se proyectan ventas por más de US$1.600 millones a finales de 2017 (Calderón. 2014: 11). Este subsector participa con el 31% del PIB de la industria manufacturera, alcanzando

vender US$716,7 millones para 2015 (AIS. 2017: 81). A nivel productivo las principales actividades dentro de este rubro industrial son: productos de molinería y pan; azúcar; otros alimenticios elaborados; lácteos; y carne y sus productos (Ver tabla siguiente).

***Tabla*: Producción de actividades del sector alimentos 2014-2015 (En millones de dólares, a precios constantes 1990)**

Actividades	2014	2015	Variación Porcentual	Participación 2015
Productos de molinería y panadería	$ 222.8	$ 228.3	2.5%	31.8%
Azúcar	$ 189.2	$ 192.2	1.6%	26.8%
Otros productos alimenticios elaborados	$ 182.5	$ 190.3	4.3%	26.5%
Productos lácteos	$ 62.6	$ 64.6	3.2%	9.0%
Carne y sus productos	$ 40.0	$ 41.1	2.8%	5.7%
Productos elaborados de la pesca	$ 0.4	$ 0.4	0.0%	0.1%
Total PIB Alimentos	**$ 697.4**	**$ 716.8**	**2.8%**	**100.0%**

Fuente: Banco Central de Reserva. Nota: Algunos de los valores son distintos a los de informes anteriores, dado a que el BCR ha estado realizando ajustes. También en cuanto a los productos como el atún enlatado se encuentran ubicados en la categoría de "Otros productos alimenticios elaborados"

Fuente: AIS. 2017: 82.

Principales destinos externos de los productos alimenticios de el Salvador

Los principales destinos de los productos manufacturados por la industria de alimentos salvadoreña son países de Centro América, donde se exportaron el 53,5% de todas las ventas del sector en 2016. Guatemala es el mercado que más compra estos productos (US$131 millones), seguido de Honduras (US$94 millones) y Nicaragua (US$33,7 millones) (Ver tabla siguiente).

***Tabla:* Exportaciones del sector alimentos hacía la región de Centro América, 2016 (millones de dólares)**

Países	Monto Exportador 2016	Participación 2016
Guatemala	$ 131.0	44.6%
Honduras	$ 94.0	32.0%
Nicaragua	$ 33.7	11.5%
Costa Rica	$ 28.5	9.7%
Panamá	$ 6.7	2.3%
Total Exportado Alimentos hacia Centroamérica	**$ 293.9**	**100.0%**

Fuente: Cálculos en base a datos del Banco Central de Reserva

Fuente: ASI. 2017: 83

Este sector ha tenido un patrón de crecimiento moderado en la década pasada excepto por los años 2014 y 2016 cuando hubo una disminución de ventas; en 2014 se exportó US$588,6 millones

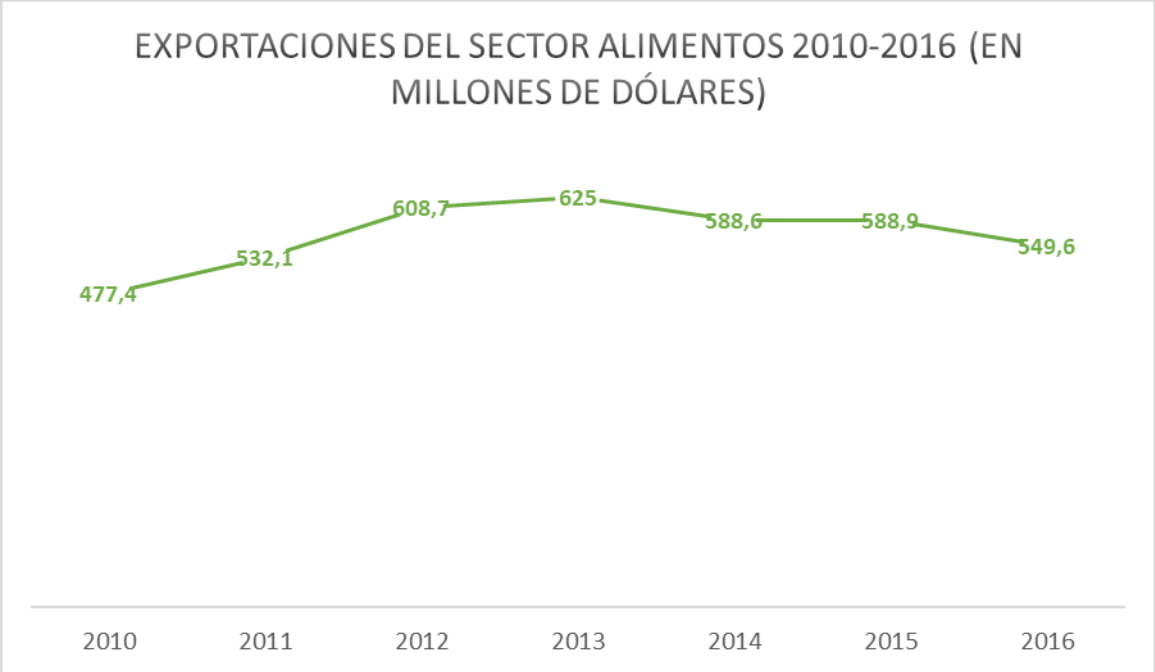
frente a los US$625 millones en el año 2013, y en 2016 las exportaciones por un valor de US$549,6 millones fueron 6,7% menos de las de 2015 (US$588,9 millones) (Ver tabla siguiente).

Crecimiento del sector alimentos (2010-2016) (en millones de dólares y %)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
$ 75.3	$ 54.7	$ 76.6	$ 16.3	-$ 36.4	$ 0.3	-$ 39.3
18.7%	11.5%	14.4%	2.7%	-5.8%	0.05%	-6.7%

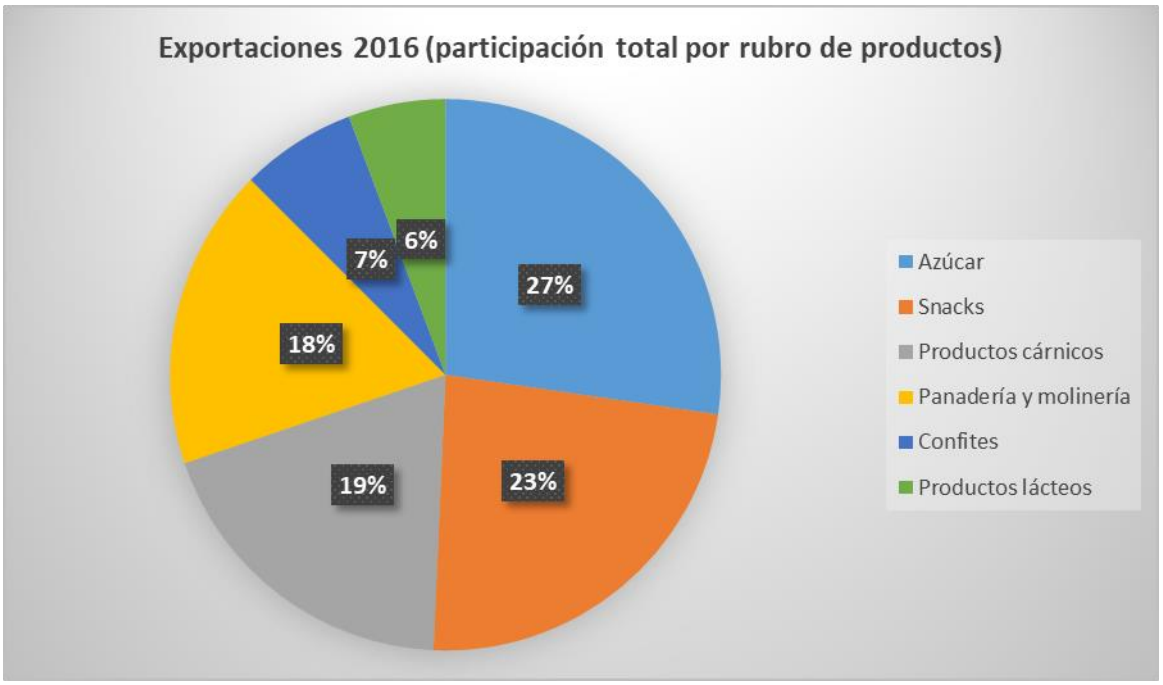
Fuente: Banco Central de Reserva. Algunos de los valores que son calculados en este informe variarían con los presentados en años anteriores por un ajuste metodológico en relación a la consideración de algunos incisos arancelarios y su clasificación

Fuente: ASI. 2017: 84.



Fuente: ASI. 2017: 84.

La participación de cada segmento de productos dentro de las exportaciones totales del subsector de alimentos está liderada por los dos componentes de azúcar y snacks, los cuales juntos contribuyen con el 50% de todas las exportaciones del subsector para 2016 (Ver tabla siguiente).



Fuente: Elaboración propia en base de datos de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI. 2017)

Tabla: **Desempeño de los principales productos de exportación sector alimentos 2015-2016 (En millones de dólares)**

Posición	Productos	2015	2016	Variación Absoluta	Variación Porcentual
1	Azúcar en bruto	$ 178.9	$ 125.5	-$ 53.4	-29.9%
2	Atunes	$ 74.0	$ 77.4	$ 3.4	4.6%
3	Productos alimenticios diversos	$ 64.7	$ 68.1	$ 3.4	5.3%
4	Harina	$ 45.9	$ 49.4	$ 3.5	7.6%
5	Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado	$ 35.1	$ 35.0	-$ 0.1	-0.3%
6	Artículos de confitería	$ 32.2	$ 32.6	$ 0.4	1.3%
7	Azúcar refinada	$ 14.2	$ 24.6	$ 10.5	73.8%
8	Galletas	$ 26.1	$ 23.0	-$ 3.2	-12.1%
9	Quesos	$ 18.5	$ 17.2	-$ 1.3	-7.1%
10	Los demás frutos preparados o conservados comestibles	$ 15.5	$ 14.9	-$ 0.6	-3.9%
Los demás productos		$ 83.8	$ 81.9	-$ 1.9	-2.3%
Total Exportado Alimentos		**$ 588.9**	**$ 549.6**	**-$ 39.3**	**-6.7%**

Fuente: Cálculos en base a datos del Banco Central de Reserva

Fuente: ASI. 2017. 92

Empleo en este sector

El sector de alimentos salvadoreño es el segundo proveedor de empleos del sector industrial del país, **generando un total de 33.062 puestos de trabajo para 2016**, lo que equivale a 1.021 puestos de empleo más que en el año previo (ASI. 2017: 100). Las actividades que más generan empleo dentro de este rubro económico son: primero, **la elaboración de productos de panadería** (con 8.012 empleos), segundo, **el envase y conservación de frutas, legumbres y hortalizas** (con 5.738

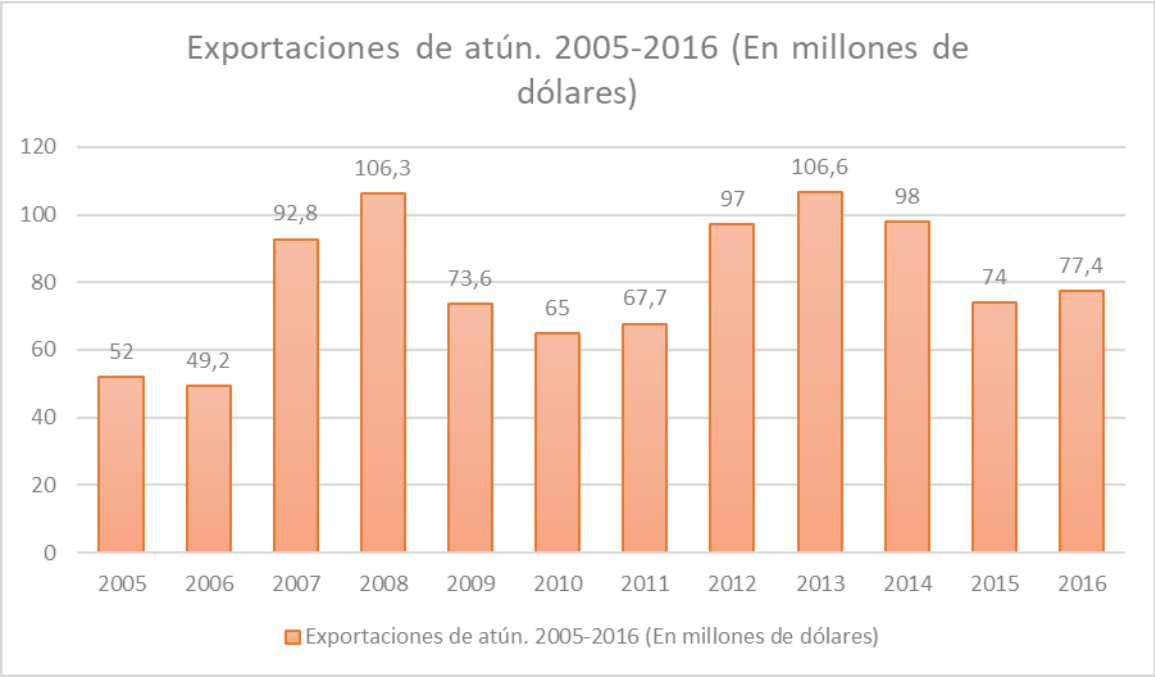
puestos de trabajo), y tercero, **fábricas y refinerías de azúcar** (con 4.083 puestos de trabajo) (Íbid.: 100-101).

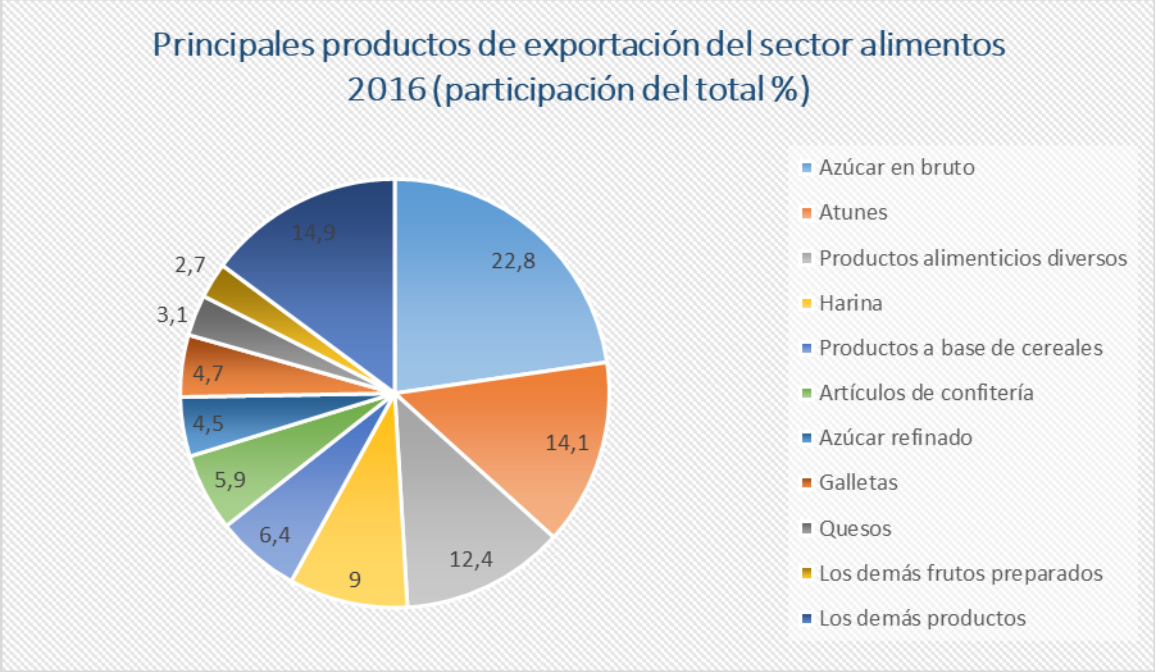
Salarios en el sector alimentos

El sector de la industria alimenticia de El Salvador tiende a ofrecer mejores salarios que otros segmentos industriales, por ejemplo, el de textiles-confecciones. Para 2016, de acuerdo con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, **el salario promedio de este subsector fue de US$469.37 mensuales**, el equivalente de un incremento del 3,2% frente al salario promedio de 2015 (US$454.87) (ASI. 2017. 102). No obstante, este monto invisibiliza las grandes diferencias entre actividades distintas en diversos rubros de este sector. Por ejemplo, el salario promedio para 2016 para el "envase y conservación de frutas, legumbres y hortalizas (excepto sopas)" fue de US$714.24 mensual, más del 65% superior al salario promedio mensual recibido por trabajadores contratados para "elaboración de almidones y productos derivados al almidón" (Us$249.08) (ASI. 2017. 102). De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, para 2017, **el salario mínimo mensual para trabajadores de la industria (que agrupa el sector alimentos) fue de US$300**, equivalente a un salario diario de US$10 (MTPS. 2017: 43).

Nuevas tendencias dentro del sector alimentos: la fuerte presencia de los atunes

En el sector alimenticio salvadoreño, siguiendo la tendencia del sector comercial, basa su estructura empresarial en la existencia de miles de establecimientos pequeños y muy pocos grandes que concentran las rentas sectoriales. Por ejemplo, en El Salvador, para 2012, hubo 10.849 pequeños establecimientos de este sector, el equivalente al 97,89% de todas las empresas alimenticias, con tan sólo 29 grandes empresas (el 0,32% del total) (ASI. 2013: 41). Y para la industria atunera en el país, la concentración de la producción y las utilidades es totalmente monopólica, al menos en la esfera de la producción industrial, desde la apariencia de la española, Calvo (hoy en día Grupo Calvo), a partir de 2004. Desde ese momento, esta industria creció asombrosamente, para quedarse, después del azúcar bruto, como el producto alimenticio que más exportaciones genera en el país, año tras año. Por cierto, en los doce años **entre 2005-2016, el país exportó, en promedio, US$80 millones por año de atún** (Ver gráfico siguiente), con varios altibajos producidos por cambios en la demanda de los principales mercados de ese pez, pero dejando que el atún se mantenga por encima de todos los demás productos alimenticios, excepto al azúcar, en términos de su exportación.





Fuente: ASI. 2017: 91.

Teniendo en cuenta que el Grupo Calvo es la única empresa industrial dedicada a la pesca, procesamiento, almacenamiento, distribución, exportación y comercialización de productos basados en atún, vale la pena examinar cómo esta empresa está organizada tanto globalmente como en El Salvador.

6. Grupo Calvo: la llegada y expansión de la española atunera

Grupo Calvo es, hoy en día, una de las principales empresas mundiales de la pesca, procesamiento y comercialización de lomo de atún y otros productos derivados. Fundada como pequeña empresa familiar, en 1940 en Carballo, Coruña (Galicia), por Luis Calvo Sanz, sus inicios se centraban en enlatar carne y fabada. Solo como estrategia de diferenciarse de la competencia, la firma empezó a introducir al mercado español el atún claro (*yellowfin*) a través de un envase de latas redondas, algo que no sólo marcó el primer éxito de la empresa, impulsando su considerable expansión, sino también fue copiado por la mayoría de las fábricas de atún en España[41].

Originalmente dedicada a la pesca y fabricación de productos del mar en España, desde finales de la década de los setentas, la empresa Calvo empezó su proceso de expansión, tanto en términos de abrir nuevas plantas en el extranjero como por la adquisición y/o fusión con otras empresas. Así fue que, durante los inicios del boom global de la pesca y consumo de atún,[42]Calvo comenzó a fabricar el atún claro, primero en su planta en Carballo, y luego, buscó consolidar su posición en el creciente negocio, abriendo, **dos plantas nuevas en Venezuela** (en Guanta) en el año 1981 y luego **otra en Esteiro** (España) en 1986.

En 1993 **la empresa compra el grupo italiano del mismo sector, Nostromo** y como forma de salir del entorno político-económico de incertidumbre para el sector empresarial privado en Venezuela, con la llegada de Hugo Chávez a la presidencia en 1999, la empresa decidió cerrar sus plantas allá y buscar otro lugar para establecerse en América Latina para tener acceso a los bancos de peces que gravitan aquí en el océano pacífico entre las aguas de México, Centro América, Perú y Ecuador. El Salvador se convirtió en una opción atractiva para la empresa no sólo por su ubicación estratégica sino porque en ese mismo entonces el gobierno conservador del país estaba buscando dinamizar el Golfo de Fonseca que El Salvador comparte con Honduras y Nicaragua[43]. El gobierno de Armando Calderón Sol había gestionado estudios de factibilidad para la construcción del Puerto La Unión en ese golfo desde 1994, pero fue hasta 2002 que se abrió un proceso de licitación para la construcción y hasta 2005 que se iniciaron obras.

Sin entrar en detalles aquí (eso se hará en la siguiente sección), Calvo abrió una planta en la Unión, El Salvador en 2003, como centro de operaciones del Grupo para toda América. El año siguiente, la empresa adquiere la marca líder del mercado brasileño de productos de atún, **Gomes Da Costa**, convirtiéndose en una de las cinco empresas más grandes del mundo en conservas de atún.[44]Para 2012 Calvo enfrentó un cambio organizativo muy grande cuando la multinacional, **Bolton International Group, compró el 40% de las acciones de la atunera por aproximadamente 125 millones de euros**, transformando este negocio multinacional de una familia en una empresa mixta con grandes inversiones-acciones del capital financiero global.

---

[41] Vea: Publicado el 6 de febrero 2008. "Grupo Calvo: Un compañía conservera familiar con fuerte presencia en América Latina **"**http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/grupo-calvo-un-compania-conservera-familiar-con-fuerte-presencia-en-america-latina/ (accedido el 20 de marzo de 2018).

[42] Vea: FAO. "2 trends in the production of world tuna fisheries". http://www.fao.org/docrep/005/y4499e/y4499e05.htm (accedido el 22 de marzo de 2018).

[43] Entrevista N°5: Gilberto García, op cit.,

[44] Vea: http://www.fis.com/fis/companies/details.asp?l=s&company_id=62156 (consultado el 22 de marzo de 2018).

Grupo Calvo a nivel de operaciones global

Hoy en día el Grupo Calvo tiene **su casa matriz ubicada en Madrid**, España[45] y **cuenta con una flota de barcos**:

- 11 barcos (7 atuneras[46], 2 buques mercantes, 2 barcos de apoyo) que faenan en aguas ecuatoriales internacionales del Pacífico y Atlántico.

Y **plantas propias de procesamiento** en:

- Coruña, Galicia
- La Unión, El Salvador
- Itajai, Santa Catarina, Brasil

Y **oficinas comerciales** en:

- Madrid, España
- Módena, Italia
- San Salvador, El Salvador
- San José, Costa Rica
- Ciudad de Guatemala, Guatemala
- Sao Paolo, Brasil
- Buenos Aires, Argentina

Globalmente, Grupo Calvo cuenta con 5.122 empleados dividido geográficamente en la siguiente manera:

- Brasil y Argentina: 2.113
- Centro América: 1.943
- España: 644
- Italia: 35
- Flota: 387[47]

El Grupo Calvo es de capital 60% español y vende sus productos en más de 70 países. Sus operaciones abarcan la pesca, procesamiento-empaque y comercialización de conservas de pescado y crecientemente, productos alimenticios complementarios. La empresa funciona a través de una integración vertical de todos los eslabones de la cadena de valor, aunque el Grupo se fracciona, en términos jurídicos, en varias empresas independientes, por cuestiones administrativas, contables/financieras y legales y, como suele suceder, para reducir la posibilidad que tengan las y los trabajadores de unirse a través de un sindicato grande que presiona para la mejora de las condiciones y derechos laborales de todos los empleados del Grupo Calvo.

[45] Dirección: Parque Alvento Vía de los Pobladores N°1. Edificio A/B Planta 5, 28033 Madrid. Teléfono: +34-917823300.
[46] 6 de los cuales pescan bajo la bandera salvadoreña y 1 con la bandera de España.
[47] Cifras de: Grupo Calvo. 2017. *Informe Anual 2016*. P.15

Marcas del Grupo Calvo

Las tres marcas principales del Grupo son:

1. Calvo (principalmente en España, otros países europeos y Centroamérica.
2. Nostromo (uno de los líderes en el mercado italiano)
3. Gomes da Costa (líder en los mercados de Brasil y Argentina)

Otras marcas del Grupo son:

88, Razo, San Marco, Mar de Plata, Luis Calvo Sanz, Eureka y Faro.

Principales clientes del sector comercio al por menor

España: Aldi, Auchan, Carrefour, Consum, DIA, El Corte Inglés, Eroski, Euromadi, IFA, Lidl, Makro, Distribuidores HORECA

Italia: Auchan, Carrefour, Canad, Coop, Esd, Esselunga, Eurospin, Bennet, Lidl, Metro, Pam, Sigma, Vege, Distribuidores HORECA

CAM-Caribe: Arrocha, Casa carne, Diinsa Centro Cuesta Nacional, Econo Super, Gamar, La Barata, La Torre, Nimar, Pricemart, Riba Smith, Subway, Super la Colonia, Super Selectos, Supermachetazo, Supermercados CNN, Supermercados Rey, Supermercados Xrta, Unispuer, Walmart.

Grupo Calvo en El Salvador

Como se mencionó en la sección previa, con el cierre de las dos plantas en Venezuela, la empresa Calvo comienza su búsqueda para montar otro centro de producción en el continente. El Salvador fue seleccionado debido a varios factores que jugaron a su favor:

1. Su ubicación geográfica
2. La alta inserción internacional de la económica salvadoreña
3. Las preferencias arancelarias para acceder al mercado europeo y estadounidense
4. El bajo costo de la mano de obra salvadoreña
5. La cultura e institucionalidad antisindical en el país.

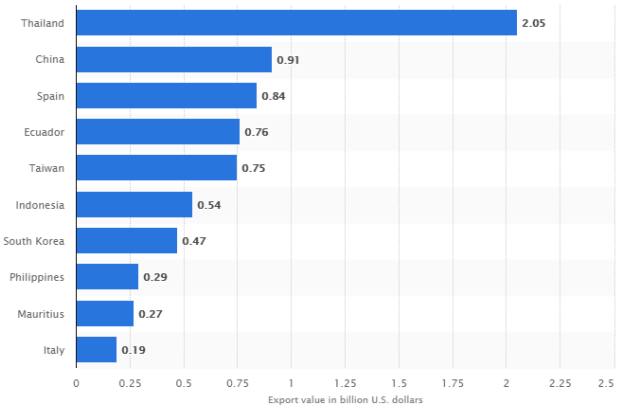
Ahora examinamos, uno por uno, estos puntos de favorabilidad.

A) Su ubicación geográfica: España, desde hace años ha sido uno de los países del mundo que más atún exporta. Actualmente, se encuentra como el tercer país exportador de atún, después de Tailandia (N°1) y China (N°2) (Ver gráfico siguiente). Pero las especies más cotizadas por la industria atunera son tropicales y, por ende, gran parte de su extracción se hace en las aguas de la región latinoamericana. Construir una fábrica para la producción de atún en El Salvador tiene gran sentido, tanto por su cercanía a las aguas del Pacífico oriental, como por su cercanía a los mercados de la región.

Buques atuneros Grupo Calvo			Área de trabajo
Montecelo	El Salvador	IMO No-7409152	Atlántico
Montelape	El Salvador	IMO No-8021775	Atlántico
Montealegre	El Salvador	IMO No-8021763	Atlántico
Montelucía	El Salvador	IMO No-9232668	Pacífico Oriental
Montefrisa-nueve	El Salvador	IMO No-7409176	Atlántico
Monterocío	El Salvador	IMO No-8919453	Pacífico Oriental
Montemaior	España	IMO No-7817323	Atlántico

Fuente: Grupo Calvo. Informe Anual 2016: p.56

Gráfico. Los mayores exportadores de atún mundialmente (basado en el valor). 2015 (En billones de dólares)



Fuente: https://www.statista.com/statistics/716998/leading-exporters-of-tuna-worldwide/

B) La alta inserción internacional de la economía salvadoreña: Centroamérica, a partir del comienzos del siglo XXI, se situaba como la región más abierta (en términos económicos) de toda América Latina, una situación que solo aceleró durante la primera década del presente siglo y, para 2012, el comercio externo representó, en promedio, el 85,7% del PIB centroamericano (Oddone y Padilla. 2014: 7). El Salvador, después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 se embarcó, como se mencionó en el primer subcapítulo del presente estudio, en el camino hacia la integración económica, enfocándose en atraer la IED y fomentar a las exportaciones. Con esta línea política, el país, en menos de dos décadas después de finalizar la guerra se había convertido en el tercer país latinoamericano con más altas tasas de competitividad externa (Weymouth y Feinberg. 2011: 149). Esto significa que los potenciales inversionistas reciben un trato muy especial y eso no fue la excepción en el caso del Grupo Calvo. Primero, el gobierno conservador en ese tiempo ofreció a la empresa tomar una parte significativa de su cuota pesquera a cambio de que se instalara su planta en el país. Segundo, fue la promesa de acceso y cercanía al Puerto La Unión, teniendo en cuenta que este se ubica a tan solo un kilómetro de la planta de Calvo. Además, en la época de la búsqueda de un nuevo lugar para instalar una planta de corte y limpieza en Centro América, El Salvador figuraba entre los países elegibles para la concesión de créditos a cargo de Ayuda al Desarrollo (FAD), algo que incentivó al Grupo a ubicarse allí.[48]Asimismo, la planta de Calvo en La Unión (Playitas Complejo Pesquero Corsain, Punta Gorda) es una de las 17 zonas francas del país[49] y por ende, la empresa se beneficia de una serie de gabelas otorgadas a empresas ubicadas en esos centros de producción especial. Por ejemplo: exoneración de impuestos municipales, renta e IVA; exención de impuestos relacionados con la importación de materia prima, maquinaria, herramientas e insumos.

C) Las preferencias arancelarias para acceder al mercado europeo y estadounidense: En tiempos de la llegada del Grupo Calvo a El Salvador el Tratado de Libre Comercio entre Los Estados Unidos y Centro América-República Dominicana (CAFTA-DR) se estaba diseñando y negociaciones formales entre las Partes comenzaron el 1 de octubre de 2002. Con la ratificación de este Acuerdo, a finales de 2004, Calvo tuvo la posibilidad de exportar al mercado estadounidense o a cualquier país con los que El Salvador tiene acuerdo comercial vigente como producto nacional salvadoreño (Hernández. 2008). El Salvador tiene TLC con Taiwán, México, Colombia, Panamá, además del CAFTA-DR. Y para el caso de la Unión Europea, destino principal de los productos del Grupo Calvo, la empresa se benefició por la entrada en vigencia del SGP+ (Sistema General de Preferencias Plus) de ese mercado e instancia política supranacional para El Salvador, la cual redujo los aranceles para el atún del 24% al 0%. A través de la ratificación del TLC entre la Unión Europea y Centroamérica, en 2013, y con la ventaja de tener su pesca en el Pacífico

[48] Vea: María, José Triper. 2001. "Calvo abrirá en El Salvador la mayor planta atunera de América Central". 10 de septiembre. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2001/09/10/empresas/1000129193_850215.html (consultado el 26 de diciembre 2017).

[49] Vea: http://www.camtex.com.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=91 (consultado el 25 de diciembre de 2017).

oriental y producción en la planta de la Unión clasificada como producción salvadoreña, Calvo puede aprovechar la cuota de 4.000 toneladas de atún salvadoreña permitida a entrar al mercado europeo totalmente libre de impuestos.

D) El bajo costo de la mano de obra salvadoreña: Aunque el salario mínimo en El Salvador es más flexible que en la mayoría de países latinoamericanos, siendo diferenciado por sector y revisado, no anualmente, sino cada tres años, esto no ha significado que los salarios en el país sean más altos ni más dinámicos que en otros lugares del continente. Al contrario, como se afirma en el reciente estudio de la CEPAL, los países de la región donde la participación de los salarios en el PIB es más baja son Ecuador, El Salvador y Perú (ECLAC. 2017: 61), y hay una tendencia hacia la disminución aún más de la participación del salario en los PIB a través de la región. Los apologistas de programas políticos basados en atraer la IED y negociar y firmar TLC generalmente repiten el argumento que los trabajadores en industrias de exportación reciben sueldos más altos que los trabajadores en industrias, lo que los economistas llaman, "el salario premio de exportaciones", pero estos también presumen que no hay ni intervención estatal en el mercado laboral y menos una sobreoferta de trabajadores (por una crítica, vea: Kucera. 2002). Y para el caso de la inversión en El Salvador por parte de Calvo el asunto fundamental no era medir las pequeñas diferencias salariales entre un país centroamericano y otros, sino comparar estos salarios de los ingresos de trabajadores españoles y especialmente, los salarios devengados por los empleados de las dos fábricas de atún de la empresa en la provincia de Coruña. Calvo ya había cerrado una planta conservera de atún en la región de Calabria, Italia a principios del siglo actual y como estrategia de su expansión global, se apostaba a posicionar gran parte de su producción (y empleos) en países con mano de obra barata. Varios años después, a finales de 2017, el Grupo anunció que cerrará la fábrica de Esteiro S.A.U (Muros) para integrar todas las operaciones productivas en ese país en la planta principal ubicada en Carballo (Coruña)[50], estrategia desarrollada no solo para promover eficiencias en la producción, sino para disminuir costos laborales en el medio plazo. Mientras que racionalizan las operaciones en Europa, el Grupo ha expandido, continuamente, su producción en El Salvador. Primero, se construyó la fábrica para la clasificación, corte y limpieza de lomos de atún. Luego, en 2006, se abrió una planta conectada para enlatados y después, se expandió con un área para procesar la harinera, otra para tratamiento de aguas y finalmente, una bodega. En total, en El Salvador, se invirtieron US$140 millones. Al mismo tiempo, el Grupo se ha proyectado iniciar la construcción de una macroplanta en Brasil, con inversiones de 260 millones de euros durante los próximos 10 años[51].

E) La cultura e institucionalidad antisindical en el país: Es muy importante destacar el impacto sindical de la globalización de las operaciones del Grupo Calvo. Las dos plantas de la empresa (ya solo una) estaban altamente sindicalizadas, con afiliados a tres

[50] Vea: http://www.lavanguardia.com/local/galicia/20170928/431619346202/economiaempresas--grupo-calvo-cierra-la-fabrica-de-esteiro-e-integra-toda-su-actividad-en-carballo-a-coruna.html (consultado el 27 de diciembre de 2017).
[51] Vea: http://www.laopinioncoruna.es/mar/2018/01/16/80-empleados-fabrica-calvo-muros/1254047.html (consultado el 2 de abril de 2018).

confederaciones de España (la Unión General de Trabajadores-UGT, Comisiones Obreras-CCOO, y la Confederación Intersindical Galega-CIG) y a través de décadas de lucha, las y los trabajadores habían logrado buenas prestaciones extralegales y un respeto por los derechos sindicales. El Salvador es un país que tiene una historia y cultura institucional muy antisindical, como se ha mencionado en el caso anterior sobre el sector de textiles-confecciones. Crear un sindicato en el sector privado ha sido muy complicado e iniciar y concluir procesos de negociación colectiva aún más. Por cierto, mientras que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social registró 347 organizaciones sindicales del sector privado para 2016 hubo, tan solo, 22 contratos colectivos firmados para ese año (MTPS. 2017: 32 y 37). Las previsiones legales obstaculizan la creación y sostenimiento de un sindicato, porque primero, además de tener que cumplir con un número mínimo de 35 trabajadores afiliados en cada empresa para crear un sindicato, el Ministerio de Trabajo, en la práctica, ratifica el registro sindical, solicitándole a la empresa información para validar que estos miembros sean empleados, así dándole a la empresa la posibilidad de tomar medidas (y/o represalias) a estos antes de que tengan el registro aprobado[52].

El proceso productivo en la planta de La Unión

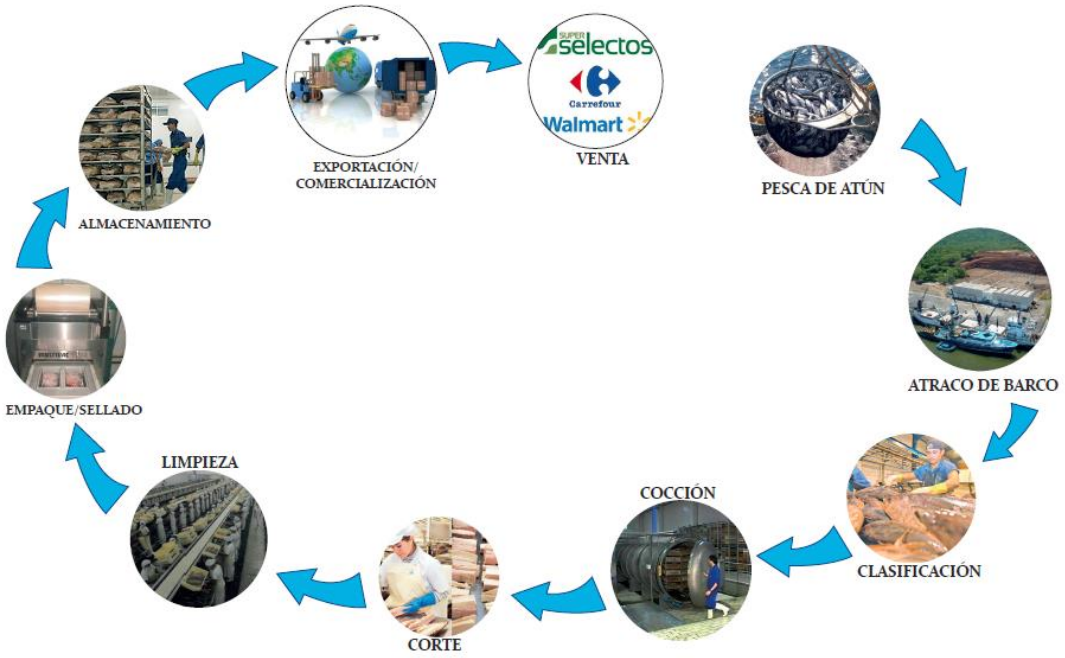
En la planta de la Unión hay varios procesos de trabajo que, después de la pesca, desarrollan todas las actividades productivas para que el producto final [lomos de atún empacados y de diversos tipos (en aceite, en agua, con verduras, con harinera, mezclados con otros productos)] esté listo para su posterior distribución y comercialización[53]:

1. **La pesca de atún** (en aguas del Atlántico y Pacífico Oriental): 6 de los 7 barcos para la pesca, propiedad del Grupo Calvo, son registrados en El Salvador (pescan con la bandera salvadoreña)[54]. De acuerdo con el Grupo, en total, hay 387 empleados que trabajan en las flotas (Grupo Calvo. 2017: 64).
2. **Área de clasificación de los peces**: cuando se atracan los barcos de pesca, la primera actividad es la clasificación de los atunes (por tamaño y calidad), luego se congela el pescado hasta que este sea demandado en la línea de producción.;
3. **Área de corte**: aquí el pescado es emparrillado (cuando el pescado es grande eso se hacen con sierras) para poder sacar diferentes porciones;
4. **Área de cocción**: aquí se descongela y cocina/hierve el pescado y luego lo meten a la batidor (neveras) para enfriar el pescado;
5. **Área de limpieza**: se encarga de limpiar el pescado, quitarle la piel, espina, sangacho. Hay diferentes tipos de limpieza, por ejemplo, hay sencilla, intermedia, primera y extra.
6. **Área de empaque**: primero, el atún está envuelto en bolsas, después las sellan y es enviado a una máquina retraquiladora en donde hunden el pescado envuelto en agua hirviendo. Aquí por ejemplo, elaboran productos de variado tipo (pescado con verduras, con aceite, harinera, etc.,);
7. **Área de almacenamiento**: aquí se llenan unos anaqueles que contienen más de 30 bolsas en donde los paquetes son almacenados;

[52] Entrevista 3, op cit., Entrevista 5, op cit.,
[53] Elaboración propia en base de entrevistas con trabajadoras de la planta de la Unión, El Salvador y del texto de Hernández (2008), op cit.,
[54] Respectivamente, Montecelo, Montealape, Montealegre, Montelucía, Montefrisa-nueve y Monterocío.

8. **Distribución, exportación y comercialización**: a los distintos mercados de los más de 70 países que compren productos del Grupo Calvo.

Gráfico. La cadena productiva del Grupo Calvo en El Salvador



Fuente: Elaboración propia.

Empleados y relaciones laborales del Grupo Calvo en El Salvador

De acuerdo con el Grupo Calvo en sus operaciones y centros administrativos del CAM-Caribe hay 1.600 empleados, dividido entre 1.134 mujeres y 466 hombres (Grupo Calvo. 2017: 39). No hay datos específicos para el número de empleados en El Salvador, pero de acuerdo con trabajadores de la empresa en la planta de la Unión hay aproximadamente 1.400 empleados, alrededor de 80% de ellos son mujeres[55]. De acuerdo con la empresa, a nivel global 64% de los empleados son mujeres. En términos de los tipos de contratación, el grupo, utiliza, principalmente, contratos a término indefinido (88% de todos los empleados tiene este tipo de contrato laboral) y con relación a la presencia sindical, globalmente, la empresa (en sus plantas de producción en España, El Salvador y Brasil) cuenta con los siguientes sindicatos en sus plantas:

España: principalmente la UGT pero también Comisiones Obreras y la CSG;

Brasil: Forca Sindical

El Salvador: SITIPAC y SGTIPAC.

[55] Entrevista 7: grupo focal con 14 trabajadoras del área de limpieza de la planta de la Unión, El Salvador. Entrevista hecha en la Unión el 10 de febrero de 2018.

El Grupo Calvo resalta el hecho que **sus convenciones colectivas de trabajo cubren el 84% de todos los empleados del grupo** (Grupo Calvo. 2017: 40). Además, la empresa destaca su política global de "mejorar del clima y la motivación de nuestros colaboradores a través de nuevas formas de comunicación innovadoras" (Grupo Calvo. 2017: 36) y en términos de su Política de Retribución, se argumenta que la empresa fomenta 5 principios: el principio de la equidad, de la competitividad, del desempeño, de la legalidad y de la no discriminación (Grupo Calvo. 2017: 41). No obstante, en las entrevistas con trabajadoras y sindicalistas del área de limpieza (donde hay aproximadamente 500 trabajadoras) varios problemas laborales fueron planteados, de los cuales podemos resaltar seis principales:

Problemas laborales principales en la Planta la Unión

1. **La intensificación laboral y el mal trato de las empleadas**: Igual que ocurre en el sector de textiles-confecciones, la presión ejercida a las y los trabajadores para aumentar su desempeño y productividad es muy alta. En el área de limpieza, la cual es altamente feminizada, las trabajadoras deben cumplir con metas de producción para alcanzar, primero, el salario mínimo que reciben (US$300 al mes), y después, el bono por metas, que pueden recibir cada dos meses (por un total de US$65[56]). Aquí las metas dependen de la categoría (tamaño) de pescado que llevan a las empleadas para el proceso de limpieza (el cual puede variar). Y es importante anotar la organización del proceso de trabajo en esta área: Se trabajan en filas y anillos. En una fila hay 25 mujeres y un anillo está compuesto por cuatro filas (100 mujeres). En estas filas/anillos las mujeres trabajan paradas, limpiando las parillas de pescado que les llevan a sus puestos. Cada fila hace la misma labor y casi siempre una fila está compuesta por las mismas trabajadoras. Solo en el caso de mujeres embarazadas se organiza otra fila para ellas y otras trabajadoras que tienen un tipo de discapacidad y/o enfermedad[57]. Aunque las metas dependen del tamaño de los pedazos de pescado en cada parrilla[58], por lo general, las mujeres deben limpiar 2 parrillas por hora, lo que implica, limpiar y pelar entre 35-40 pescados por hora. Tal meta de trabajo es muy exigente porque:

"*el hecho de que tenemos que estar pelando, tenemos que estar cuidando, sacando todo lo que nos dicen que tenemos que apartar, lo que son cachetes y cachitos, el desperdicio tiene que ir negro, no tenemos que mezclar migas con el sangacho, o sea, por todo nos están vigilando, controlando, así es difícil trabajar, o sea, es una manera de presionar a las operarias*[59]".

Ahí la presión ejercida por la empresa es muy alta. Incluso, en esta área hay una supervisora y una controladora por cada fila (25 trabajadoras) y las trabajadoras hablan de un cambio en la organización del trabajo que ha aumentado las tareas que ellas deben hacer:

" *Ahorita nos están sobrecargando demasiado el trabajo a nosotros en la empresa, porque antes nosotras limpiábamos el pescado, la supervisora lo marcaba, lo revisaba y lo mandaba al área de empaque, entonces pasa ahora de que nosotros tenemos que sacar el pescado, limpiarlo, tenemos*

[56] Dato relatado en la Entrevista N°8: Natalia, mujer embarazada del área de limpieza de pescado, entrevista hecha el 10 de febrero de 2018 en la Unión, El Salvador.
[57] Entrevista N°8, op cit.,
[58] De acuerdo con las trabajadoras, entre más grande sea el pedazo de pescado (categoría 50 pesa alrededor de 10 kilos, por ejemplo), más fácil es realizar la labor de limpieza.
[59] Entrevista N°7, grupo focal, op cit.,

que revisarlo y ella solo lo marca y nosotros mandarlo a empaque. Entonces si en empaque sale sucio el pescado, nosotros tenemos que ir a empaque y limpiarlo, ya no lo regresan ellas pa atrás sino que nosotras tenemos que… ahí prácticamente nosotras nos venimos atrasando para la meta, cuando regresamos ellas quieren que nosotras cumplamos con esa meta.

Entonces y de hecho ya ahora la compañera, la que suministra, que es la que nos envía el pescado, ya ella no puede sacarnos el pescado sino que nosotras tenemos que desparrillar también y mandar la parrilla, o sea, prácticamente tenemos que hacer el trabajo de la controladora, de la supervisora y de la parrillera y el de nosotros. Entonces mi pregunta es: ¿dónde están las supervisoras?"[60]

Aquí se ve cómo la empresa intensifica el proceso laboral, poniendo más tareas al mismo tiempo que ellas deben asumir, al menos parcialmente, la labor del control de calidad. En este caso las supervisoras y controladoras se dedican a "vigilar" el cumplimiento de las metas cuando antes ayudaban con las mismas tareas laborales. La presión para cumplir metas ha fomentado, dicen algunas de las entrevistadas, una cultura de mal trato hacía las operarias. En palabras de una operaria, respondiendo a una pregunta sobre las relaciones con la gerencia:

"*es pésima, la verdad es pésima, para comenzar el trato que ellas tienen hacia uno no es adecuado, ellas siempre si no van a gritarle a uno van amenazándolo que si uno no va a hacer bien las cosas les van a poner una acción, todo el tiempo hacen eso ellas, amenazando y no nos dejan trabajar en paz*.[61]"

Y mientras aumenta la presión para rendir más en el trabajo, alcanzar a recibir el bono por cumplir con las metas es cada vez más difícil. Hoy en día, de acuerdo con estas empleadas, el bono se paga solo cada dos meses y la empresa está revisando y calculando el rendimiento de cada operaria continuamente. Sí una trabajadora cumple con su meta un día, pero el siguiente no, se debe incrementar su productividad al tercer día para estar al alcance de la meta, y así sucesivamente. Alargando el periodo para cumplir con la meta implica, en la práctica, que esta pocas veces se alcanza y por ende, la bonificación bimensual se queda más como un incentivo que una posibilidad real.

2. **Presión para laborar tiempo adicional sin remuneración**: la cultura de la exigencia de las metas de productividad es tan fuerte dentro de la planta de El Salvador que las trabajadoras del área de limpieza se quejan de la presión sobre ellas para seguir laborando después de que cumplen con la jornada laboral regular, sin recibir horas extras. Como lo cuenta una operaria de 24 años, embarazada:

"*enojadas porque dijeron que esos pescados no podían quedar, incluso yo les dije ya es mi hora de salida, incluso yo le digo a otras: vámonos que ya es hora. Entonces a veces se enojan, incluso a veces que le dice la jefa de planta que no se junten con uno porque uno les dice: ya es hora, vámonos*.[62]"

[60] Entrevista N°7, grupo focal, op cit.,
[61] Entrevista N°7, grupo focal, op cit.,
[62] Entrevista N°8, op cit.,

La razón de presionar para que las operarias sigan activas después de cumplir con sus metas, tiene que ver con la importancia para la gerencia de limitar el desperdicio, como manera de reducir los costos operativos. No importa sí esa reducción de gastos se hace a través de una carga adicional, y no remunerada, a las operarias; antes que todo se debe fomentar y cumplir con el principio de la "competencia", factor primordial para el Grupo Calvo.

3. **El no cumplir con las reglas establecidas para operarias embarazadas**: El Grupo Calvo, en su Informe Anual 2016, resalta su relación intrínseca con las personas que trabajan en la compañía, y por ende, dice que es "esencial contar con colaboradores satisfechos, motivados y comprometidos" (Grupo Calvo. 2017: 37). Sin embargo, en El Salvador parece que tal discurso queda muy distante de la cotidianidad laboral. Primero que todo, el problema con la falta de motivación y satisfacción se nota por los altos índices de ausentismo en la planta de la Unión, uno de los temas resaltados como problemáticos por la empresa (Grupo Calvo. 2017: 36). En un lugar de trabajo donde casi todos los empleados (área de limpieza y área de empaque) son mujeres, la gran mayoría de las cuales tienen entre 20-40 años, es normal que el número de trabajadoras en estado de embarazo sea alto. Incluso, es un tema que provoca risas nerviosas entre las trabajadoras entrevistadas para este proyecto. Pero el estado de embarazo demanda condiciones de trabajo especiales y aunque la empresa maneja una regla de trabajo que estipula que: las mujeres embarazadas deben trabajar en una fila especial (con metas distintas de las demás operarias) y que ellas puedan terminar cinco minutos antes de sus compañeras para evitar lesiones, dolores, daños personales por chocarse con otras compañeras en los apretones al momento de salir de la planta más de mil trabajadoras y trabajadores, en la práctica, estas reglas no se cumplen.

4. **Discriminación sindical**: El tema sindical y la actividad sindical dentro de la planta de Calvo en la Unión ha sido polémico desde los inicios de las operaciones en 2004. Por un lado, su llegada al país se hizo como plataforma desde la cual se pensaba exportar productos al mercado europeo. Pero para hacerlo, bajo el régimen del SPG+ se requería que El Salvador ratificara los convenios fundamentales de la OIT, algo que no había pasado con los Convenios 87 y 98 (libertad de asociación sindical y negociación colectiva, respectivamente). La empresa hizo su parte para presionar para que el gobierno salvadoreño ratificara estos dos convenios[63]. Esta presión, junto con la ejercida por otros actores, tuvo resultados y el país ratificó ambos convenios el 6 de septiembre de 2006. No obstante, el Grupo Calvo demostró que sus intereses comerciales eran la prioridad y los derechos laborales un tema secundario. En vez de trasladar el modelo de relaciones laborales existente en sus dos plantas españolas a la Unión, el Grupo puso cuadros gerenciales que reproducían el estilo salvadoreño de cómo manejar los empleados. La empresa contrató a sus empleados directamente y estableció un salario mínimamente más alto que el salario mínimo industrial establecido. Pero al mismo tiempo, el maltrato laboral y el mal ambiente de trabajo influyeron en la aparición de una campaña clandestina para crear un sindicato en la planta, la cual duró entre 2007 y 2009. Para 2007 las operarias habían logrado afiliar alrededor de 450 empleadas. La respuesta empresarial, siguiendo la práctica en gran parte de la región, fue promover una afiliación a un sindicato patronal, para que así la empresa pudiera controlar las actividades sindicales en la Unión. Al mismo tiempo se lanzaron represalias contra las dirigentes

[63] Información suministrada a través de la Entrevista N° 5, op cit.,

del sindicato autónomo que incluyeron despidos, generando así un conflicto laboral que llegó a instancias judiciales nacionales e internacionales (quejas al Comité de Expertos de Libertad Sindical de la OIT) e irrumpió en un conflicto laboral internacional, con apoyo de sindicatos presentes en la empresa en España, sindicato brasileño (Forca Sindical), la federación sindical del sector alimenticio de El Salvador (Fetsaca), la UITA y la ONG salvadoreña, CEAL.

Finalmente, la empresa a nivel global acudió a negociaciones en El Salvador con las partes sindicales y llegaron a un acuerdo que la empresa sería, de ahora en adelante, neutral frente a la actividad sindical en su planta en la Unión. Quedaron establecidos tres sindicatos en la planta (el patronal, SITIPAC y SGTIPAC). Pero en 2016 nuevamente hubo intentos de despedir empleadas sindicalizadas dentro de la planta por su negación de seguir soportando el maltrato laboral, el acoso, las temperaturas demasiadas altas durante la jornada laboral en la fábrica. Aunque el sindicato y la Secretaria de Conflictos Laborales de SITIPAC ganaron en los juzgados salvadoreños, la empresa se negó a cumplir con las sentencias del juez a reincorporar esta empleada; simplemente acordó seguir pagando su sueldo hasta que cumpliera su plazo de fuero sindical (el cual cumplía en marzo de 2018). La historia reciente en la Unión demuestra que la neutralidad de la empresa frente a la actividad sindical existe hasta al momento de salga un conflicto laboral agudo y de ahí en adelante la empresa actúa sin respetar las leyes internacionales y nacionales sobre la libertad sindical. Eso pasa igual en las negociaciones colectivas en esta planta. En vez de abrir las posibilidades para que los sindicatos se unan para presentar un pliego de peticiones y negociar con la empresa, Calvo ha promovido procesos de negociación “voluntarios” con el sindicato patronal, así se viola, implícitamente al menos, las estipulaciones del Convenio 98.

Propuestas/posibilidades para la acción sindical en Calvo, El Salvador

1. Se debe reintentar los esfuerzos para conformar y fortalecer una red sindical de sindicatos del Grupo Calvo, liderado por los sindicatos de la planta de Coruña, España.
2. Como el Grupo Calvo está fuertemente integrado verticalmente, desde la pesca (la cual es mayoritariamente una actividad propia del Grupo) hasta el último paso de la comercialización de sus productos, todos los eslabones de la cadena están conectados y susceptibles a actividades como paros, coordinación para bajar el ritmo de producción, mítines, etc., sí se logra afiliar a empleados/as de la empresa en áreas más allá de limpieza (por ejemplo, en los buques de pesca, clasificación, corte, empaque, almacenamiento) se podrían generar acciones estratégicas para presionar a la empresa a mejorar las condiciones laborales y el clima laboral-sindical.
3. La imagen corporativa de la empresa es de importancia fundamental, sobre todo después de la venta del 40% de las acciones de la familia Calvo en 2012. Tanto las prácticas ambientales (impacto sobre los delfines y tiburones de la pesca industrial, etc.,) como los estándares socio-laborales de las y los empleados son temas que el Grupo prioriza en su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Conociendo los clientes finales del Grupo (por ejemplo, las tiendas de comercio al por menor como Carrefour, Walmart, Aldi), especialmente en Europa, ofrece un nuevo canal de presión para los sindicatos de la empresa.
4. El Grupo Calvo no tiene suscrito un Acuerdo Marco Global a pesar de comercializar en más de 70 países y de tener plantas en Europa, El Salvador y Brasil. A través de la UITA, con apoyo de la CSA-CSI, se podría pensar en promover una presión sindical para iniciar

negociaciones de un Acuerdo con el Grupo, para así estipular estándares y prácticas ejemplares en sus plantas y barcos en estos sitios.

7. El Sector de Papel en El Salvador

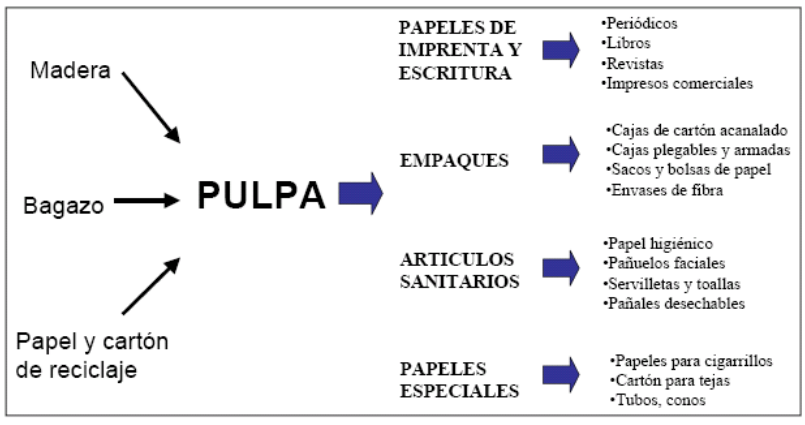
A igual que el sector de alimentos, la industria de papel y cartón está enfrentando muchas transformaciones productivas debido al enfoque relativamente nuevo de la producción y consumo ecológico, algo que ha generado una necesidad de innovación productiva continua. Esta industria se separa por dos divisiones productivas:

1) La fabricación de productos de papel y cartón
2) Las artes gráficas impresas (etiquetas, stickers, folletos, libros, revistas, calendarios, tarjetas, etc.,).

Aunque el subsector de artes gráficas/creativas es el que más participación tiene en el PIB sectorial, con el 63% de toda la producción, frente al 37% de participación de productos de papel y cartón (ASI. 2017: 143), es en el primer rubro productivo donde El Salvador se destaca en la región de Centro América como uno de los países líderes en la fabricación de papel y cartón, y especialmente, la producción de papel higiénico, toallas y servilletas. Por cierto, igual que en los otros dos sectores industriales que hemos examinado aquí, el sector de fabricación y venta de papel y cartón, ha aprovechado la fuerte integración comercial (productiva, logística y de ventas) de la región, a partir de CAFTA-DR, para integrar plataformas productivas en distintos países. Pero esta industria en El Salvador, igual que la de alimentos, también provee gran parte de la demanda nacional. Por ejemplo, para la empresa Kimberly-Clark, el productor número uno de este sector, alrededor del 19% de su producción de bobinas de papel se destina al mercado nacional y el restante (81%) es exportado a Centroamérica, el Caribe y Chile (ASI. 2016: 139).

El proceso productivo de este sector combina los insumos primarios (naturales y naturales procesados y reciclados) con procesos altamente tecnificados que combinan el uso de maquinarias de tecnología muy avanzada y productos y procesos químicos para la fabricación y refinación de los productos finales de los diversos tipos de papeles

Gráfica. Visualización de materias e insumos del sector



Fuente:
https://www.google.com.co/search?rlz=1C1CHZL_esCO765CO765&tbm=isch&q=proceso+productivo+de+la+industria+de+papel+y+cart%C3%B3n&chips=q:proceso+productivo+de+la+industria+de+papel+y+cart%C3%B3n,online_chips:papel+higi%C3%A9nico&sa=X&ved=0ahUKEwjm9dKambfaAhXnw1kKHZiEA_kQ4lYIKCgC&biw=1366&bih=662&dpr=1

Si organizamos esta industria en términos de los segmentos de productos de papel, el tipo de papel que cada uno de estos fabrican y los clientes industriales/comerciales y de comercio al por menor/tiendas, se puede comprender mejor la estructura de este sector a través de lo plasmado en la siguiente tabla:

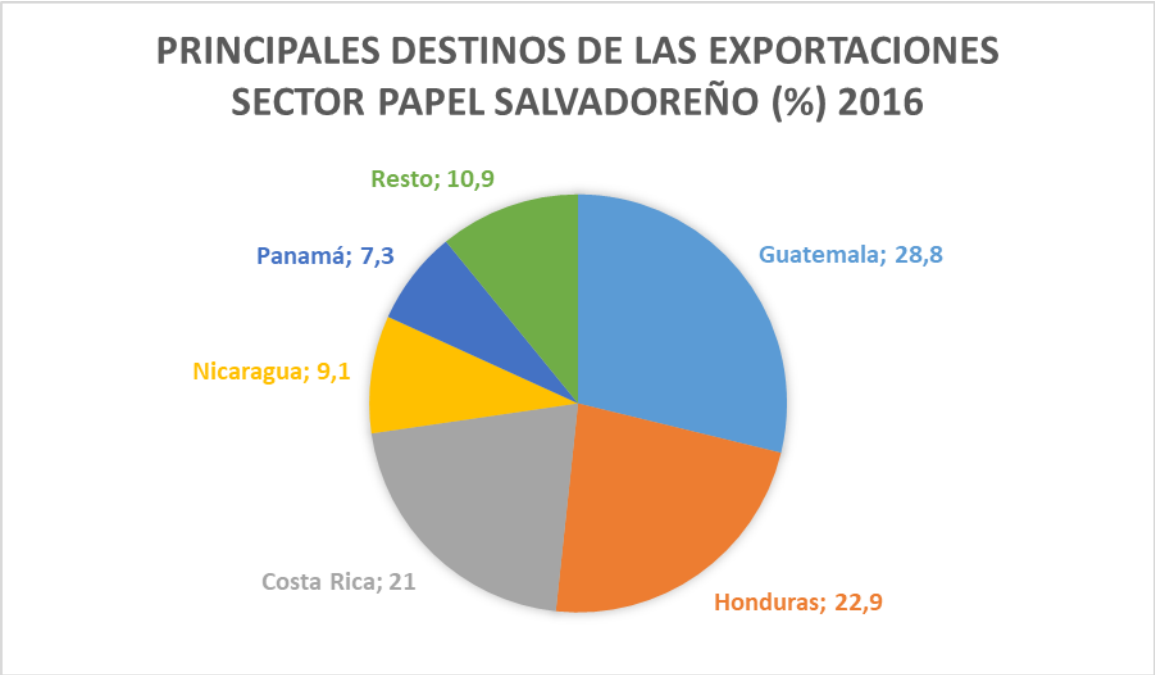
***Tabla*. Organización subsectorial de la industria de papel, cartón y artes gráficas-impresas**

Mercado	Empresas y Tipo de Papel	Clientes
Papel sanitario	Kimberly-Clark Alas Doradas (Papel higiénico Papel servilleta (toallas)	Comercio al por menor (Súper Selecto)
Cartones	Smurfit Kappa (cajas y bolsas) Cartón oscuro Cartón gris Cartón claro	Empresas industriales que requieren cartón oscuro (lecheras, cervecerías, de galletas, licores, etc.,) Empresas de perfumes, medicamentos
Papel de envolver	Smurfit Kappa (Cajas y Bolsas) Interpack El Salvador Bemisal Evergreen Packaging (papel clupack	Productoras de sacos y bolsas
Papel de imprenta y escritura	Impresora La Unión Albacrome Sigma Q (papel bulky, papel periódico, papel fotocopia)	Empresas de periódicos Editoriales Fabricantes de cuadernos Imprentas

Fuente: Elaboración propia

Exportaciones y destinos de los productos del sector

Para 2016 El Salvador exportó US$290.6 millones en productos del sector de papel y cartón y artes gráficas, con los mercados de Centroamérica como los principales destinos de estos productos, participando con el 89,1% de todas estas exportaciones (ASI. 2017: 163). En términos de la participación por país de estas importaciones, Guatemala fue el destino principal, con más del 28% del total, seguido por Honduras (22,9%) y Costa Rica (21%) (Ver gráfico siguiente).



***Fuente*: Elaboración en base de datos de: ASI. 2017: 168.**

En términos monetarios, Guatemala pagó US$83.8 millones, Honduras US$66.6 millones, Costa Rica US$61.0 millones, Nicaragua US$26.3 millones y Panamá US$21.3 millones (ASI. 2017: 164). Las exportaciones de este sector han estado relativamente estables en los últimos años, con una tasa promedio de crecimiento durante los últimos siete años de 3,8%. Pero aquí se debe diferenciar entre los dos segmentos del sector, porque tanto las tasas de crecimiento como la volatilidad de las mismas son mucho mayores para el papel y cartón que para el caso de las artes gráficas e imprentas. El primer rubro ha crecido a una tasa promedio entre 2010-2015 de 4.2% mientras que el rubro de artes gráficas lo ha hecho en una tasa de 1,7% (cálculos hechos con información de la ASI.2017: 164).

Como plataforma comercial, es importante analizar la posición de esta industria en la región de acuerdo con el capítulo SAC, por los tres rubros más importantes de exportación:

i) Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón (capítulo 48)
ii) Productos editoriales y las demás industrias gráficas; textos manuscritos o mecanografiados y planos (capitulo 49)
iii) Pasta de madera o de los demás materiales fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar (desperdicios y desechos).

Cabe anotar que para los productos relacionados con rubro (i), El Salvador es el segundo país con más alta participación, exportando el 12,2% del todo el consumo de Centroamérica (equivalente de US$177 millones), mientras que no pesa su participación como exportador de los dos otros rubros de productos (ii) y (iii).

Las diez empresas más grandes del sector en El Salvador, medidas por exportaciones, son:

1. **Kimberly Clark de Centroamérica**
2. **Sigma Q**
3. **Alas Doradas**
4. **Smurfit Kappa (cajas y Bolsas)**
5. **Evergreen Packaging de El Salvador**
6. **Impresora La Unión**
7. **Dar Kolor**
8. **Albacrome**
9. **Bemisal**
10. **R.R. Donnelley Centroamérica**

Empleo y salarios en el sector de papel y cartón

El sector de papel y cartón es mucho más intensivo en maquinaria que en empleo y, por ende, esta industria genera mucho menos empleo que en las industrias maquila y alimentaria. Por cierto, **para 2016, hubo solo 8.150 trabajadores empleados en este sector**, casi nueve veces menor que en la industria maquila y cuatro veces menor que en la industria alimentaria del país. Además, para este año se estimó que el sector perdió casi 400 puestos de trabajo, el equivalente del 4,4% del total (ASI. 2017: 180). El menor número de trabajadores requeridos para estas actividades económicas significa que los tipos de trabajo y los perfiles laborales son distintos, que se encuentran en los dos otros sectores analizados en el presente estudio, y también implica que el régimen laboral en papel-cartón-artes gráficas dista mucho de las otras dos industrias, especialmente, la primacía de un modelo de organización laboral donde aumentos en la productividad se daba, más que todo, a través de la intensificación del proceso de trabajo. En las más grandes empresas de este sector, como miraremos en la siguiente sección a través del caso de Kimberly-Clark, las estrategias diseñadas para aumentar la productividad se hace a través de la innovación tecnológica más no en la sobre-explotación de la mano de obra.

El enfoque tecnológico y las innovaciones en los procesos productivos giran alrededor del diseño y uso de nuevas máquinas, la innovación en productos y procesos químicos que logran mejores resultados en términos de tiempos y calidad de los productos. Para estos tipos de procesos se requieren mano de obra más especializada y calificada (aunque claro que no necesariamente más habilidosa). La diferencia en los perfiles laborales se evidencia a través de los salarios encontrados en este sector, el cual, se debe enfatizar es en sí mismo, bastante heterogéneo. De acuerdo con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) para 2016, **el salario promedio del sector de papel, cartón y artes gráficas fue US$620 al mes**, un monto casi el 30% más de lo encontrado en el sector de alimentos y casi 40% más que en el sector maquila. Pero nuevamente, hay grandes diferencias dependiendo del proceso y producto desarrollado y elaborado por las y los trabajadores dentro de este sector de papel y derivados. Por ejemplo, los empleados que fabrican artículos de papel y cartón (como platos, utensilios, papel de correspondencia y toallas) recibieron en 2016, un salario promedio de US$924.55 mensuales, mientras que las y los trabajadores encargados de adelantar actividades de servicios relacionados con la impresión solo ganaron, en promedio, US$461.37 mensuales (vea: ASI. 2017: 181).

Para nada mejores salarios significan, a priori, mejores relaciones laborales porque la dignidad humana del trabajador no se mide a través del dinero devengado sino a través del trato entre supervisores, jefes y todo personal de jerarquía y las y los trabajadores de diversas áreas y departamentos de trabajo. Adicionalmente, aunque la presencia y actividad sindical dentro de una empresa no se toma en cuenta al momento de realizar las grandes encuestas sobre "*Great Place to Work*", los resultados de las cuales son de amplia difusión en la publicidad empresarial del continente, si es un elemento fundamental al momento de evaluar las condiciones de trabajo y el estado de trabajo decente en una empresa, como muchos expertos han ratificado (Anner, 2012; Kucera, 2002). Los derechos y su grado de ejercicio en una empresa tienen mucha incidencia en la posibilidad que las y los trabajadores puedan minimizar el estrés, fatiga, riesgos ocupacionales y el acoso (citas…) y muchos expertos han planteado que cuando existen organizaciones sindicales fuertes hay más espacios de diálogo social en una empresa y las y los trabajadores puedan tener más capacidad para proponer cambios positivos en la organización del trabajo.

Como se mencionó en la introducción a este proyecto, para el caso de la industria de papel-cartón no hubo la posibilidad de entrevistar muchos trabajadores del sector ni para indagar sobre la prevalencia o no de regímenes laborales compartidos en algunas de las empresas más representativas del sector. Por eso, para analizar las relaciones laborales aquí, se decidió mirar el caso de análisis concreto, el cual es de Kimberly-Clark Centroamérica, el líder del sector en términos de exportaciones y la empresa más grande del subsector de papel-cartón por volúmenes de producción y ventas.

8. Kimberly-Clark

Kimberly-Clark es una empresa multinacional, registrada en la bolsa de Nueva York, y con casa matriz en Dallas, Texas, Estados Unidos. En existencia por más de 130 años la empresa fabrica y comercializa sus productos en más de 170 países y tiene operaciones en 36 países y, para finales de 2017, contaba con 91 plantas de producción a nivel global. Tan solo en México la empresa cuenta con 11 plantas de fabricación, 6 centros de distribución y 3 oficinas corporativas[64]. La empresa es la líder global en la fabricación y venta de diversos productos de papel, por ejemplo, de papel higiénico, pañuelos descartables, y pañuelos para bebés.

[64] Vea: http://www.kimberly-clark.com.mx/conoce-kcm/operaciones (consultado el 1 de abril de 2018).

Los negocios de la empresa se dividen en cuatro segmentos[65]:

(i) **Cuidado personal**: la fabricación y comercialización de pañuelos, calzones de entrenamiento; toallitas para bebés; productos de cuidado para mujer y productos relacionados. Estos productos son para el uso de hogar e incluyen varias marcas propias: Huggies, Pull-Ups, Little Swimmers, GoodNites, Kotex, Lightdays, Depend, Poise, entre otras.

(ii) **Pañuelos descartables**: este segmento fabrica y comercializa toallitas faciales y para el baño, toallas de papel, servilletas y productos relacionados para el hogar. Algunas de las marcas más reconocidas de este segmento son: Kleenex, Scott, Cottonelle, Viva, Andrex, Scottex, Hakle, Page, entre otras.

(iii) **K-C Profesional y otras**: la fabricación y comercialización de toallitas faciales y para el baño, toallas de papel, servilletas, toallitas y productos de seguridad para el mercado fuera-del-hogar. Algunas de las marcas más reconocidas de este segmento son: Kimberly-Clark, Kleenex, Scott, WypAll, Kimtech, Kleenguard y Kimcare. Este segmento vende productos a muchas empresas del sector hospitalaria y de restaurantes.

(iv) **Atención sanitaria**: la fabricación y comercialización de productos de atención sanitaria como guantes para cirugías, fundas, productos para controlar infecciones, mantón de esterilización, máscaras faciales desechables y guantes para exámenes, productos respiratorios y otros productos médicos desechables. Los productos de este segmento se venden bajo las marcas de Kimberly-Clark y Ballard, principalmente.

Como gigante global, varios de los productos de Kimberly, sobre todo en los segmentos uno y dos, ocupan los puestos N°1 y 2 en más de 80 países. No obstante, se han planteado que las enormes inversiones en R&D (investigación e innovación) para crear nuevas y mejorar algunas de sus productos, no han generado los ingresos esperados, algo que apretarán las ganancias en los próximos años[66].

Globalmente, la empresa cuenta con aproximadamente 55 mil trabajadores (entre directos y tercerizados). Para el cuarto trimestre de 2017 la empresa tuvo ingresos operacionales de US$4.6 billones, un aumento de 1% frente al mismo periodo de 2016,[67] aunque la empresa habla de una tendencia hacía la disminución de sus ventas debido a tres fenómenos: primero, el "*price squeeze*" (apretones de los precios hacía abajo) de las grandes cadenas de comercio al por menor; segundo, el aumento de las compras digitales, sobre todo a través de Amazon, en Estados Unidos y Europa; y tercero, incrementos en los precios de algunos de sus principales insumos: petróleo, pulpa y costos de transportación en barco. Vale la pena resaltar el juego de posiciones dentro de la búsqueda frenética de aumentar su rentabilidad, entre empresas manufactureras, como Kimberly-Clark, y las grandes de comercio al por menor. La consolidación de posiciones en el subsector del comercio al por menor, donde Wal-Mart es, de lejos, la más grande del mundo, ha significado que esta empresa intenta presionar para obtener más ingresos propios de los productos que vende. En este caso, aunque son proveedor y cliente, Kimberly y Wal-Mart, también disputen como se distribuyen las ganancias derivadas de las ventas de productos de Kimberly. **Wal-Mart**, como vimos en el caso de Hanes-Brands, **es el cliente número uno de Kimberly-Clark, participando con**

[65] Vea: http://www.wikinvest.com/stock/Kimberly-Clark_(KMB) (consultado el 1 de abril de 2018).
[66] Vea: Credit Suisse Analyst Report, "Kimberly-Clark Corporation" (consultado el 1 de abril de 2018).
[67] Vea: http://investor.kimberly-clark.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=1054978 (consultado el 1 de abril de 2018).

el 13% de todas sus ventas[68], y por ahora está ganando la batalla en esta disputa, afectando, así, las utilidades del gigante del sector de papel-cartón y productos relacionados.

Vale la pena anotar que Kimberly-Clark ha enfrentado investigaciones nacionales en varios países de América Latina (Colombia, Chile, Perú, Ecuador) por supuestamente, haber diseñado y promovido acciones de cartel para controlar los precios de gran parte de los productos que fabricaban y vendían en los distintos mercados de la región. En Colombia la empresa fue investigada y sus oficinas fueron intervenidas en noviembre de 2013, por la Superintendencia de Industria y Comercio, junto con otras empresas que comercializaban pañales en el país andino (Tecnosur y Tecnoquímicas, Familia y CMPC). En Perú, por el mismo delito de concertación de precios, entre los años 2005 y 2014, se inició, en diciembre de 2015, una investigación, y en Ecuador, la Superintendencia de Control de Poder de Mercado inició una investigación de las empresas SCA y Kimberly-Clark.

Proceso productivo y cadena de suministro de Kimberly-Clark

El eje central de las operaciones de Kimberly es la fabricación de sus diversos productos, casi todos de base de papel. Obviamente, cada producto requiere un proceso productivo específico, pero la gran mayoría de sus marcas siguen un modelo similar:

1. Los insumos primarios: para el caso de Kimberly, al menos en la planta de El Salvador, se utiliza fibra reciclada, más del 80% la cual proviene de otros países (generalmente de Centroamérica y el Caribe) (ASI. 2015: 139);
2. El proceso de transformación de la fibra: en el molino;
3. Transferencia: las fibras molidas se transportan hacía un tambor formador;
4. Mezclar: se mezclan las fibras con un súper absorbente, SAM, SAP o Gel;
5. PAD: la mezcla de SAM y celulosa, para que adquiere la forma de molde;
6. Ensamblaje del producto: por ejemplo, el pañal.
7. Almacenamiento: en sus centros de distribución;
8. Transporte y logística: la empresa utiliza un transport management system (TMS) de la empresa i2 (ahora JDA), el cual programa y administra más de 2.500 cargamentos desde 40 puntos globales.
9. Venta final en: almacenes al por menor, restaurantes, sitios de entretenimiento (casinos, bares), oficinas, aeropuertos, etc.,

Relaciones laborales y sindicales en Kimberly-Clark

La empresa, sobre todo en la última década, ha buscado fomentar relaciones laborales basadas en el respeto y el diálogo. Aunque utiliza trabajadores tercerizados para complementar procesos productivos y para la prestación de servicios que no sean parte de sus actividades misionales (por ejemplo, el aseo y limpieza de las plantas y los centros administrativos), promueve la contratación directa, con contratos a término indefinido. Se dice no garantizar los puestos de trabajo por toda la vida, como ocurría en épocas y modelos previos del capitalismo, pero sí promociona una política que "garantice la empleabilidad" de sus trabajadores, vía planes de capacitación continua (Del Castillo y Yamada. 2008). Kimberly dice operar bajo el modelo organizacional que se conoce como

[68] Vea: Kimberly-Clark Y 2007 Annual Report, "Consolidated Operations by Business Segment," p. 96 (consultado el 1 de abril de 2018).

Liderazgo y Cultura Organizacional (LCO), fundado en los principios de responsabilidad, autenticidad, innovación y dedicación, donde se percibe cada "colaborador" como un "business partner" de la empresa. Como manera de generar buenas relaciones de trabajo la empresa maneja un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) llamado "Kultura de Sueños" el cual promueve una gestión organizacional y un ambiente de trabajo donde "prima el respeto mutuo, la credibilidad y empleabilidad" (Ramírez. 2015: 97).

En términos de la organización del trabajo, la gerencia forma "equipos multifuncionales", donde los integrantes pueden definir en su interior la manera en que llevarán a cabo sus tareas, algo que, se supone, fomenta equipos y empleados que son más autónomos y saben auto-administrarse (Del Castillo y Yamada. 2008: 52). La empresa cuenta con presencia sindical significativa en gran parte de sus plantas y centros de operaciones a través del globo. Incluso, las Federaciones Sindicales Globales, IndustriALL y UNI-Global Union, cuentan con muchos sindicatos afiliados. Aunque la empresa no tiene un Acuerdo Marco Internacional firmado, prefiriendo manejar su Código de Conducta, hace varios años ha establecido una mesa permanente de diálogo con estas dos federaciones sindicales globales. En años recientes, a través de esta mesa se ha podido ampliar la presencia sindical en algunas de sus plantas en América Latina; el caso colombiano es un ejemplo destacado por UNI-Global Union, donde para finales de 2016, después de seis años de trabajo, se logró crear dos nuevos sindicatos de la empresa: SINTRA-KCAG y SINTRA-KCB[69]. Sin embargo, nuevas noticias a principios de 2018, han generado grandes preocupaciones a los miles de empleados de la empresa a nivel global.

Reestructuraciones de la empresa y despidos de empleados

En enero de 2018 Kimberly Clark anunció que cortará hasta el 12% de su fuerza laboral global directa, el equivalente a entre 5.000-5.5000 puestos de trabajo[70]. Esta decisión, gran parte de su plan de reestructurar sus operaciones, incluye reducir su participación en la fabricación de su línea de toallitas, porque al contrario de otros productos de la empresa, estos son de base, casi del 100% de pulpa, insumo que ha subido notablemente en precio en años recientes. La empresa plantea que los cortes de puestos de trabajo se harán a través del cierre (y posterior venta) de 10 de sus 91 plantas, aunque aún no se ha tomado una decisión sobre cuáles serían las plantas afectadas. Tanto UNI-Global Union como IndustriALL han criticado esta decisión, primero, porque no se basa en ninguna crisis económica de la empresa, incluso, como ya se mencionó, sus ingresos operacionales han crecido, marginalmente, en los últimos dos años; y segundo, porque no fue consultado ni discutido con las organizaciones sindicales[71]. Esta decisión tendrá grandes repercusiones globalmente y frena, dramáticamente, los planes de crecimiento y fortalecimiento sindical que la UNI-Global Union ha estado promoviendo en los años recientes.

[69] Vea: http://www.uniglobalunion.org/news/two-more-kimberly-clark-plants-are-unionized-colombia (consultado el 3 de abril de 2018).
[70] Vea: http://investor.kimberly-clark.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=1054978 (2 de abril de 2018).
[71] Vea: http://www.uniglobalunion.org/news/kimberly-clark-trade-unions-around-world-angry-mass-job-cuts-announcement (publicado el 31 de enero de 2018, consultado el 4 de abril de 2018).

Kimberly-Clark en El Salvador

Kimberly-Clark ha estado presente en El Salvador por 55 años, llegando en 1963 a instalarse en la ciudad de Santa Tecla desde donde se importaban las bobinas de papel y a través de la actividad de conversión, se fabricaban papel higiénico, servilletas y toallas desechables. Finalizando esa década la empresa decide construir la planta actual, ubicada en el municipio de San Juan Opico en el departamento de La Libertad. Tras años de expansión de su capacidad productiva, la planta es, hoy en día, la más grande de Latinoamérica y abastece, en gran parte, las necesidades de papel higiénico, toallas de cocina y servilletas, de los mercados de Centroamérica.

En la planta de San Juan Opico, ubicada en una zona franca[72]se produce 7.650 toneladas de bobinas de papel al mes, de las cuales casi el 18% son utilizados para la fabricación de las marcas Scott y Kleenex, para el abastecimiento del mercado local de El Salvador, y el restante 80% se exporta a Centroamérica, el Caribe y Chile (AIS. 2017: 163). En la planta hay aproximadamente 1.200 puestos de trabajo y de acuerdo con fuentes del sindicato local, alrededor de 900 son empleados directos y 300 son trabajadores tercerizados[73]. Las dos principales empresas contratadas para la provisión de trabajadores tercerizados son:

1. Manpower
2. Tecnologías Diversas en San Salvador S.A. de C.V

La planta de San Juan Opico importa gran parte de sus insumos primarios (cartón, papel periódico, revistas, desechos de oficina) desde centro América y los Estados Unidos, y de forma simultánea, pero menor tamaño, se importa la pulpa virgen. La planta y sus instalaciones conectadas son divididas en las siguientes áreas[74]:

- Entrada al Centro de Distribución;
- Zona de parqueo y zona de acopio de desperdicio;
- Muelles de carga y despacho del producto;
- Zonas de carga de batería;
- Área de devoluciones;
- Área para posicionar montacargas;
- Área de recibo de producto de planta;
- Área de oficinas (segundo piso)”

Más allá de la planta de producción, las instalaciones en San Juan Opico cuentan con el Centro de Distribución Logístico Regional (CD), el cual costó más de US$2.5 millones para construir y tiene un área de 3.500 m2 para almacenamiento de producto terminado.

[72] Vea: http://observatoriolaboral.ormusa.org/boletinas/2011_07_Boletina_ECL.pdf (consultado el 25 de marzo de 2018)
[73] Entrevista N°9, Marlón Reyes (nombre cambiado), sindicalista y empleado de KC. Entrevista realizada en San salvador, por vía telefónica, el día 8 de febrero de 2018.
[74] Vea: https://katiadianaanakeren.files.wordpress.com/2011/05/reporte-kc-melc3a9ndez-vc3a1squez-zelaya.pdf (consultado el 1 de abril de 2018).

Relaciones laborales y sindicales en Kimberly-Clark en El Salvador

De acuerdo a fuentes de empleados de la empresa, la planta de Kimberly en El Salvador cuenta con aproximadamente 360 empleados directos responsable del proceso productivo y del manejo del centro de Distribución. Representando gran parte de ellos es una organización sindical de larga trayectoria (creada hace 45 años), elSindicato de los Trabajadores de Kimberly Clark (STECKSA). Este sindicato agrupa alrededor de 280 de los empleados directos de la planta, una tasa sindical de aproximadamente el 77%. Este sindicato, de acuerdo a sus estatutos, solo puede afiliar trabajadores directos del proceso productivo y, por ende, los otros aproximadamente 650 empleados directos de la empresa (divididos entre las áreas de administración, supervisores, gerencia, de mercadeo y comercialización) y los 300 trabajadores tercerizados, no pueden afiliarse a este sindicato.

En la planta se manejan tres turnos, hasta enero de 2018, se trabajaban en turnos de 12 horas, con jornadas de rotativas cada dos días, con tasas de pago diferenciales dependiendo al turno y las horas trabajadas[75]. Por superar la jornada laboral regular del país, a principios del año la empresa, junto con el sindicato y funcionarios del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, negociaron un cambio para que los empleados de la empresa no excedieran las horas de trabajo establecidas. El arreglo negociado estableció que los trabajadores descansarán 2 días adicionales del mes para compensar el trabajo realizado en estas jornadas de 12 horas. La empresa acordó solo aumentar el salario por hora en 5 centavos para así poder recompensar la disminución de los ingresos.

En la planta se trabajan en tres cuadrillas de 120 empleados cada una. El total hay dos jefes directos y se organiza el proceso de trabajo, dentro de las cuadrillas, por línea: cada línea de producción agrupa entre 12-15 trabajadores; hay un líder de línea (de coordinación) y todo se maneja bajo un sistema automatizado. Hoy en día hay alrededor de dos mujeres empleadas por cada línea y ellas, por lo general, se encargan de manejar la "calidad" del proceso productivo de su línea. En total hay 7 mujeres operarias de maquina en la planta. Los trabajadores cuentan con una dotación de elementos de protección personal (EPP) que incluye: botas de seguridad, orejas tipo copa, cascos normados de seguridad, cofias, trajes blancos, trajes impermeables y trajes para trabajo químico.

El dirigente sindical entrevistado expresó que las relaciones entre los obreros y la gerencia siempre se han llevado con respeto y eso se demuestra por el hecho que, al menos durante sus 11 años con la empresa, nunca se ha llegado a un conflicto entre sindicato-gerencia. En sus propias palabras: "*siempre, como le repito, se trata la manera de conciliar y de que, al final, el empleado es el que salga beneficiado y las partes involucradas, pues que siempre estén en armonía*"[76].

Existe un contrato colectivo firmado entre el sindicato y la empresa que tiene cobertura a todo el personal directo de la planta. Adicionalmente, se reciben dos bonificaciones por año (en enero y junio), de alrededor de US$48 cada una. Respecto al contrato colectivo y su forma de equilibrar las necesidades de los trabajadores y las de la empresa, el dirigente sindical menciona que:

[75] Por ejemplo, de acuerdo con la información suministrada en la Entrevista N°9, de 7pm-12am se pagan a 125% la tasa básica de remuneración (US$1.25 por hora), de las 12am-2am se pagan a 250%, y de las 2am-6am se pagan 400%, con la última hora paga a 500% la tasa básica.

[76] Entrevista N°9, op cit.,

"*Pues fíjese que el reto principal es siempre tener la armonía con la empresa, que nuestro contrato colectivo siempre se mantenga y los retos que siempre llevamos todos los años, pues el beneficio económico, buscar aumentos salariales, más beneficios adicionales a los de la ley y a los que ya se han conseguido*.[77]"

Propuestas/posibilidades para la acción sindical en Kimberly-Clark, El Salvador

A diferencia de los dos casos anteriores (Handes-Brands-Inc y Grupo Calvo) en Kimberly-Clark Centroamérica, ubicada en el departamento de La Libertad, El Salvador, no parece tanta la necesidad de diseñar y desarrollar una campaña de fortalecimiento y crecimiento sindical. Los mismos directivos sindicales de esta empresa, al menos el dirigente con quien el investigador logró conversar, planteó, repetitivamente, que las relaciones laborales y el trato de los supervisores era muy bueno y siempre muy respetuoso. Parece que esta organización sindical ha crecido de la mano con la propia empresa en ese país. Por cierto, se creó el sindicato en la época inicial de la expansión de la planta y de allí en adelante se ha mantenido una colaboración poco conflictiva. No obstante, siempre existen elementos para mejorar y sobre todo en un entorno actual tan oscuro, en términos del plan para cerrar 10 plantas y eliminar hasta 5.500 puestos de trabajo, valdría la pena plantear nuevos ejes de acción para las organizaciones sindicales y las y los trabajadores afiliados a ellas. De acuerdo a esta línea se plantean varias propuestas en esta empresa:

1. Proponer un acercamiento entre las y los dirigentes de STECKSA y la UNI Global Union a nivel de Latinoamérica para conversar sobre el panorama de la reestructuración de la empresa y cómo se puede proteger los puestos de trabajo en la planta de San Juan Opico;
2. Hacer unos talleres con dirigentes y afiliados de STECKSA sobre la apuesta sindical de trabajar, desde la organización sindical, en la lógica de las cadenas de producción-suministro de las empresas multinacionales, como Kimberly-Clark. Enfocando en las posibilidades que este línea de trabajo ofrece a los sindicatos para protegerse desde su conocimiento de cómo funciona la cadena de suministro de la empresa, cuáles son los actores claves externos ahí [por ejemplo, las empresas que manejan la distribución de los productos de Kimberly, globalmente, la empresa de software JDA, y localmente, la empresa Ergo que alquila el servicio de transporte de furgones a Kimberly y las empresas clientes de productos de Kimberly (en El Salvador y Centroamérica), por ejemplo Súper Selectos;
3. Hacer unos talleres de concientización sobre la importancia de ampliar las acciones sindicales en beneficio de todos los trabajadores y trabajadoras, incluyendo los tercerizados (300 en la planta de San Juan Opico), como posibilidad para ampliar la cobertura sindical hacía ellos y así mejorar sus condiciones laborales y promover una política de RSE más entonada con los discursos y planteamientos publicitarios de la empresa;
4. Pensar en vincular al sindicato con la red sindical (informal) de trabajadores de Kimberly-Clark en América Latina para que no se trabaje tan aisladamente, sobre todo teniendo en cuenta que esta empresa maneja sus operaciones globalmente y se enfoca en generar sus clústeres regionales.

[77] Entrevista N°9, op cit.,

Recomendaciones

El presente estudio ha ofrecido un diagnóstico de tres industrias-empresas y sus cadenas de producción regional (y/o global), con un enfoque sobre la importancia económica (participación del PIB y volumen y valor de exportaciones) de cada uno de los casos, el proceso productivo, los actores empresariales dentro de sus cadenas de producción-distribución-comercialización, y las relaciones laborales-sindicales predominantes. Aunque cada uno de las industrias y empresas seleccionadas son muy particulares en términos de su peso en la economía y sus procesos productivos concretos, todos comparten una estrategia económica de aprovechar la ubicación de El Salvador y su ya bien desarrollada plataforma comercial regional como base para el crecimiento. Aunque la industria textil-confecciones es la líder del país en términos, tanto de la generación de empleos formales como de divisas provenientes de exportaciones, la industria de alimentos y de papel-cartón también tienen su enfoque hacía los mercados externos, pero en su caso el destino son las economías de Centroamérica más que la estadounidense, como es el caso para la industria textil-confecciones. Todas las tres industrias y los tres casos de empresas se han ubicado (y/o expandido) sus negocios en El Salvador debido a las jugosas ventajas que este país ofrece: zonas francas con significativas exenciones tributarias, una red logística integrada, costos laborales bajas, y acceso al mercado estadounidense, centroamericano y europeo sin aranceles.

El panorama laboral-sindical en estas tres industrias y empresas difiere por el hecho que mientras en la maquila y producción de atunes los regímenes laborales promuevan un rendimiento laboral de “intensificación extrema”, en el cual el ritmo de cada trabajadora y trabajador debe estar al máximo nivel físicamente posible, en el caso de papel-cartón, al menos en Kimberly, el ritmo de trabajo es menos extenuante y el sistema de producción automático y de máquinas requiere que las y los operarios adelantan tareas más de monitoreo, control y coordinación que producir ellos mismos. En el tercer caso el sistema de bonificación bianual se obtiene por el buen comportamiento de la empresa, mientras que para el caso de Hanes Brands y Calvo los y las trabajadoras solo ganan el bono si cumplen con las “metas”, las cuales son cada vez más difíciles de lograr. Nuevamente, las diferencias en términos de las condiciones laborales se dan por el hecho de que en el caso de la maquila (y Hanes Brands misma) y alimentaria (Calvo) la actividad sindical es no-existente (en el primer caso) y muy precaria (en el segundo). Al contrario, en Kimberly la empresa ha crecido junto con el sindicato y nunca ha habido ni una huelga ni un conflicto laboral agudo, allí, al menos de acuerdo con la información suministrada por el sindicato, se llevan a cabo la actividad laboral en un ambiente cordial y de respeto entre la gerencia y las y los trabajadores.

Este estudio plantea varias lecciones para el movimiento sindical salvadoreño y en particular, las dos afiliadas centrales de la CSA: CATS y CSTS. Ambas centrales tienen mucha más presencia e historia en el sector púbico que en el privado, y por ende, la lógica y forma organizativa de las cadenas de producción regional/global, son temas novedosos desde la perspectiva sindical. Primero, se debe profundizar sobre el concepto y funcionamiento de las cadenas, para los empresarios y luego, desde una lectura de los sindicatos donde la clave es comprender cómo se van comportando las relaciones de poder por lo largo de las cadenas y cuáles son los actores más importantes en cada uno de estos eslabones.

Hoy en día, con cada vez más integración económica con sus diversas plataformas regionales de materia prima (y otros insumos)-producción-distribución-comercialización-venta final (y más procesos), al menos en el sector privado, en industrias y empresas de gran talla, una estrategia sindical enfocada en las cadenas es vital para, al menos, ofrecer que haya una posibilidad de éxito.

Mantener un enfoque cerrado sobre lo que pasa dentro de la planta y dentro de las operaciones locales de una empresa es una decisión equivocada en este mundo actual donde las empresas construyen estrategias, operaciones y modelos de organización de las y los trabajadores regionales cuando no globales. El enfoque de las cadenas de producción y suministro global ofrece las herramientas a los sindicatos para definir donde sería mejor dirigir sus acciones (que sean, preventivas, propositivas, reactivas, entre otras) por lo largo de una cadena (que sea de una industria y/o una sola empresa de gran talla). En esta línea el estudio sugiere, sobre todo para el caso de la industria textil-confecciones, que los sindicatos y sus afiliados piensan en quiénes son los actores empresariales dentro de esta cadena (empresas de marca, licenciadoras, empresas de comercio al por menor o por mayor, almacenes de cadena, tiendas universitarias en Estados Unidos, empresas de textil, empresas que confeccionan, empresas que tercerizan su propia producción para terceros) y cómo se distribuye tanto el riesgo del negocio como el valor de los productos de ropa y moda. Se tiene el ejemplo de la Liga Sindical Internacional que ha agrupado diversos sindicatos, primero de países de Centroamérica y luego a países de Asia, para que juntos, se logren coordinar acciones de lucha y de defensa a los derechos laborales-sindicales fundamentales, dirigiendo sus presiones hacía las grandes marcas de moda en los mercados finales de Estados Unidos y Europa. En un entorno tan difícil para el accionar sindical, esta estrategia ha logrado avances, aunque pequeños que sean, han sido notables.

Para el caso de Grupo Calvo se nota que esta empresa ha promovido un modelo laboral en Europa y otro muy distinto en El Salvador, aun en un ambiente de sus negocios de alta integración vertical donde las actividades de pesca, procesamiento, distribución y comercialización se hacen bajo una estrategia y modelo regional y global a la vez. La actividad sindical en la planta de la Unión ha enfrentado continuos atropellos por parte de la empresa y las cientos de trabajadoras del Área de limpieza deben laborar en un ambiente tenso, con muchos conflictos y un trato laboral inhumano. Se ha logrado desarrollar estrategias reivindicativas a través del apoyo de redes sindicales, de industria (a través de la federación sindical alimentaria de El Salvador y la UITA-América) y dentro de la misma empresa (los compañeros de los sindicatos de Calvo en España, por ejemplo), pero estas acciones han sido temporales; ahora se deben estudiar la posibilidad de promover nuevos contactos y crear y consolidar una red sindical del Grupo Calvo, primero en las plantas de El Salvador, Brasil y España y luego, a lo largo de la cadena de producción-suministro de esta multinacional con casa matriz en Madrid.

El panorama global y regional para el movimiento sindical es oscuro y en las últimas tres décadas las derrotas han sido más frecuentes y más profundas que las victorias. Pero el reto es que los sindicatos y las y los trabajadores entiendan que es de suma importancia comprender mejor la forma en que el capital se está organizando, a través de las estrategias de la re-localización de la producción, la flexibilización y tercerización laboral y acciones antisindicales explícitas e implícitas. Solo cuando se entiende mejor el accionar de las grandes multinacionales será posible adelantar acciones más efectivas en defensa de los derechos laborales-sindicales y en defensa del bienestar y la vida de las y los trabajadores y sus familias.

Bibliografía

Allison, Michael E. y Alberto Martín Alvarez. 2012."Unity and Disunity in the FMLN". *Latin American Politics & Society*. 54(4). 89-118.

Alvarenga, Ligia Elizabeth Jule. 2001. "la situación económico-laboral de la maquila en El Salvador: un análisis de género". CEPAL. Unidad Mujer y Desarrollo. Santiago de Chile, mayo.

Anner, Mark, Jennifer Blair y Jeremy Blasi. 2013/14. "Toward Joint Liability in Global Supply Chains: Addressing the Root Causes of Labor Violations in International Subcontracting Networks". Comparative. Labor Law & Policy Journal. 35(1)

Anner, Mark. 2008. "Meeting the Challenges of Industrial Restructuring: Labor Reform and Enforcement in Latin America". *Latin American Politics & Society*. Volume 50, Issu e 2 Summer. Pages 33–65

Asociación Salvadoreña de Industriales. 2017. Ranking de Exportadores Industriales 2017. http://www.industriaelsalvador.com/wp-content/uploads/Ranking_2017.pdf

Asociación Salvadoreña de Industriales. 2013. Ranking de Exportadores Industriales 2013. http://www.industriaelsalvador.com/index.php/ranking-industrial-2013/

Asociación Salvadoreña de Industriales. 2014. Ranking de Exportadores Industriales 2014. http://www.industriaelsalvador.com/index.php/ranking-industrial-2014/

Asociación Salvadoreña de Industriales. 2015. Ranking de Exportadores Industriales 2015. http://www.industriaelsalvador.com/index.php/ranking-industrial-2015/

Barrera, Saira Johanna. 2016. "Salario mínimo y desigualdad salarial en El Salvador 2003-2014", Documento de trabajo/informe. CLACSO; Área de Promoción de Investigación, http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20160407022542/CLACSO.pdf.

Calderón, Jean Carlo Cabrera. 2014. Prospección del mercado de alimentos en El Salvador. Junio. Procomer, Dirección de Inteligencia Comercial. Costa Rica. https://www.procomer.com/uploads/downloads/7f93351deb45de0c5ed5875c0c9a9c9a0854d102.pdf

Del Castillo, Elsa y Gustavo Yamada. 2008. "Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora". *Apuntes de Estudio* N°70, Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Doorey, David J. 2011. "The transparent supply chain: from resistance to implementation at Nike and Levi-Strauss". *Journal of Business Ethics*. Vol. 103(4). 587-603.

Dörr, Florian. 2018. "Food regimes, corporate governance and its implications for decent work". En: Scherrer, Christoph y Santosh Verma (Eds.), *Decent Work Deficits in Southern Agriculture: Measurements, Drivers & Strategies*, Augsburg-München: ICDD-Rainer Hamp Verlag, pp.178-208.

Drury O'Neill, Elizabeth. 2013. *A Value Chain Analysis of the Tuna Industry in Ghana*. Tesis de Maestría en Ciencia de Biología Marina. Universidad de Algarve. Portugal.

Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). 2017. *Social Panorama of Latin America 2016*. (LC/PUB.2017/12-P), Santiago.

Escalona, Ana Isabel Orcao y David Ramos Pérez. 2014. "Global production chains in the fast fashion sector, transports and logistics: the case of the Spanish retailer *Inditex*". *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM.* N°.85. 113-127. ISSN 0188-4611

Escobar, Gérman. 2016. "La relevancia de la agricultura en América Latina y el Caribe". *Nueva Sociedad*. Análisis. Marzo. http://nuso.org/media/documents/agricultura.pdf

García Dueñas, Gilberto y Karla Molina Montalvo. 2017. "Trade unions in transformation : Building power in global networks: the International Union League in Central America". Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Global Policy and Development, Noviembre. - 16 Seiten = 300 KB, PDF-File. - (Study / Friedrich-Ebert-Stiftung). Electronic ed.: Berlin : FES, 2017 ISBN 978-3-95861-923-4

García, Gilberto y Andrea García. 2016. "Cadenas globales de suministro, trabajo decente y productividad". Centro Internacional de Formación de la OIT, pp. 22-27.

García, Gilberto y Patricio Sambonino. 2016. *La situación social y sindical en los países: Guatemala, Honduras y El Salvador – Triángulo Norte de Centroamérica*. Línea de base. Centro de Solidaridad Sindical de Finlandia (SASK). Diciembre (versión borrador).

Gereffi, Gary. 1994. "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks." In *Commodity Chains and Global Capitalism*, eds. Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz. Westport: Praeger. 95-122.

Global Center for Workers' Rights y Workers' Rights Consortium. 2015. Alianzas Nefastas. 22 de enero. http://lser.la.psu.edu/gwr/documents/AlianzasNefastas_January2015.pdf

Goodfriend, Hilary. 2017. "Not going back". *Jacobin Magazine*, 19 de mayo, https://www.jacobinmag.com/2017/05/not-going-back

Grupo Calvo. 2017. *Informe Anual 2016*. http://www.grupocalvo.com/wp-content/uploads/2017/08/Grupo-Calvo-Informe-Anual-2016-Ok.pdf

Hanes Brands Inc. 2016. Annual Report 2016. http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_HBI_2016.pdf

Hernández-Anzora, Marlón. 2016. "Las maras y la nueva Guerra salvadoreña". *Nueva Sociedad* No 263, mayo-junio de 2016, ISSN: 0251-3552, <www.nuso.org>.
Lazo. José Francisco. Sin fecha. *El Salvador*. Cepal. Publicaciones. https://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/4648/SALVADOR.pdf

Hernández, Cilia. 2008. "Calvo en El Salvador: ¿Comercio a costa del medioambiente salvadoreño? ¿Atún a costa de la biodiversidad marítima?". Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL). 8 de agosto. http://www6.rel-uita.org/companias/calvo/calvo_en_el_salvador.htm

McMichael, Phillip. 2005. “Global development and the corporate food regime”. En: Buttel, F.H. y McMichael, P. (Eds.), *New Directions in the Sociology of Global Development, Research in Rural Sociology and Development*. Elsevier JAI, Amsterdam/Londres, pp.269-303.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS). 2017. *Anuario Estadístico 2016*. http://www.mtps.gob.sv/wp-content/uploads/descargas/InformesEstadisticos/mtps-anuario-estadistico-2016.pdf

Norfield, Tony. 2012. “T-Shirt Economics: Labour in the Imperialist World Economy”. *Global Labour Column (GLC)* 104, Agosto. http://column.global-labour-university.org/

Oddone, Nahuel y Ramón Padilla. 2014. *Upgrading value chains through professional and supporting services: lessons from three agro-industry chains in El Salvador and Guatemala*. México.

Organización Internacional del Trabajo. 2014. *Manual sindical sobre las Zonas Francas de Exportación*. ISBN 978-92-2-328613-2 (impreso) 978-92-2-328614-9 (web pdf)

Preiswerk, Yvonne. 1998. “La maquila en El Salvador”. En: *Les silences pudiques de l'économie: Économie et rapports sociaux entre hommes et femmes* [en línea]. Graduate Institute Publications: Ginebra, (generado el 13 octubre 2016). Disponible en Internet: <http://books.openedition.org/iheid/6036>. ISBN: 9782940503742. DOI: 10.4000/books.iheid.6036.

Kucera, David. 2002. “Core labour standards and foreign direct investment”. *International Labour Review*. Vol. 141 N°1-2, pp.31-69.

Ramírez, Julianna Paola Lozano. 2015. “Creación de reputación corporativa mediante la adecuada gestión de la responsabilidad social: estudio de caso de las empresas: BCP, Kimberly Clark y AFP Integra-Sura”. *European Scientific Journal.* Mayo, Edición Vol.11 N°14

Raworth, K. and T. Kidder (2009), “Mimicking “lean” in global value chains: it’s the workers who get leaned on”, in Bair, J. (ed.), *Frontiers of commodity chain research,* Stanford University Press, Stanford, pp. 165-189.

Reygadas, Luis. 2002. *Ensamblando culturas: Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa Editorial.

US State Department. 2016. *El Salvador. 2016 Human Rights Report*. https://www.state.gov/documents/organization/265798.pdf

Webster, Edward, Rob Lambert y Andries Bezuidenhout. 2008. “The return of market despotism”. En: *Grounding Globalization: Labour in the Age of Insecurity*. Capítulo 3. Wiley-Blackwell. Junio. ISBN: 978-1-405-12915-2.

Weymouth, Stephen y Richard Feinberg. 2011. National Competitiveness in Comparative Perspective: Evidence from Latin America. *Latin American Politics and Society*. Vol. 53, N° 3, otoño, pp: 141–159.