

## **Acumulación de poder en redes globales: el caso de la Liga Sindical Internacional en América Central**

Gilberto García Dueñas y Karla Molina Montalvo

### **Resumen**

Tradicionalmente el sector de la maquila textil ha sido visto como un sector de pocas posibilidades de avance para el sindicalismo, dado el carácter global de las operaciones y el débil desarrollo sindical en muchos de los países donde estas se instalaron. Sin embargo, fue precisamente ese carácter global, las precarias condiciones laborales y los enormes retos en términos organizativos lo que llevó a los sindicatos a la articulación transnacional a través de redes sindicales.

El presente artículo aborda, desde el enfoque de los recursos de poder, el caso de los sindicatos centroamericanos del sector de la maquila textil vinculados a la Liga Sindical Internacional para Responsabilizar a las Marcas. Estos iniciaron una red regional que posteriormente se convertiría en global, para enfrentar las debilidades estructurales, articular campañas, usar recursos de poder y realizar elecciones estratégicas. El objetivo es identificar las capacidades desarrolladas por estos sindicatos y reflexionar sobre las lecciones aprendidas en el proceso, la estructura y los retos a futuro.

### **Datos de los autores**

*Gilberto García Dueñas estudió Economía en la Universidad de El Salvador. Ha estado vinculado al movimiento sindical salvadoreño y de la región en diferentes programas de asesoría y apoyo desde 1994. Es uno de los fundadores y coordinador de la Asociación Centro de Estudios y Apoyo Laboral (CEAL). Ha desarrollado labores como consultor para la Fundación Friedrich Ebert (FES), UNI Global Union, la Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF), la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (UITA), el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor-OIT) y otras entidades vinculadas a las organizaciones sindicales.*

*Karla Molina Montalvo estudió Relaciones Internacionales en la Universidad de El Salvador. Ha estado vinculada al movimiento sindical salvadoreño y global desde 2004. Trabajó para la Asociación Centro de Estudios y Apoyo Laboral (CEAL) entre 2004 y 2010 en diferentes proyectos de educación e investigación laboral y sindical. Se desempeñó como encargada del Proyecto Organizativo DHL de UNI Américas Global Union (2012-2015). Ha desarrollado labores de consultoría para organizaciones como la Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida "Las Dignas", la Fundación Friedrich Ebert (FES) y otras entidades vinculadas a temas sindicales, derechos laborales y equidad de género.*

## Introducción

Los sindicatos en fábricas o plantas de manufactura y confección de prendas conocidas como maquilas<sup>1</sup> en la región de México, Centroamérica y el Caribe han acumulado, en los últimos 15 años, conocimientos importantes sobre el funcionamiento de las cadenas de suministros globales de la industria de confección de prendas y de la estructuración de campañas sindicales transnacionales en el sector.

Durante muchos años, los sindicatos se enfrentaron en diferentes regiones a grandes dificultades para representar a sus bases, la mayoría de las veces conformadas por mujeres, dado que los centros de producción se deslocalizaron de los centros de consumo, lo que facilitó que se diluyera la responsabilidad de las marcas, que se quedan con cerca de 80% de la ganancia.

Frente a este escenario, los esfuerzos sindicales se enfocaron principalmente en las empresas de origen asiático o estadounidense, localizadas en los países de la región y a la cabeza de una cadena de subcontratación en la que se concentran los pedidos y órdenes de producción. Casos como el de Kukdong en México en 2001,<sup>2</sup> el de Hermosa Manufacturing en 2005 en El Salvador<sup>3</sup> o Jerzees de Honduras en 2009<sup>4</sup> brindaron a algunos sindicatos del sector y a sus aliados grandes aprendizajes sobre cómo desarrollar campañas enfocadas en los distribuidores minoristas de la industria de la manufactura y confección de prendas: *las marcas*.

En noviembre de 2009 se firmó un acuerdo entre Russell Athletic/Fruit of the Loom, el sindicato de los trabajadores de la empresa Jerzees de Honduras (SITRAJERZEES) y la Central General de Trabajadores (CGT) en el que la marca se comprometió a la reapertura de una planta luego de un cierre intempestivo en medio de la negociación colectiva. Este acuerdo fue el resultado de una fuerte resistencia de los trabajadores y las trabajadoras, apoyados por una campaña que se inició en 2007 e involucró al sindicato local y a diferentes

---

<sup>1</sup> Sistema industrial de ensamblaje de bienes, generalmente prendas de vestir, que se realiza en un territorio o país con bajos salarios y escaso costo laboral; el destino de los productos son países o mercados con alto poder adquisitivo. Estas actividades industriales generalmente cuentan con incentivos fiscales de parte de los gobiernos, incentivos justificados en los supuestamente altos niveles de generación de empleo.

<sup>2</sup> Ver informes sobre el caso en <<http://workersrights.org/Freports/Kukdong.asp>>.

<sup>3</sup> Ver informes sobre el caso en <<http://workersrights.org/Freports/Hermosa.asp>>.

<sup>4</sup> Ver informes sobre el caso en <<http://workersrights.org/Freports/JerzeesCholoma.asp>>.

aliados internacionales, entre ellos a la organización estudiantil estadounidense United Students Against Sweatshops (USAS).<sup>5</sup>

El caso animó e inspiró a algunos sindicatos del sector en Centroamérica y el Caribe a iniciar un proceso de reflexión colectiva sobre la necesidad de articularse a escala regional, con el objetivo de definir blancos (*targets*) sindicales comunes, así como establecer mecanismos de coordinación conjunta para ejercer presión. Las articulaciones de estas decisiones resultan un buen ejemplo de una *elección estratégica*. Así, fruto de estas discusiones, nace en 2012 en Centroamérica la Liga Sindical Internacional para Responsabilizar a las Marcas (la Liga), con el objetivo de crear redes sindicales de base a escala global y generar un mecanismo de coordinación directo entre los sindicatos que trabajasen para una misma marca.

El objetivo de este artículo es analizar, desde el enfoque de los recursos de poder, las capacidades desarrolladas por tres sindicatos, uno en Honduras y dos en El Salvador, que han participado de la Liga entre 2012 y 2014.

Nuestro postulado es que la creación de redes sindicales alrededor de marcas y un mismo empleador multinacional –como Fruit of the Loom– fue una elección estratégica y un intento de cohesión del *poder estructural* de los sindicatos centroamericanos (en muchos casos, vulnerables por las características mismas de las cadenas de producción y por debilidades en la institucionalidad local). Para que esto fuera posible, se basaron en el *poder social* acumulado en varios países, gracias a los logros de las campañas sindicales transnacionales en El Salvador y Honduras investigados para este artículo. El aprendizaje ha sido la capacidad más desarrollada por los sindicatos, aunque no en todos los casos se obtuvo un aumento del *poder asociativo*. Las organizaciones que iniciaron su vinculación a la Liga con más fortalezas en el *poder asociativo* pudieron sobreponerse mejor a las dificultades de los procesos.

La primera parte de este texto se centra en el análisis desde los recursos de poder del caso SITRAJERZEES-CGT en Honduras. En la segunda parte se explica el funcionamiento de la Liga, sus objetivos, estructura, mecanismos de toma de decisiones y situación actual. En el tercer apartado se presentan dos casos de El Salvador frente a Fruit of the Loom de los que se extraen aprendizajes y vínculos con el caso SITRAJERZEES-CGT como una elección estratégica por parte de los sindicatos. En el cuarto apartado se recapitulan los retos y problemas encontrados en torno de la Liga. Para finalizar, se presentan las lecciones

---

<sup>5</sup> Red estudiantil formada en 1997 con presencia actualmente en más de 200 universidades de Estados Unidos y Canadá.

aprendidas de los casos analizados, desde una visión que refuerza los aciertos, reconoce las dificultades y motiva el accionar de los sindicatos y de la Liga a futuro.

Respecto de la metodología, el trabajo se centra en un análisis cualitativo: revisión de informes, documentos y artículos de prensa relacionados con la Liga entre 2012 y 2014, una visita de campo a Honduras del 7 al 9 de septiembre de 2016 y varias entrevistas desarrolladas en San Salvador y Zacatecoluca (El Salvador), así como en Choloma, La Lima y San Pedro Sula (Honduras) y otras vía Skype a personas que se encontraban en Estados Unidos.<sup>6</sup>

Esperamos que las historias presentadas inspiren y animen a otros sindicatos a la discusión sobre los desafíos y oportunidades que implica articular campañas y redes sindicales que involucren a diversos aliados internacionales, así como la necesidad de construir procesos de coordinación transnacional tales como la Liga. Si bien es cierto que esta organización tiene mucho camino por recorrer para consolidar el poder de las trabajadoras y los trabajadores en el nivel global, es un claro ejemplo de un esfuerzo enfocado en la construcción de redes sindicales transnacionales.

### **Campañas transnacionales en Centroamérica: el caso SITRAJERZEES-CGT en Honduras**

Fruit of the Loom es una de las principales marcas estadounidenses que produce tejido de algodón para camisetas, ropa interior de hombre y de mujer, así como ropa deportiva. Es una división de la empresa Warren Buffett's Berkshire Hathaway, con sede en Georgia, Estados Unidos, y tiene localizadas sus operaciones para América Latina en Honduras, El Salvador y el sur de México. Es el principal empleador privado de Honduras, ya que cuenta con nueve plantas y 10.000 trabajadoras y trabajadores, y en El Salvador, con seis plantas y 12.000 trabajadoras y trabajadores. En 2006, Fruit of the Loom se instaló en Honduras y compró varias plantas de producción, entre ellas Jerzees de Honduras.

---

<sup>6</sup> Se realizaron dos entrevistas en profundidad con miembros de las juntas directivas y algunos afiliados del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Jeerzes Nuevo Día (SITRAJEERZESND), del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Star SA (SITRASTAR) y un grupo focal en El Salvador con la Seccional Manufacturas del Río del Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil (STIT), la presidenta actual de la Liga y algunas afiliadas. Además de los representantes de los sindicatos antes mencionados, entre el 11 y 16 de septiembre de 2016 se entrevistó a dos personas que actuaron como *enlaces* dentro de la estructura de la Liga entre 2012 y 2014 y a una representante del Consorcio de los Derechos del Trabajador (WRC, por su siglas en inglés). Para las entrevistas y el grupo focal se diseñó y utilizó una guía de preguntas. La información recopilada fue luego transcrita para facilitar su procesamiento y análisis.

En 2007, trabajadores y trabajadoras, junto con la CGT, decidieron crear un sindicato en la planta. Con posterioridad al anuncio, se inicia una serie de despidos y la empresa ejerce presión sobre las trabajadoras y los trabajadores a través de los mandos medios. Para junio de ese año, 72 de los 80 fundadores del sindicato habían sido despedidos. Frente a la reacción de la empresa, los fundadores deciden hacer una serie de denuncias en el ámbito internacional y acuden al Consorcio de los Derechos del Trabajador (WRC, por sus siglas en inglés) para que inicie una investigación. El WRC hace una serie de investigaciones y recomendaciones y se llevan a cabo varias reuniones con la gerencia de Fruit of the Loom en Estados Unidos.

Como resultado, en enero de 2008 se logra la reincorporación y el pago de salarios caídos de 145 trabajadoras y trabajadores despedidos. En abril se crea SITRAJERZEES y se inicia un proceso de negociación de contrato colectivo con la empresa. Durante el proceso de negociación, a mediados de 2009, la empresa anuncia su cierre de operaciones argumentando dificultades de mercado y la caída de la demanda de los productos confeccionados en dichas plantas.

De acuerdo con las declaraciones de SITRAJERZEESND –nombre actual del antiguo SITRAJERZEES–, el cierre se debió desde el primer momento a razones antisindicales. Por su parte, Fruit of the Loom acudió a auditorías de cumplimiento voluntario subcontratadas por la Fair Labor Association (FLA), entidad a la cual estaba afiliada, para esgrimir que los motivos del cierre se vinculaban únicamente a la crisis global de 2008. Dos auditorías realizadas por Cahn Group y ALGI dieron la razón a la empresa, pero una tercera opinión, elaborada por un consultor independiente, señaló las deficiencias metodológicas en la investigación por parte de las dos primeras (Goldín 2014). Otras entidades, como Maquila Solidarity Network de Canadá, que formaban parte de la FLA, también señalaron su desacuerdo con los dos primeros informes.

A pesar de la presión, la empresa cierra operaciones sin avisar a ningún trabajador en enero de 2009. Los informes de WRC fueron concluyentes a favor de SITRAJERZEES, lo que animó a la organización de estudiantes USAS a iniciar en 2009 un boicot en universidades que tenían licencia con Jerzees para producir ropa universitaria. El caso se convirtió en una campaña transnacional, en la que activistas de USAS y del sindicato afiliado a la CGT de Honduras visitaron y dieron conferencias en decenas de campus universitarios en Estados Unidos, participaron de la asamblea de accionistas de Warren Buffett's Berkshire Hathaway y realizaron una acción directa frente a la residencia del multimillonario estadounidense Warren Buffett.

En agosto de 2009 se iniciaron las negociaciones entre la empresa y el sindicato con mediación de expertos en la materia, en busca de una solución al conflicto. Para ese momento, 110 de las 140 universidades de Estados Unidos y Canadá con quienes tenía acuerdos habían suspendido sus contratos y licencias con Jerzees. Algunos de estos contratos superaban los dos millones de dólares, lo cual indicaba la efectividad del boicot lanzado por USAS.<sup>7</sup>

El 14 de noviembre, SITRAJERZEES-CGT firma el *acuerdo histórico*<sup>8</sup> también conocido como *Acuerdo de Washington*, que estableció que se reabría la fábrica con el nombre de Jerzees Nuevo Día y se emplearían paulatinamente hasta 1.200 trabajadoras y trabajadores afectadas por el cierre de Jerzees de Honduras. La victoria en el caso de Jerzees devino en un hito que inspiró y puso en evidencia la necesidad de los sindicatos de aprovechar este contexto para organizarse y coordinarse más formalmente. La idea de presionar a las marcas en distintos niveles y en diferentes países ofrecería mayores posibilidades de lograr mejores condiciones laborales, aumentos de salarios, respeto a la libertad sindical y/o negociación colectiva, en un eslabón de la cadena de valor de los textiles en países donde el *poder estructural* de los sindicatos es muy bajo y el *poder institucional* no juega generalmente a favor de las trabajadoras y los trabajadores. Una coordinación más estructurada podría consolidar procesos dispersos.

Además de la reapertura, el acuerdo contempló la implementación de un fondo social de ayuda a las trabajadoras y los trabajadores para compensar cerca de nueve meses sin trabajar, la negociación de un contrato colectivo, un acuerdo de neutralidad frente a esfuerzos de la CGT cuando esta decida organizar acciones en otras plantas de Fruit of the Loom en Honduras, un acuerdo para capacitar al personal intermedio en libertad sindical y para desmontar los pactos colectivos –simulación de contratación colectiva con un grupo de empleados bajo control patronal– en otras plantas de la corporación. Las partes crearon también la figura de un *ombudsman* para la resolución de controversias y un *Comité de Supervisión* para garantizar el cumplimiento del acuerdo.<sup>9</sup>

A siete años de firmado el *acuerdo histórico*, los resultados parecen favorables para las agrupaciones sindicales en cuanto a organizarse en otros eslabones de la cadena de Russell Athletic/Fruit of the Loom.

SITRAJERZEESND, el sindicato de la fábrica reabierta en 2010, culminó la negociación de un contrato colectivo de trabajo en 2011, en el que se incorporaron las que podrían

---

<sup>7</sup> Ver Greenhouse (2009).

<sup>8</sup> V. <[www.workersrights.org/linkedddocs/RussellPublicAnnouncement\\_Spanish.pdf](http://www.workersrights.org/linkedddocs/RussellPublicAnnouncement_Spanish.pdf)>.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

considerarse las más significativas prestaciones sociales y económicas para la maquila de la región. Durante la visita de campo realizada a Honduras, se pudo recolectar información referente a la negociación colectiva de 2011 y la primera revisión del contrato realizada en 2015, que logró para las trabajadoras y los trabajadores de Jerzees Nuevo Día salarios promedio que superan los 600 dólares mensuales, además de prestaciones sociales que no son usuales en la maquila, ni incluso en la industria de la manufactura y confección. Estos salarios y prestaciones están muy por encima del salario mínimo nacional y regional, que ronda los 260 dólares mensuales en Honduras y 210 dólares en El Salvador.

### **Redes transnacionales de trabajadores y trabajadoras: la Liga Sindical Internacional para Responsabilizar a las Marcas**

Los avances alcanzados en la campaña de Jerzees en Honduras señalaron fuertemente la necesidad de coordinación para funcionar en modalidades similares a las que habían permitido los avances descritos.

Estela Ramírez, actual presidenta de la Liga, reflexiona sobre la importancia que tuvo el hito histórico de Jerzees en las reuniones previas a la constitución de la Liga, a fines de 2010: “Iniciamos reuniones con varios sindicatos de la región centroamericana, y fue en este espacio donde notamos que enfrentamos los mismos problemas en Honduras, Nicaragua, El Salvador y República Dominicana. Nos organizamos y logramos celebrar un encuentro regional de sindicatos, en Honduras, a finales de 2011. Ahí tuvimos la oportunidad de recordar las campañas que se habían hecho, algunas de ellas con éxito en su momento; por ejemplo, en el caso de El Salvador, se había logrado el pago a las trabajadoras y la apertura de un nuevo centro de trabajo. Y aunque el acuerdo no fue duradero, el éxito fue que por primera vez una marca respondía, a pesar de que el dueño fuera de otro país” (FES 2015).

En febrero de 2012, los sindicatos de los países mencionados por Ramírez se reúnen por tercera vez y deciden crear una estructura que denominan Liga Sindical Internacional para Responsabilizar a las Marcas (conocida como “la Liga”). En esta reunión, se define el blanco de la primera campaña: Adidas. La decisión fue tomada a partir de una investigación realizada sobre la industria textil y de confección, que comprendió el análisis de diez marcas.

El acuerdo contempló crear redes sindicales por marcas; estas redes serían un espacio de coordinación directa entre los sindicatos donde se discutirían objetivos comunes, se definirían acciones, se compartiría información sobre las prácticas (patronales) de las empresas proveedoras y las marcas, y se generaría un espacio para debatir los planes por

sindicato. El plan, en suma, buscaba ajustar las capacidades de intermediación hacia dentro y hacia fuera de los sindicatos.

La Liga nace con el apoyo de algunos aliados sindicales en la región, como el Centro de Solidaridad de la American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, que aportaba los fondos para las reuniones y programas de organización de los sindicatos locales. También apoyan su formación personas vinculadas al movimiento sindical en Estados Unidos y ex-activistas de USAS. La primera red que se constituyó en el año de fundación de la Liga fue la que comprendía a sindicatos de la marca Gildan y finalmente, en 2013, concluyó la conformación de la estructura integral y empezó la primera campaña.

Para entender el funcionamiento de la Liga es indispensable dirigir la mirada hacia el *equipo técnico*, conformado por tres miembros y un coordinador, cuya función es apoyar el desarrollo de las campañas y las redes sindicales. Todos los integrantes de este equipo tenían relaciones de confianza y experiencias de coordinación forjadas a lo largo de varios años con los sindicatos centroamericanos y del Caribe de la Liga.

Se identificó durante las entrevistas que las personas del equipo técnico desempeñaron el papel de *enlaces*, es decir, se encargaron de conectar el trabajo regional con la coordinación global, así como de apoyar la coordinación entre las regiones con labores de traducción en llamadas y documentos, uso de las tecnologías y desarrollo de estrategias y planes de trabajo. Los *enlaces* mantenían relaciones estrechas con los líderes de los sindicatos de la Liga y promovieron la comunicación, coordinando las llamadas vía Skype que ayudaron a generar una dinámica de comunicación periódica (semanal y mensual).

El *Comité Coordinador fundador* fue conformado por representantes provenientes de República Dominicana, Honduras, Nicaragua y El Salvador por América<sup>10</sup> y Camboya, Bangladesh, la India e Indonesia por Asia.<sup>11</sup>

Intensa fue la discusión entre los sindicatos miembros al momento de la consolidación de la estructura y de los estatutos. Surgieron diferencias sustanciales sobre el nivel de participación de organizaciones aliadas y fraternas como ONG de investigación, monitoreo, apoyo organizativo y financiación. Este punto, que identificamos como un punto de inflexión,

---

<sup>10</sup> La Federación Dominicana de Trabajadores de Zonas Francas (FEDOTRAZONAS), la Federación de Sindicatos de Trabajadores Textiles, Maquila y Similares de Honduras (FESITRATEMASH), la Federación Sindical de Trabajadores de la Maquila y la Industria Textil (FESTMIT) de Nicaragua, la Federación de Unidad de Trabajadoras y Trabajadores de El Salvador (FUERSA) y SITRASTAR, de Honduras.

<sup>11</sup> Coalición Sindical Democrática de Trabajadores del Vestido (C.CAWDU) de Camboya, el Sindicato de Trabajadores de la Industria del Vestido y Textiles (GATWU) de la India, la Federación Sindical Independiente de Trabajadores del Vestido (BIGUF) de Bangladesh y el Comité Coordinador Sindical de PT Kizone, de Indonesia.



más tarde afectará la creación de las redes sindicales por marcas y la coordinación de acciones para la región.

Una vez consolidada la estructura, se lanza la campaña “¡Trabajadores de Adidas Unidos!”, acompañada de una declaración pública. El documento plasmaba, por primera vez de forma escrita, el posicionamiento de la Liga acerca de la responsabilidad que las marcas internacionales tienen sobre las prácticas de sus proveedores, así como la necesidad de negociar mejores condiciones de trabajo directamente con estas y específicamente con la marca Adidas.

Esta declaración pone en evidencia una capacidad muy importante de *estructuración del discurso* de los sindicatos, así como una agenda de campaña consensuada para varios países a través de las comunicaciones periódicas. Pese a que el estudio de las acciones de la Liga en Asia no es motivo de análisis en el presente documento, respecto de la campaña en Adidas se destacan la victoria en el pago del fondo a los afectados por el cierre de PT Kizone en Indonesia y las negociaciones de altos directivos de la multinacional con el coordinador de la Liga para resolver casos puntuales a favor de los intereses de los sindicatos de esta región.

En el marco de la campaña de Adidas, en 2014, la presidenta de la Liga participó en la reunión de accionistas de la marca multinacional realizada en Alemania. La Liga presentó a los accionistas las prácticas de los proveedores, los conflictos resueltos y lo que estaba pendiente. Esta acción evidencia la capacidad de los sindicatos de la Liga para encontrar qué marcas son sensibles a campañas enfocadas en la imagen y los inversionistas, y cómo ejerciendo presión desde diferentes puntos se pueden lograr avances. Otra vez, la capacidad de *estructuración del discurso* para potenciar el *poder social* a través de aliados es vital en acciones como esta, ya que de ahí pueden luego concretarse acciones a favor de los sindicatos.

En noviembre de ese mismo año, por primera vez la Liga realiza un encuentro global en Hong Kong. En esta reunión los sindicatos de Asia deciden subdividir la región: por un lado los sindicatos provenientes de la India, Bangladesh y Sri Lanka, y por otro los de Camboya, Filipinas y Turquía. Los sindicatos de la Liga evalúan en esa reunión global los resultados de la campaña de Adidas hasta ese momento y deciden cambiar de enfoque en cuanto al *target* o blanco; pasar a las marcas multinacionales de camisetas en Estados Unidos: Gildan, Hanesbrands Inc. y, por supuesto, Fruit of the Loom. De acuerdo con las declaraciones de un miembro del equipo técnico, “fue importante porque los líderes finalmente se pueden reunir cara a cara, conocer a los otros más profundamente y también hablar más directamente sobre qué cosas querían ya y cómo podíamos fortalecer la Liga” (Dalton 2016).

Durante el lapso 2012-2014, la Liga operó con fondos provenientes de donaciones de personas del movimiento sindical internacional, en su mayoría de Estados Unidos, además de donaciones de una organización sindical también estadounidense. Algunos de los sindicatos miembros mantenían individualmente proyectos de cooperación con donantes específicos.

El Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil (STIT) de El Salvador, a través de la presidenta de la Liga, solicitó coordinación con los sindicatos de plantas de Fruit of the Loom afiliados a la Liga en Honduras, con el objetivo de crear la Red de Sindicatos de Fruit of the Loom y de esa manera incrementar la presión en el caso de Manufacturas Del Río. La red se crea en abril de 2014 pero no logra consolidarse debido a las diferencias de visiones de trabajo entre los sindicatos en Centroamérica, que se remontaban a la creación de los estatutos. Esta situación marca un punto de inflexión que hasta este momento no ha podido superarse.

Para finalizar este apartado, es importante mencionar que después de la reunión global en Hong Kong, el trabajo de coordinación de la Liga empieza a fluir mucho más dinámicamente entre los sindicatos de Asia. En Centroamérica y el Caribe el trabajo de coordinación se estancó.

### **La lucha contra Fruit of the Loom**

Los avances en la campaña de Fruit of the Loom en Honduras, con la reapertura de la planta, un proceso de negociación colectiva que culminó en un contrato colectivo y el establecimiento de mecanismos de comunicación efectivos entre el sindicato y la empresa, permitieron que esta multinacional, en el marco de su *nuevo modelo de relaciones laborales*, tenga mayor predisposición a la búsqueda de soluciones de los problemas laborales con los sindicatos. Ante este escenario, dos sindicatos en El Salvador identificaron como una oportunidad aprovechar los canales de comunicación establecidos por el sindicato en Honduras para resolver conflictos locales. En estos casos se observó el desarrollo de la capacidad de *aprendizaje y vinculación* de los sindicatos que confluyeron en los esfuerzos para crear la Liga y las redes sindicales por marcas.

El primero fue el Sindicato de Trabajadoras, Trabajadores, Sastres, Costureras y Similares (SITRASACOSI) de El Salvador, afiliado a la Liga, que logró conformar una seccional sindical en julio de 2013 en la planta Joya de Cerén, propiedad de Fruit of the Loom. SITRASACOSI usó como canal de comunicación con la empresa al coordinador de la Liga, que en ese entonces aún formaba parte del Comité de Supervisión en Honduras. Esto hizo posible iniciar muy rápidamente el diálogo con la empresa.

Uno de los logros del sindicato fue la conformación, en 2014, de un comité de diálogo con la empresa, en el que ambas partes se reúnen mensualmente para evacuar y resolver problemas laborales que surgen en el día a día y que no han podido zanjarse en el trato cotidiano. Para abril de 2015, altos ejecutivos de Fruit of the Loom, acompañados de los gerentes locales, asistieron a una reunión con SITRASACOSI, donde acordaron mecanismos de diálogo en el ámbito de la mencionada planta de Joya de Cerén. Esto le permitió al sindicato iniciar su trabajo organizativo en El Salvador evitando despidos o represalias graves, las cuales son muy frecuentes en estos casos, dado el ambiente antisindical del país y de la industria.

En 2016, luego de dos años de funcionamiento del comité de diálogo, el sindicato y la empresa firmaron, en Washington DC, un acuerdo para el ejercicio de la libertad sindical, en el marco del cual, en enero de 2017, tanto gerentes como dirigentes sindicales recibieron conjuntamente capacitaciones sobre el tema. En el marco del acuerdo, la empresa se comprometió a comportarse con neutralidad frente a los esfuerzos organizativos del sindicato, que están en pleno desarrollo para alcanzar la negociación colectiva.

Sobre la capacidad de *vinculación* de sindicatos en El Salvador con los hondureños, es importante mencionar un segundo caso, la experiencia del STIT en Manufacturas del Rio.

Manufacturas del Rio era una empresa subcontratista de las marcas Hanesbrands Inc., Fruit of the Loom, Lacoste y Levis –en ese orden de importancia–, que cerró sin ninguna justificación y sin previo aviso despidió a sus 1.200 trabajadoras y trabajadores el 7 de enero de 2014, adeudando 1.700.000 dólares en concepto de compensaciones obligatorias según la ley salvadoreña (pago de indemnizaciones, salarios y otras prestaciones). La empresa negó cualquier responsabilidad de pago alegando que el cierre se había realizado dentro de lo establecido por la ley. De los 1.200 trabajadores y trabajadoras despedidos, más de 600 estaban afiliados al STIT.

Antes del cierre, el 1 de noviembre de 2013, el sindicato mayoritario de la planta, STIT –miembro de la Liga–, había solicitado la negociación colectiva. STIT considera el cierre como parte de una estrategia de la empresa para no reconocer el proceso de negociación colectiva.

A solicitud del STIT, la Liga se involucró desde el primer momento en el tema. Una organización salvadoreña de apoyo<sup>12</sup> investigó acerca del propietario de la empresa y

---

<sup>12</sup> El Centro de Estudios y Apoyo Laboral (CEAL) es una organización salvadoreña involucrada con la Liga y sus sindicatos miembros en Centroamérica y el Caribe; realiza actividades de investigación estratégico-corporativa, educación sindical, incidencia y apoyo a campañas organizativas sindicales.

encontró que la planta pertenecía al Grupo Argus –empresarios nicaragüenses, salvadoreños y estadounidenses– que, en los últimos años, había sido absorbido mediante una inversión *joint venture* por el grupo mexicano Kaltex. Una vez identificado el *target*, la Liga enfocó sus acciones en el Grupo Argus-Kaltex y las marcas para las que producía la fábrica. La Liga solicitó a las marcas retirar todo pedido comercial al grupo hasta que este se responsabilizara por el pago de las compensaciones a las trabajadoras y los trabajadores.

Acciones de presión, como una jornada de acción global contra el grupo Argus-Kaltex realizada en cuatro países (El Salvador, México, Estados Unidos y Reino Unido el 23 de marzo de 2014) funcionaron para lograr el objetivo de las trabajadoras y los trabajadores. En México, activistas estudiantiles de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), del Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS) y del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) realizaron un piquete y entregaron una carta en la sede central de Grupo Kaltex en Naucalpan, en las afueras de la ciudad de México. En Nueva York, el coordinador de la Liga visitó la sede del Grupo Kaltex para entregar una carta. En Londres se realizó una visita a la oficina de Kaltex.

En Miami, miembros de la Unión Internacional de Empleados de Servicios (SEIU, por sus siglas en inglés) 32BJ hicieron un piquete en el hotel de esa ciudad donde se celebraba la conferencia de la American Apparel Producers' Network (AAPN), cuyo presidente saliente era justamente el presidente del Grupo Argus. Al mismo tiempo, en San Salvador, las y los sindicalistas protestaban en la sede de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), gremial a la que era afiliada Manufacturas Del Río. Durante esa jornada de acción fue muy evidente el desarrollo del *poder social* que hasta ese momento había desarrollado la Liga en varias latitudes. La Liga había logrado *estructurar un discurso* que, expresado en demandas concretas y legítimas, era capaz de lograr la *vinculación* de las acciones de organizaciones en varios países.

Al mismo tiempo que se planificaban y realizaban estas acciones para presionar al Grupo Kaltex, se buscó un diálogo con Fruit of the Loom y el resto de las marcas para exponer el caso de lo que estaba sucediendo en una de sus subcontratistas en El Salvador. Este diálogo se logró establecer en abril a través del WRC, que también estuvo involucrado en la campaña por el caso SITRAJERZEES-CGT en Honduras.

Es importante mencionar que en el caso de Manufacturas Del Río no existió posibilidad de negociar la reapertura de la empresa debido a varios factores, entre ellos, que existían dos sindicatos dentro de la planta, cada uno con exigencias diferentes frente al cierre, y no pudo unificarse una posición. Fue así que se inició un proceso para demandar a la empresa y luego a las marcas el pago de las compensaciones legales una vez cerrada la planta.

Al día siguiente de la acción global mencionada, el coordinador de la Liga recibió el mensaje y compromiso de Fruit of the Loom de pagar su parte de la responsabilidad en el caso de Manufacturas Del Río, siempre y cuando las otras marcas y el mismo Argus-Kaltex se hicieran corresponsables. En este punto, es importante mencionar que la empresa respondió de manera positiva debido a su experiencia previa con el sindicato en Honduras y al boicot universitario realizado en Estados Unidos contra sus productos (el caso Jerzees causó pérdidas económicas, daño en su imagen pública y notas en la prensa, como la aparecida en *The New York Times*). Fue también un factor coadyuvante que el coordinador de la Liga fuera en ese momento uno de los mediadores que en agosto de 2009 participaron de las negociaciones entre Fruit of the Loom y SITRAJERZEES-CGT.

La presidenta de la Liga solicitó entonces la intervención como mediador del WRC, que de hecho ya había estado dando seguimiento al caso a petición de los sindicatos. El WRC logró conformar en las siguientes semanas un equipo de seguimiento con las marcas involucradas y jugó así un muy importante papel en el caso. En este proceso, el Grupo Argus-Kaltex anunció el pago de 600.000 dólares, equivalente a 37% de la deuda (que ascendía a 1.7000.000 dólares). El pago se concretó en San Salvador, el 30 de julio de 2014, seis meses después del cierre.

Una vez realizado el primer pago, la presidenta de la Liga solicitó a la ministra de Trabajo de El Salvador la conformación de una mesa interinstitucional en la que participarían las autoridades del ministerio, la Procuraduría General de la República, el Órgano Judicial, representantes de las marcas en el país y representantes de los sindicatos. Cabe mencionar que la mesa institucional se pudo conformar por la disposición política de la ministra para resolver de manera favorable en el caso.

La mesa creada en el Ministerio de Trabajo, aun sin tener un mandato de ley obligatorio y siendo solo una mesa de *buenos oficios*, actuó bajo el presupuesto de que era necesario que las marcas pagaran el 63% restante, pues el Órgano Judicial salvadoreño, debido a su inoperancia, sería incapaz de embargar las máquinas y pagar a las trabajadoras y los trabajadores. Es importante mencionar que la jueza interviniente nunca se involucró en la mesa interinstitucional ni colaboró con ella. La exigencia de la Liga se fortaleció y fue muy claro ya a inicios de 2015 que las acciones judiciales no iban a culminar en una pronta justicia, por lo que las marcas debieron asumir la responsabilidad.

La mesa se instaló en septiembre de 2014 y siguió realizando intensas gestiones hasta lograr el pago del 63% restante a las trabajadoras, lo cual ascendió a 1.100.000 dólares (sumado al primer pago de 600.000 dólares, representaba 100% de lo adeudado). Las marcas pagaron la deuda a 1.200 trabajadoras y los trabajadores en mayo de 2015 en la

sede del Ministerio de Trabajo, en San Salvador. La Liga, junto con sus aliados, logró la *intermediación hacia fuera* con actores sindicales y no sindicales que trabajaron conjuntamente para alcanzar los objetivos que demandaban las trabajadoras afectadas por el cierre.

El equipo de trabajo con las marcas creado por el WRC y la mesa interinstitucional del Ministerio de Trabajo evidencian un importante manejo del *poder social*, ya que la Liga pudo organizar a sus aliados multinacionales en torno de la exigencia de las trabajadoras y los trabajadores en la base nacional, y del *poder institucional*, ya que fue posible alinear a autoridades gubernamentales y representantes de las marcas locales en el mismo objetivo.

Pese a que el resultado en el caso de Manufacturas del Río no culminó en una reapertura, la experiencia cumplió el objetivo principal de la Liga, enunciado en su primera declaración: *¡Responsabilizar a las marcas!* El caso logró que la empresa dueña de la planta y las marcas que la subcontrataban cubrieran el pago total adeudado a las trabajadoras y los trabajadores. La presión ejercida por los diferentes actores muestra también la incapacidad de la estructura legal nacional para obligar a las empresas a cumplir con sus deberes, que obliga a buscar otros canales.

A pesar de que no se haya logrado la reapertura, como en el caso de Jerzees Nuevo Día, en Manufacturas Del Río se pudo sentar un precedente respecto de la responsabilidad de las marcas frente a las acciones de sus subcontratistas en la cadena de suministros global. La experiencia de este caso puede ser útil para evaluar futuros esfuerzos de organización sindical que tengan como objetivo la negociación colectiva en el sector de confección de prendas, en contextos en que existe debilidad institucional y estructural que afecta y limita los esfuerzos que puedan emprender redes como la Liga.

A la fecha de escribir este artículo, no existe todavía ningún contrato colectivo de trabajo en el sector de maquila y confección de prendas en El Salvador. En todos los centros de trabajo donde se ha intentado suscribir uno, desde 2002, las empresas han huido mediante cierres claramente antisindicales como el de Manufacturas Del Río o el de Confecciones Gama, empresa que también cerró en 2012, justo en medio de la negociación de lo que hubiera sido, en ese momento, el primer contrato colectivo de trabajo.

Antes de finalizar, es importante mencionar de manera breve otro esfuerzo por parte de la Liga de crear una red enfocado en la marca Gildan, una transnacional que tiene su sede en Montreal, Canadá. La necesidad de crear una red se inició a partir de los cambios en la política de la empresa, gerencia y producción en la fábrica Star, en Honduras. La Red de Sindicatos de Gildan fue conformada el 24 de julio de 2012 por el Sindicato de Trabajadores

de la Empresa Star (SITRASTAR) en Honduras, el Sindicato 2 de Julio de la empresa Annic en Nicaragua, el Sindicato de Trabajadores de Gildan (SITRAGILDAN) en República Dominicana y Sendika Ouvriye Takstil ak Abiman (SOTA) en Haití, y su consigna es “Unidos exigiendo respeto a nuestros derechos laborales y humanos”.

Sin embargo, al igual que la red de sindicatos de Fruit of the Loom, no pudo sostenerse en el tiempo. Realizó una única acción coordinada de volanteo, que tuvo reacciones positivas por parte de los trabajadores y las trabajadoras y negativas por parte de la empresa. Nuevamente, las dificultades para establecer una comunicación fluida debido a diferencias idiomáticas, a divergencias entre los sindicatos respecto de lo que querían plantear a la empresa y la persona que funcionaba como enlace en ese momento no facilitaron que el proceso avanzara. La red se estancó, lo que contribuye a que los esfuerzos en términos de consolidar la Liga no avancen.

### **Conclusiones**

La Liga es un espacio de coordinación que está en construcción, en una etapa muy inicial. Durante la investigación, se concluyó que la capacidad de *intermediación hacia dentro* de la Liga, es decir la cohesión entre sus miembros sindicales, no logró consolidarse en Centroamérica y el Caribe. Los conflictos surgidos al inicio no fueron abordados ni superados, lo que generó un distanciamiento entre los sindicatos e impidió que la región iniciara una dinámica de trabajo y de comunicación. Esto trajo como consecuencia que se iniciaran redes por marcas en Centroamérica y el Caribe, pero que no lograran consolidarse. La cohesión en las regiones es uno de los principales retos que la Liga tiene en este momento.

Además, se vio que la Liga cuenta con muy pocos recursos económicos y humanos, insuficientes para pagar cuotas o destinar recursos para su funcionamiento, lo que la hace dependiente en cierta medida del apoyo o cooperación de otras organizaciones y/o donantes. La *capacidad en el tema de los recursos* de la Liga es otro de los retos que deberá enfrentar para que la estructura pueda sostenerse por sí misma y tener autonomía en el tiempo.

Para consolidar el *poder social* de la Liga, parece ineludible reactivar la red en Centroamérica y el Caribe, de manera que ambas regiones confluyan en una sola voz ante los aliados globales y frente a las multinacionales. Para retomar la comunicación, será necesario generar mecanismos dentro de la región para resolver las diferencias y los conflictos, así como generar espacios para encontrarse de manera presencial.

Sobre los *enlaces*, a partir de la experiencia en Asia y América, el reto está en contar a mediano y largo plazo en las regiones con líderes de los mismos sindicatos afiliados o de los movimientos sociales y sindicales locales. Estos *enlaces* además deben manejar dos o más idiomas y dominar el uso de las tecnologías para el trabajo sindical. Sobre la toma de decisiones, el reto está en cómo hacer funcionar el Comité, tomando en cuenta las limitaciones existentes de tiempo, idioma y recursos.

El papel que jugó el coordinador de la Liga hasta el momento fue importante, ya que la *intermediación hacia afuera*, en concreto con las marcas multinacionales, se hacía a través desde esta figura. Mucho del estilo de la Liga en cuanto a sus mecanismos de negociación proviene del coordinador. A la fecha de elaboración de las entrevistas de este artículo, el coordinador anunció su retiro del cargo por motivos personales y jubilación; esto aumenta las dificultades de la Liga, en términos de dar continuidad a la capacidad de negociación que desarrolló.

Una estructura como la descrita puede volverse sumamente demandante, por lo que las decisiones pueden tender a recaer en personas y no en la estructura misma. Esta situación puede generar inconvenientes a mediano y largo plazo, pues la gestión de los *recursos de poder y las capacidades* podrían alejarse de la base. Esto lleva a pensar en mecanismos que puedan agilizar cuestiones administrativas de una forma más eficiente, al tiempo de gestionarlas con las decisiones políticas a cargo de las y los dirigentes.

Sobre el *poder asociativo* dentro de los sindicatos de la Liga, se identifica un gran reto en lo que refiere a la democracia interna y la coordinación. En primer lugar, cómo hacer que la comunicación entre los líderes de los sindicatos sea directa, sin pasar necesariamente por la intermediación del equipo técnico o enlaces. Esto plantea retos en la construcción de mecanismos que faciliten la comunicación y la toma de decisiones de una forma más democrática. Puede ser interesante profundizar más en la experiencia que la Liga ha tenido en Asia para extraer aprendizajes de estos temas, ya que la coordinación en esa región ha alcanzado mayores avances que en la región donde surgió inicialmente.

En Asia, la Liga ha logrado trasladar las tareas de los enlaces que provenían del movimiento estudiantil estadounidense a líderes locales, formados para dicho fin. La comunicación sistemática y periódica entre los sindicatos de los diferentes países ha sido más fluida, lo que ha permitido en varias coyunturas claves adoptar acciones y posicionamientos comunes de manera oportuna y generar relaciones de confianza entre los diferentes dirigentes sindicales.



En la dimensión global, sobre todo en la relación con sindicatos de otros continentes, la estructura trae dificultades en el uso de la tecnología, coordinación entre distintas zonas horarias, poca posibilidad de profundizar en las estrategias debido al tiempo limitado para hacer las llamadas y el idioma, así como las múltiples responsabilidades de las y los líderes sindicales locales. Esto plantea el interrogante respecto de cómo construir una comunicación más eficiente, lo cual es un reto no solo para los afiliados a la Liga sino también para el movimiento sindical internacional.

En el ámbito supranacional, la Liga nace con el objetivo de ser un espacio de coordinación de los sindicatos de base para organizar campañas frente a las marcas multinacionales y coordinar con sindicatos el proceso de la campaña, y no como una estructura paralela a los Global Unions. Para avanzar es importante enfrentar el reto de coordinar y complementar el trabajo con los Global Unions sin ser una competencia, y así evitar potenciales tensiones en el proceso de construir y establecer alianzas.

### **Retos a futuro**

Los esfuerzos de construcción y consolidación de redes transnacionales sindicales conllevaban grandes retos en el plano de la coordinación de estrategias y acciones comunes. El caso de la Liga ejemplifica las dificultades a las que se enfrentan sus miembros en procesos de articulación global y regional. Al mismo tiempo, evidencia que, a pesar de las dificultades, una estructura de este tipo puede ayudar a acumular y desarrollar diferentes recursos de poder en los sindicatos para hacer frente a la influencia de las marcas y empresas multinacionales que producen en países con economías dependientes.

Los últimos hechos políticos registrados en Estados Unidos muestran un escenario y un discurso antiinmigración y contra los trabajadores de las cadenas de suministro global, lo cual podría tornarse una nueva y especial presión. La amenaza del gobierno de Donald Trump de llevar toda la industria que pueda de regreso a Estados Unidos tiene el objetivo de disuadir a los trabajadores y las trabajadoras, a través de un discurso mediático, de su lucha por alcanzar mejores condiciones de trabajo –aunque en la práctica sea más fácil decirlo que hacerlo–.

Regresando al tema de la Liga, las estrategias y la capacidad de las y los líderes de los sindicatos para articular el *discurso* sindical y las campañas presentadas en este artículo permitió una *intermediación hacia dentro* de los sindicatos que contribuyó a organizar acciones en el ámbito local, que ayudaron a crear conciencia entre las bases de los sindicatos de la necesidad de articular campañas internacionales. Esta capacidad de

discurso facilitó el flujo de la información para construir puentes y alianzas hacia fuera con diferentes actores.

Para finalizar, es importante poner énfasis en el caso SITRAJERZEESND ya que el sindicato logró desarrollar, a partir de la reapertura de la fábrica Nuevo Día, las capacidades de *aprendizaje* para involucrarse e implicarse en el aumento de la productividad como estrategia para exigir mejores salarios y prestaciones en comparación con el resto de la industria. También se desarrollaron fuertemente la *intermediación* y la *flexibilidad organizativa* al generar la implicación de toda la membresía en esta nueva forma de actuar sindicalmente, al tiempo que la *intermediación hacia fuera* se reflejaba en un nuevo estilo de relacionarse con el empleador bajo los beneficios de la negociación colectiva. Esto acrecentó el *poder estructural*, al entrar de hecho a la gestión misma de la productividad, y al mismo tiempo consolidó su *poder asociativo*, que ronda el 95% de la densidad sindical de la fábrica. Las estrategias implementadas aportan a futuras campañas transnacionales.

Según el vicepresidente de Relaciones Laborales de Fruit of the Loom para Centroamérica, lo que se ha implementado desde 2009 en Jerzees Nuevo Día, y posteriormente en las otras plantas sindicalizadas, es un *nuevo modelo de relaciones laborales*. Este, si bien no estuvo exento de tensiones, logró resolver en diferentes momentos problemas muy graves que sin la existencia del diálogo y la negociación habrían sido potenciales fuentes de conflicto y habrían puesto en peligro las operaciones en la región.

En cuanto a la planta Jerzees Nuevo Día, es actualmente, según uno de los mediadores, miembro del Comité de Supervisión entre 2009-2014 y ejecutivos de la misma empresa, la planta de Fruit of the Loom más productiva de región.<sup>13</sup> El involucramiento del sindicato en el tema de la productividad es tanto o más intenso que la defensa de los derechos laborales de sus miembros. Este tema es reconocido tanto por el sindicato como por los ejecutivos de la empresa, quienes afirman que ese grado de involucramiento es clave en los altos niveles de productividad de la planta.

Para cerrar, quisiéramos decir que el futuro de la Liga estará determinado por la posibilidad de superar algunos de los retos anunciados en este artículo con la visión de desarrollar más acción sindical solidaria, usando las capacidades desarrolladas de unos, para ayudar a desarrollar las capacidades de los otros, y así potenciar mutuamente sus recursos de poder.

---

<sup>13</sup> "SITRAJERZEESND, el sindicato de la fábrica reabierto en 2010, culminó la negociación de un contrato colectivo de trabajo, con las que podrían considerarse las más significativas prestaciones sociales y económicas para la maquila de la región. La Planta JERZEESND es actualmente, según uno de los mediadores y miembro del Comité de Supervisión entre 2009-2014, la planta más productiva de región".

## Glosario de siglas

AAPN	American Apparel Producers' Network
ASI	Asociación Salvadoreña de Industriales
CGT	Central General de Trabajadores
CILAS	Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical.
FEDOTRAZONAS	Federación Dominicana de Trabajadores de las Zonas Francas y Afines
FESTMIT	Federación Sindical de Trabajadores de la Maquila y la Industria Textil de Nicaragua
FUERSA	Federación de Unidad de Trabajadoras y Trabajadores de El Salvador
FESITRATEMACH	Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Maquila de Honduras
FLA	Fair Labor Association
La Liga	Liga Sindical Internacional para Responsabilizar a las Marcas
SITRAJERZEES	Sindicato de Trabajadores de la Empresa Jerzees de Honduras
SITRAJERZEESND	Sindicato de Trabajadores de la Empresa Jeezres Nuevo Día
SITRAGILDAN	Sindicato de Trabajadores de Gildan
SITRASACOSI	Sindicato de Trabajadoras, Trabajadores, Sastres, Costureras y Similares
SITRASTAR	Sindicato de Trabajadores de la Empresa Star SA
SME	Sindicato Mexicano de Electricistas
SOTA (Haití)	Sendika Ouvriye Takstil ak Abiman (Sindicato de Trabajadores Textiles y de la Confección)
STIT	Sindicato de Trabajadores de Industrias Textiles
USAS	United Students Against Sweatshops
WRC	Worker Rights Consortium (Consortio de Derechos del Trabajador)

## Referencias bibliográficas

Da Costa, Hélio (2016): "Redes sindicales de trabajadores: desafíos globales y locales", en *Nueva Sociedad*, N° 264, julio-agosto, pp. 111-124. Disponible en [http://nuso.org/media/articles/downloads/7.\\_TC\\_DaCosta\\_264.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/7._TC_DaCosta_264.pdf).

Fundación Friedrich Ebert (FES) (2015): "Tema 8: Campañas internacionales y maquila", entrevista a Estela Ramírez, presidenta de la Liga Sindical, en *Megáfonos* N° 1, pp. 60-62. Disponible en <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/11472/2014-2015.pdf>

- García, Gilberto y Andrea García (2016): *Cadenas globales de suministro, trabajo decente y productividad*. Centro Internacional de Formación de la OIT, pp. 22-27. En prensa.
- Goldín, Adrián (2014): "La libertad sindical y las iniciativas voluntarias; el caso de Jerzees de Honduras", en VVAA: *El derecho a la negociación colectiva*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Greenhouse, Steven (2009): "Labor fight ends in win for students", en: *The New York Times*, 18 de noviembre. Disponible en <[www.nytimes.com/2009/11/18/business/18labor.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2009/11/18/business/18labor.html?_r=1)>.
- Jara Holliday, Óscar (2012): *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles*. San José de Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, caps. III, V y VII.
- Kumar, Ashok y Jack Mahoney (2014): "Stitching together: How workers are hemming down transnational capital in the hyper-global apparel industry", en: *Working USA: The Journal of Labor and Society*, vol. 17, pp. 187-210.
- Liga Sindical Internacional para Responsabilizar a Las Marcas (2013): "Primera declaración". Disponible en <[http://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/unionleague/pages/19/attachments/original/1373663931/Primera\\_Declaracion\\_Esp.pdf?1373663931](http://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/unionleague/pages/19/attachments/original/1373663931/Primera_Declaracion_Esp.pdf?1373663931)>.
- Schmalz, Stefan y Klaus Dörre (2017): "El planteamiento de los recursos del poder", documento de trabajo para el proyecto de la FES "Sindicatos en Transformación", Berlín: FES

## Entrevistas

- Entrevista a Liana Daton, ex-enlace de la Liga en Asia, 23 de septiembre de 2016.
- Entrevista a Jack Mahoney, ex-enlace de la Liga en Centroamérica y el Caribe, 18 de septiembre de 2016.
- Entrevista a Tara Mathur, representante del WRC, 19 de septiembre de 2016.
- Entrevista a miembros de la Junta Directiva del SITRAJEERZESND, San Pedro Sula, Honduras, 7 de septiembre de 2016.
- Entrevista a miembros de la Junta Directiva del SITRASTAR, San Pedro Sula, Honduras, 8 de septiembre de 2016.
- Grupo focal con representantes de la seccional Manufacturas del Río del STIT y la presidenta de la Liga, Zacatecoluca, El Salvador, 6 de septiembre de 2016.