



BetterWork

PRINCIPALES CONCLUSIONES

Progresos y perspectivas

Conclusiones de una evaluación
de impacto independiente



Organización
Internacional
del Trabajo



Corporación
Financiera
Internacional
GRUPO BANCO MUNDIAL

This paper highlights the main findings of *Impact evaluation of Better Work: A Report from Tufts University*. A detailed summary of the report's main findings, titled *Progress and Potential: How Better Work is Improving Garment Workers' Lives and Boosting Competitiveness*, and the Tufts University report can be found at www.betterwork.org



El Programa Better Work, una iniciativa conjunta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), miembro del Grupo del Banco Mundial, opera desde 2007 para mejorar las condiciones de trabajo y promover la competitividad en las cadenas mundiales de suministro de la industria de la confección. Como resultado de su participación en Better Work, las fábricas han mejorado constantemente el nivel de conformidad con las normas fundamentales de la OIT y las leyes nacionales en materia de remuneración, contratos, seguridad y salud en el trabajo y horas de trabajo. Esto ha mejorado de manera significativa las condiciones de trabajo y, al mismo tiempo, incrementado la productividad y rentabilidad de las fábricas.

Para comprender mejor el impacto de sus actividades, Better Work encargó a la Universidad Tufts que realizara una evaluación de impacto independiente. Desde el lanzamiento del programa, el equipo interdisciplinario de investigación de Tufts recopiló y analizó más de 15.000 respuestas a encuestas de los trabajadores de la confección y 2.000 repuestas de los directores de fábricas en Haití, Indonesia, Jordania, Nicaragua y Vietnam. El análisis de estas respuestas constituye la evaluación rigurosa de la capacidad de Better Work de cambiar la vida de los trabajadores e impulsar la competitividad de las fábricas.

Los investigadores utilizaron diferentes estrategias experimentales a fin de medir el impacto del programa. Estas incluyeron una estrategia para aislar el impacto del programa utilizando intervalos de tiempo aleatorios – que reflejan los diferentes períodos de exposición de las fábricas a los servicios de Better Work – así como un ensayo comparativo aleatorio para evaluar el impacto de la formación en materia de supervisión.

Al recopilar este singular conjunto de datos y establecer una metodología y un marco analítico rigurosos, los investigadores pudieron comprobar – con frecuencia por primera vez – hipótesis sobre múltiples cuestiones, incluyendo las estrategias de gestión de los recursos humanos, la organización de la empresa y las dinámicas de las cadenas mundiales de suministro. Sus análisis son una contribución inestimable para la comprensión mundial del trabajo en las cadenas mundiales de suministro.

las condiciones de trabajo

La evaluación de impacto demostró el efecto causal del programa Better Work en un gran número de condiciones de trabajo en las fábricas de la confección. A continuación un resumen de las conclusiones.

Prevenir las prácticas abusivas (trabajo forzoso, violencia verbal, acoso sexual)

Better Work ayuda a prevenir que las fábricas recurran a ciertas prácticas asociadas con el trabajo forzoso. En Jordania, la investigación de Tufts muestra que mientras más tiempo una fábrica participa en el Programa Better Work, menos está propensa a recurrir a medidas laborales coercitivas. El porcentaje de trabajadores que declaran que su pasaporte, permiso de residencia o permiso de trabajo fueron retenidos por la fábrica disminuye. También es importante destacar que los trabajadores experimentan menos estrés relacionado a un entorno coercitivo, con Better Work Jordania en el primer lugar en la disminución de la incidencia de trabajadores que informan haber llorado y sentir miedo.

En Jordania, el impacto de Better Work en la reducción de la violencia verbal fue claramente establecido: los trabajadores refieren menos preocupaciones sobre esta cuestión. Esto ocurre sobre todo cuando las fábricas se benefician de los servicios de asesoramiento del programa.

De la misma manera, la participación en Better Work ha llevado a una disminución de los problemas de acoso sexual. Los investigadores

concluyeron que estos progresos son directamente atribuibles al programa, y no el resultado de factores externos. El impacto de Better Work es evidente sobre todo en Jordania, donde son mucho menos numerosos los trabajadores que plantean preocupaciones sobre acoso sexual (menos 18 puntos porcentuales). Esto se debe en gran parte a la formación sobre la prevención de acoso sexual del programa. Tendencias similares – tanto en términos de menores preocupaciones como de trabajadores que se sienten más facultados para pedir ayuda – también se registran en Indonesia, Nicaragua y Vietnam.

Limitar el uso excesivo de horas extras

Los datos demuestran claramente la influencia positiva de Better Work sobre las estrategias de las empresas en relación a las horas de trabajo. Las fábricas utilizan múltiples estrategias para imponer que los empleados trabajen horarios prolongados a fin de cumplir con las metas de producción y los plazos de entrega a minoristas. Los investigadores hipotetizaron que, sin obstáculos impuestos por las normas, las fábricas optarían por tácticas de trabajo forzoso o por una base salarial muy baja para garantizarse horarios de trabajo prolongados. Una vez obligados a cumplir con las normas en mate-

ria de trabajo forzoso y de salario mínimo, una empresa podría amenazar con despedir a los trabajadores a fin de incentivar las horas extraordinarias (lo cual podría asumir la forma de un uso excesivo o impropio de los contratos por un período de prueba).

Al centrar su atención en Vietnam, la investigación Tufts revela que las fábricas participantes no están recurriendo a prácticas de trabajo forzoso. Además, cada vez más están abandonando las estrategias basadas en salarios bajos, fomentado por consiguiente el pago semanal de los salarios. Better Work, gracias a la evaluación y asesoramiento a las fábricas sobre mejores prácticas en el uso de los contratos, también evita el uso de contratos mal remunerados, inseguros o sin protección que dejan a los trabajadores en una situación de empleo precario. Mientras más tiempo una fábrica participa en el programa, con menor frecuencia hace un uso abusivo de los contratos por un período de prueba. Las respuestas de los trabajadores también muestran menos preocupaciones sobre las horas extras excesivas y los salarios bajos.

Reducir las diferencias salariales entre hombres y mujeres

Better Work desempeña además un importante papel en la promoción de la igualdad de género, con fábricas en Haití, Nicaragua y Vietnam que registran una reducción de la brecha salarial de género gracias a su participación en el programa.

IMPACTO DIRECTO DE BETTER WORK SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

PRÓXIMOS PASOS

Enfrentar los problemas persistentes

Si bien Better Work cataliza los efectos positivos para los trabajadores de la confección, las fábricas que participan en el programa aún deben hacer progresos significativos en el ámbito de las condiciones de trabajo.

A pesar de la disminución de las preocupaciones en Haití, Jordania y Nicaragua, el acoso sexual sigue siendo un problema apremiante en numerosas fábricas, donde muchos trabajadores siguen sin contestar a la pregunta sobre acoso sexual. Esto puede sugerir que son reticentes a expresar todas sus inquietudes y que los informes pueden subestimar la magnitud del problema.

Dadas las características y presiones de la cadena mundial de suministro de la confección, las fábricas aún tienen la tendencia de ejercer presión sobre los empleados para que trabajen horas extras. Por ejemplo, a pesar de la reducción de 40 puntos porcentuales respecto a los valores de referencia, la mitad de las empresas en Vietnam persisten en su incumplimiento de los límites de horas extraordinarias durante su quinto año de participación en el programa. Los investigadores concluyen que esto puede ser inducido a través de prácticas engañosas de remuneración, que impiden que los trabajadores comprendan completamente cómo calcular las horas trabajadas y su remuneración real, así como por las presiones ejercidas por la cadena de suministro inducidas por las prácticas de compra de las marcas y los minoristas.



EL IMPACTO DE BETTER WORK SOBRE el rendimiento de las empresas

Los investigadores de Tufts analizaron el impacto de Better Work sobre el rendimiento de las empresas desde múltiples ángulos: productividad, rentabilidad, posición en la cadena de suministro y volumen de los pedidos. Analizaron también las dinámicas de la cadena mundial de suministro ejemplificadas por las prácticas de aprovisionamiento de los compradores y la frecuencia de las auditorías de los compradores.

Productividad

La formación en técnicas de supervisión, en especial entre las mujeres, incrementa la productividad de 22 por ciento. Esta formación también contribuye a reducir la rotación del personal y reduce la incidencia de cadenas de producción desequilibradas (donde el trabajo se acumula mientras algunos trabajadores están de brazos cruzados).

Rentabilidad

Las fábricas registran un aumento de la rentabilidad (medida como la relación entre ingresos totales y costos totales) gracias a su participación en el programa. Después de cuatro años de participación en Better Work Vietnam, este indicador de rentabilidad aumentó de 25 por ciento.

Posición en la cadena de suministro

En todas las fábricas, los directores informaron haber obtenido mejores condiciones comerciales con los compradores. Los directores de las empresas 'Free on Board' refirieron los progresos más significativos, así como los directores de las empresas subcontratistas, y las empresas con un nivel inicial de conformidad

bajo. Estas últimas son las que tienen mayores probabilidades de obtener condiciones comerciales más favorables, al haber hecho mayores progresos en la mejora de su reputación.

Volumen de los pedidos

Las empresas que progresan en cuestiones fundamentales, como remuneración y horas de trabajo, generalmente constatan un incremento del volumen de los pedidos por parte de los compradores. Esto pone de manifiesto la importancia de que las firmas hagan progresos continuos, en lugar de participar en Better Work sólo por motivos de reputación. Con un buen desempeño constante, las fábricas que participan en el programa tienden a registrar un incremento considerable del volumen de los pedidos.

Dinámicas de las cadenas de suministro

Las prácticas de aprovisionamiento de los compradores internacionales en la industria de la confección mundial ejercen presión sobre las fábricas para que entreguen en plazos breves, respondan a cambios frecuentes de los pedidos y operen con grandes niveles de

flexibilidad. Esto tiene repercusiones directas sobre la capacidad de las fábricas de cumplir con los elementos fundamentales del trabajo decente y, a su vez, influencia la percepción que los trabajadores tienen de las condiciones de trabajo y de su satisfacción personal. Los pedidos urgentes y las penalidades por retrasos de parte de los compradores están asociados con tasas de más elevadas de incumplimiento los horarios de trabajo, de la salud y seguridad en el trabajo, así como con un mayor estrés de los supervisores. Esto, a su vez, está asociado con un número mayor de prácticas abusivas en el lugar de trabajo. Lo cual implica que las prácticas de aprovisionamiento de las marcas internacionales pueden contribuir a crear un modelo empresarial que resulta en una cadena de suministro que no cumple con las normas.

Frecuencia de las auditorías de los compradores

En Vietnam, los directores de las fábricas señalan cada vez con más frecuencia una disminución de las auditorías de conformidad social por parte de su principal cliente. Esto es evidente durante el segundo año de participación en Better Work, y sugiere que el programa contribuye a reducir la duplicación de auditorías en la industria.

**RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES
DEL IMPACTO DIRECTO DE BETTER
WORK EN EL RENDIMIENTO
DE LAS EMPRESAS**



**Productividad
y rentabilidad**

asociadas con la reducción
de violencia verbal y acoso
sexual, impulsadas
por Better Work

+22%

de productividad
gracias a la formación
en técnicas de
supervisión



**Rotación del personal,
tasas de lesiones, desequilibrio
en las cadenas de producción**
gracias a la formación
en técnicas de
supervisión

+25%

de rentabilidad
(relación ingresos-
costos)



Volumen de los pedidos
cuando se mantiene
una conformidad
constante



**Duplicación de
las auditorías**
de parte de
los compradores

IMPACTO DE

los servicios de evaluación, asesoramiento y formación

DE BETTER WORK

Los investigadores de Tufts midieron el impacto de las evaluaciones y de los servicios de asesoramiento y formación a nivel de las fábricas.

Evaluaciones

Con frecuencia, las fábricas hacen progresos, como se documenta en las evaluaciones, pero tienen dificultades para mantener estos logros a lo largo del tiempo, lo cual destaca la importancia de examinar su cumplimiento sobre las cuestiones relacionadas con los derechos humanos de forma regular. Las fábricas tienden a responder directamente a los comentarios de la evaluación de Better Work, sobre todo en lo que se refiere a cuestiones como trabajo forzoso, violencia verbal y acoso sexual.

Servicios de asesoramiento

Los investigadores estudiaron el impacto de los servicios de asesoramiento de Better Work y constataron que, en algunos casos, estos servicios permiten que las fábricas complementen las mejoras alcanzadas a raíz de las evaluaciones, mientras que en otros, el desempeño disminuye a lo largo del tiempo. Los investigadores examinaron también si el pilar de los servicios de asesoramiento de Better Work, los Comités Consultivos de Mejora (CCM), constituidos por representantes de trabajadores (incluidos los sindicatos, donde existen) y los directores, aportan mejoras en las condiciones de trabajo, y si logran cambiar la percepción del diálogo social¹ entre los trabajadores y los directores.

Los trabajadores generalmente se benefician del establecimiento de

un CCM en las fábricas, sin embargo, la sola creación de estos comités no necesariamente tiene una influencia sobre cómo perciben los directores el diálogo social. La calidad del trabajo del comité es inherente a su capacidad de estimular cambio. En particular, es importante garantizar que el número de mujeres que forman parte del comité refleje la totalidad de la fuerza de trabajo y que los miembros sean elegidos libremente. Estos aspectos están correlacionados con la disminución de las preocupaciones en materia de violencia verbal y acoso sexual entre los trabajadores.

En las fábricas donde se instauran los CCM, es más probable que los trabajadores estén satisfechos de las respuestas a sus quejas y que constaten mejoras concretas después de haber expresado su opinión. Los trabajadores están más dispuestos a solicitar ayuda a los representantes de los sindicatos y disfrutan de una mejor salud física y mental. De manera similar, los directores están más propensos a aceptar positivamente a los comités y es menos probable que los supervisores experimenten estrés.

Los investigadores de Tufts constataron además que cuando las fábricas disponen de convenios de negociación colectiva sólidos (acuerdos que formalizan los salarios y las condiciones de trabajo negociadas entre las fábricas, los trabajadores y sus representantes) el impacto de los CCM es amplificado.

Formación

Para evaluar el programa de formación en técnicas de supervisión, Tufts observó el primer grupo de supervisores que participó en la formación Better Work, comparando su desempeño con el del grupo que inicialmente no recibió formación (que sirvió de grupo de 'control'). De esta manera, pudieron notar el impacto de la formación en la confianza de los supervisores, las relaciones en el lugar de trabajo y la productividad.

Los investigadores constataron que la formación produjo los siguientes resultados:

- Una tasa inferior de lesiones entre los trabajadores
- Una mayor productividad – un incremento de hasta 22 por ciento – obtenida gracias a las supervisoras de sexo femenino
- Menos casos de cadenas de producción desequilibradas, donde el trabajo se acumula en algunos puestos de trabajo mientras otros trabajadores están de brazos cruzados
- Los supervisores confían más en su capacidad de llevar a cabo su trabajo
- Los supervisores están más dispuestos a escuchar las inquietudes de los trabajadores de manera regular.

Los efectos positivos de la formación se verificaron sólo cuando los supervisores percibían que tenían la confianza y el apoyo de la dirección, y entre los supervisores que desde el comienzo creían que aprenderían nuevas competencias y se beneficiarían de la formación.



IMPACTO DE BETTER WORK

más allá del lugar de trabajo

Los investigadores de Tufts intentaron comprender los efectos de Better Work en la vida de los trabajadores, y el impacto indirecto sobre sus familias y comunidades.

Remesas

Los investigadores estudiaron los modelos de remuneración de los trabajadores en todos los países, confirmando que la gran mayoría de los trabajadores envía el salario a sus familias. Las tendencias en Jordania indican que, a lo largo del tiempo, las familias hacen un uso más productivo de ese dinero, como la atención médica o la educación de los hijos.

Salud

Los trabajadores de las fábricas Better Work experimentan también mejoras en su salud. Los investigadores descubrieron una relación directa entre el programa y la disminución de casos de malnutrición entre los trabajadores, sobre todo después del segundo año de funcionamiento en Nicaragua y Jordania. Los programas Better Work en Haití, Jordania y Vietnam contribuyeron a ampliar el acceso a la atención médica relacionada con el embarazo. Además, donde los padres (las madres en particular) obtuvieron mejores horarios de trabajo y una mejor remuneración, la salud de los hijos también mejoró. En Vietnam, Better Work ha reducido de manera significativa las horas de trabajo excesivas y aumentado la remuneración (sobre todo para las mujeres) al garantizar la conformidad con las leyes sobre salario mínimo, las cuales tiene un efecto positivo indirecto sobre la salud de los niños.

Educación

En Vietnam, los empleados de las fábricas Better Work están en mejores condiciones de financiar la escolarización de sus hijas después que la fábrica participa en el programa durante un año. Patrones similares fueron observados para los hijos de los trabajadores en Indonesia. Aunque no fue detectado un efecto visible del programa en Nicaragua ni Haití, el número de trabajadores que declaran que sus hijos no van a la escuela a causa de dificultades económicas, ha disminuido.



Las lecciones aprendidas de este estudio contribuirán a informar las actividades y la influencia política de Better Work a nivel de fábricas, sectores y cadenas mundiales de suministro.

Better Work da resultados

La información recopilada a nivel de fábrica en todos los países muestra que Better Work tiene un impacto positivo significativo sobre las condiciones de trabajo, tales como las prácticas abusivas, la remuneración y las horas de trabajo, así como sobre la vida de los trabajadores y la de sus familias, y sobre la competitividad de la empresa. La serie de servicios que Better Work ofrece a las fábricas es vital para lograr sus objetivos. Es igualmente evidente que el control de conformidad es importante. Los investigadores demostraron que las fábricas hacen progresos durante el período de evaluación, pero que estos progresos podrían no prolongarse de manera indefinida. Por lo tanto, el control regular por parte de Better Work de la conformidad con las normas de la OIT y la legislación nacional desempeña un papel determinante. Además, hay indicaciones iniciales de que el diálogo social desempeña un papel importante en mejorar los resultados de los trabajadores, siempre y cuando existan ciertas condiciones. En particular, es fundamental disponer de representantes mujeres y de elecciones honestas para nombrar a los representantes de los trabajadores para garantizar un diálogo social eficaz.

Empoderar a las mujeres es esencial

Contar con una representación femenina en los CCM y formar a las mujeres supervisoras son estrategias clave para crear mejores condiciones de trabajo e incrementar la productividad.

Mejorar las condiciones de trabajo constituye una inversión, no un costo

Existen pruebas sólidas de que mejorar las condiciones de trabajo no es una carga financiera para una fábrica; por el contrario, es un elemento primordial de su éxito. Las fábricas donde los empleados informan buenas condiciones de trabajo, la conformidad es más alta y los supervisores están bien capacitados para hacer su trabajo, son más productivas y más rentables. Los malos tratos como la violencia verbal o el acoso sexual no sólo son deplorables desde el punto de vista moral, sino que además están asociados con un pobre rendimiento empresarial.

Un enfoque holístico es necesario para hacer frente a las presiones de las cadenas mundiales de suministro

Este tipo de presiones generan obstáculos inherentes a la realización del trabajo decente en las fábricas proveedoras. Estas presiones afectan directamente el bienestar de los trabajadores al tener un efecto negativo sobre sus horarios de trabajo y remuneración. Además ejercen una influencia sobre el estrés y el comportamiento de los supervisores; dando origen a que los trabajadores sean tratados como máquinas en vez que como seres humanos y limitando la capacidad de los supervisores de procesar información. Cuando los directores y los supervisores están bajo presión, son incapaces de actuar según la información y los datos que reciben, incluyendo los argumentos que indican que el trabajo en condiciones de explotación es malo para los negocios. A fin de establecer la justificación económica de la necesidad de empleos de calidad es necesario que todas las partes interesadas – las marcas, los distribuidores, las fábricas, los responsables políticos, las ONG, los trabajadores y sus representantes – elaboren un enfoque holístico para encontrar soluciones en toda la cadena mundial de suministro.

AGRADECIMIENTOS

Este es un resumen del reporte de la evaluación de impacto del programa Better Work elaborado por la Universidad Tufts bajo la guía del Profesora Drusilla Brown, profesora asociada de economía y directora del programa de relaciones internacionales de la misma universidad. El reporte de evaluación de impacto realizado por Tufts es una culminación de una cooperación plurianual, multidisciplinaria e interinstitucional entre Better Work, la Oficina Internacional del Trabajo, la Corporación Financiera Internacional y la Universidad de Tufts. Estamos agradecidos con el equipo de la universidad por su riguroso trabajo y análisis. Además de agradecer al profesora Drusilla Brown, Better Work expresa su sincera gratitud y reconocimiento a los co-autores del reporte: Rajeev Dehejia, Ann Rappaport, Elyse Voegeli, Mary Davis, Raymond Robertson, Samira Manzur, Laura Babbitt, Tarek Makawi, Gabriel Rondon Ichikawa, Shuyuan Hu, Shulin Jiang, Xirong Lin, Claire Schupmann, Ana Antolin, Dana Kaufman, Nitya Agrawal, Janet Rubin, Dirayati Djaya, Lei Zhu, Claire Sleigh, Emily Rourke, Avni Mittal and Riddhima Sharma.

El programa global Better Work cuenta con el apoyo de los siguientes principales donantes: (en orden alfabético):

Australia (Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio)
Dinamarca (Ministerio de Relaciones Exteriores, Danida)
Estados Unidos (Departamento del Trabajo de Estados Unidos, USDOL)
Holanda (Ministerio de Relaciones Exteriores)
Suiza (Secretaría de Estado para Asuntos Económicos, SECO)

1 Según la OIT, el diálogo social incluye todos los tipos de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común relacionados con las políticas económicas y sociales. El diálogo social es el mejor mecanismo que tiene la OIT para promover mejores condiciones de vida y de trabajo, así como la justicia social.



Organización
Internacional
del Trabajo



Corporación
Financiera
Internacional
GRUPO BANCO MUNDIAL