

# Estrategia de la UNI en un Mercado Laboral que se globaliza

## La revolución global de la movilidad

### Aprovisionamiento global del trabajo

#### Introducción

En este informe se aborda la tendencia a la deslocalización transnacional de empleos del sector de servicios, para alejarlos de áreas del mundo a costos más altos a aquellas en las que los salarios son más bajos y las condiciones de empleo y los derechos de empleo peores. A veces este proceso se denomina, tal vez no muy afortunadamente, “externalización extraterritorial”.

Este fenómeno ya está comenzando a cobrar amplitud: es evidente que está comenzando un aumento importante de la reubicación global de empleos de servicios que bien podría reproducir la migración de empleos del sector manufacturero de los países desarrollados a los países en desarrollo una generación atrás. Ahora, como entonces, este proceso plantea desafíos considerables a los sindicatos a niveles nacional e internacional.

¿Cuál debe ser la reacción de los sindicatos, especialmente la de los que se encuentran del “mal” lado del proceso?

Se podría imaginar un “panorama catástrofe”: presionados para defender los empleos, los sindicatos se encuentran forzados a adoptar una postura de reacción, resistiéndose obstinadamente al cambio a toda costa. Intereses hostiles al sindicalismo están manipulando de buena gana esta posición, intereses que representan a los sindicatos como instituciones conservadoras únicamente preocupadas por defender intereses sectoriales e intrascendentes en estos tiempos cambiantes. Los sindicatos no logran estimular un debate público generalizado sobre la globalización o establecer alianzas más amplias. Los miembros potenciales de sindicatos no ven mucho sentido en adherirse a ellos y, por consiguiente, los efectivos disminuyen.

Aún peor, esta estrategia reactiva fracasa en alcanzar su objetivo de mantener el statu quo. Empleos se van y los efectivos sindicales existentes siguen disminuyendo. Entretanto, el trabajo emigra a países en los que las condiciones de trabajo son malas, pero donde los trabajadores consideran a los sindicatos extranjeros hostiles a sus propios intereses y no tienen motivación para desarrollar sus propias estructuras sindicales. Se desvanece toda impresión de formar parte de un movimiento internacional basado en la solidaridad y el apoyo mutuo. Y la puerta está bien abierta para que comience una verdadera “carrera hasta el fondo”.

¿Cuál es la alternativa a este cuadro sombrío? Este informe sostendrá que aunque hay desafíos considerables, de hecho hay oportunidades para que los sindicatos saquen partido de circunstancias potencialmente difíciles. Ante todo, este informe enfatizará que un enfoque exitoso entraña responder *internacionalmente*, activándose los sindicatos en *ambos extremos* de la trayectoria de la migración de trabajo. Sostendrá que empleos decentes remunerados como es

debido en un país se pueden defender mejor en un contexto en el que los sindicatos están obrando por empleos decentes y remunerados como es debido a nivel global. Puesto de otra manera, un buen sentido del internacionalismo no solamente es un buen principio sindical, sino que ahora también es una respuesta pragmática efectiva.

Dentro de este enfoque general, este informe sugerirá algunas acciones tácticas y estrategias para los sindicatos directamente involucrados en la cuestión. Ahora, de por sí solas, no es probable que sean suficientes. Una respuesta sindical efectiva a la migración de empleos del sector de servicios exige captar la imagen más amplia, la de una economía cada vez más globalizada en la que el carácter de los empleos y del trabajo está cambiando, en algunos casos de manera bastante radical.

También resulta difícil tratar adecuadamente la migración del trabajo a nivel internacional sin abordar simultáneamente la cuestión de la migración de *trabajadores* a nivel internacional, el reverso de la misma medalla. Por consiguiente, este informe también abordará brevemente esta cuestión. Ambas cuestiones requieren una respuesta sofisticada por parte de las organizaciones sindicales.

Por último, es imposible examinar la cuestión de la migración de empleos del sector de servicios sin estar conscientes del trabajo de la OMC, especialmente en relación con el AGCS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios). El informe concluirá con un breve análisis de este aspecto. El mensaje que se quiere transmitir es que debe recalcarse la crítica que los sindicatos hacen de la OMC, tanto la ausencia de las normas fundamentales del trabajo en los tratados de la OMC como la ausencia de responsabilidad en el funcionamiento de la institución.

## **La situación actual**

Varias afiliadas de la UNI ya están directamente involucradas en tratar de resolver los problemas planteados por la migración de empleos del sector de servicios. A continuación se citan algunos ejemplos:

- En Estados Unidos, WashTech, la asociación especializada en trabajadores de TI en Seattle y el Estado de Washington (afiliada al Communications Workers of America) ha estado instando a acción del gobierno en defensa de los empleos del sector high-tech. Un Comité de la Cámara de Representantes encargado de examinar la cuestión recibió el testimonio de la AFL-CIO y de WashTech.
- En el Reino Unido, el Communication Workers Union (CWU) organizó una campaña destacada contra las propuestas de BT de transferir más de 2.000 empleos de telecentros a India. Recientemente, el sindicato de profesionales de telecom Connect firmó un acuerdo con BT, que incluye un compromiso especificando que las deslocalizaciones no resultarán en supresiones de empleos – y que BT adoptará un enfoque socialmente responsable en lo concerniente a los empleados del mundo en desarrollo.

---

“EL CWU ha puesto muy en claro que no tiene conflicto con India ni con los trabajadores indios. Lo que nos interesa es BT”<sup>1</sup>

---

- También en el Reino Unido, el sindicato bancario UNIFI está negociando con varios bancos que están considerando la externalización de operaciones de telecentro a India y Asia Oriental. UNIFI ha publicado una Guía de Negociadores en materia de Globalización.

---

“Esto no es una campaña para empleos británicos para trabajadores británicos, la situación es mucho más sofisticada que eso, y en todo caso el Reino Unido es un importador claro de empleos, de manera que toda retórica xenofóbica es totalmente fuera de lugar” Ed Sweeney, Secretario General de UNIFI<sup>2</sup>

---

- En Australia, el Finance Sector Union criticó el comunicado de AXA informando que preveía trasladar empleos de Melbourne y Brisbane a Bangalore. AXA comenzó a deslocalizar empleos australianos a India en 2000.<sup>3</sup>
- En India, se han creado exitosamente Foros de Profesionales TI, afiliados a la UNI, en muchos de los principales centros de TI de India para representar los intereses de la joven fuerza de trabajo de TI de India. Entre los miembros se encuentran trabajadores de telecentros.

Como ya resultará evidente, la cuestión de la migración a lugares lejanos de empleos del sector de servicios potencialmente concierne a muchos sectores de la industria. En términos de los propios sectores de la UNI, los que tal vez estén más directamente afectados son *IBITS* (desarrollo y mantenimiento a distancia de software), *finanzas* (deslocalización de trabajo de servicios de gestión y telecentros) y *telecom* (deslocalización de telecentros). Sin embargo, otros sectores de la UNI también están sintiendo directamente este fenómeno.

En *comercio*, por ejemplo, el crecimiento del e-comercio permite transferir al extranjero operaciones minoristas, atender a los mercados nacionales desde el extranjero. Para los minoristas China está pasando a ser el país de importancia capital para el aprovisionamiento y la adquisición. El sector *gráfico* ha visto una migración internacional considerable de actividades previas a la imprenta, incluida la entrada de datos transnacional y el tratamiento electrónico de imágenes y de archivos. Tres compañías de entrada de datos (SPI en Manila y Thomson Press y operaciones de Macmillan en India) emplean entre las tres más de 6.000 trabajadores.

En el sector de los *medios de comunicación y espectáculo*, el crecimiento de los media digitalizados da mucho lugar a trasladar trabajo internacionalmente. En el sector de *viajes*, la empresa Ebookers presuntamente economizó \$2m de costos en tres meses al trasladar gran parte de sus servicios de gestión y al consumidor de Europa a India.

Hay alcance para la deslocalización a distancia incluso en áreas aparentemente poco probables tales como los *servicios de mantenimiento y de seguridad*: v.g. en un informe reciente se comenta cómo cámaras de seguridad en estacionamientos en Estados Unidos son controladas a distancia desde Cabo Verde en África. <sup>4</sup>

## Algunos malentendidos posibles

Antes de seguir adelante, convendría aclarar algunos puntos:

- *La cuestión no es simplemente la “externalización”.* La tendencia a la migración de los empleos del sector de servicios está vinculada con la cuestión de la externalización, pero no idéntica a ella. Aunque las empresas que planean deslocalizar empleos de servicios a destinos lejanos a menudo optan por externalizar estas funciones, en algunos casos el trabajo puede seguirse efectuando “internamente” (in-house), por ejemplo por una filial. Asimismo, la externalización frecuentemente se emprende donde los empleados permanecen en el país de base original. (El sindicato del Reino Unido, UNIFI, aclara que de los 3.300 empleos externalizados por el banco HSBC en Gran Bretaña en 2002, 3.000 fueron a otras compañías del Reino Unido y solamente 300 fueron al extranjero<sup>5</sup>).
- *El término “extraterritorial” (offshore) puede inducir a error.* ‘extraterritorial’ originalmente se aplicaba a destinos como las islas del Caribe, que estaban desarrollando instalaciones de entrada de datos en los años 1970 y 1980 para clientes norteamericanos. No parece nada indicado para países grandes como India y China. El término *deslocalización* podría considerarse más apropiado.
- *La tendencia no se limita a los países anglófonos.* También están siendo afectados otros países. En Francia, la tendencia a la deslocalización está recibiendo mucha atención de los medios de comunicación (v.g. el presidente de Cap Gemini Ernst and Young recientemente comparó lo que estaba sucediendo en el sector de TI en Francia con la reestructuración del sector del textil en el pasado). En Alemania y Austria los sindicatos están preocupados ante el traslado posible de empleos a Europa Central y Oriental.

En lo concerniente a los telecentros, las empresas francesas están dirigiendo la mirada a países de África francófona como Mauricio y Marruecos. América Latina es un destino evidente para las empresas españolas que piensan en moverse al extranjero, mientras que Lufthansa tiene un telecentro de habla alemana en Ciudad del Cabo, por dar un ejemplo.

- *Y no es solamente del Norte al Sur.* Es simplista asumir que se trata solamente de empleos del sector de servicios que se van de los países desarrollados para ir a países en desarrollo. De hecho, el país con el mercado más grande de servicios de TI deslocalizados es Irlanda (impulsado esencialmente por los centros de desarrollo de importantes empresas de TI como Microsoft y Dell). India es el segundo lugar, seguida de cerca por Israel y Canadá.<sup>6</sup>

Los propios países en desarrollo se arriesgan a encontrarse en el mal extremo de la migración de empleos. Por ejemplo, India, ya ha identificado una amenaza potencial por parte de China (las empresas indias reaccionaron abriendo sus propias operaciones en China). Algunas empresas de telecentros indias están yendo más allá de servicios de lengua inglesa: Por ejemplo, Mphasis, establecido en Mumbai, tiene un telecentro en español en Tijuana, México.<sup>7</sup>

- *No siempre se trata de “fábricas de esclavos”.* Con la migración de empleos del sector de servicios, por primera vez empleados y profesionales en países desarrollados están directamente afectados. Cuando empleos del sector manufacturero de áreas tales como los textiles emigraron a destinos con salarios más bajos hace una generación, era apropiado hablar

de condiciones de fábrica de esclavos bajo las que trabajaban los empleados y lo siguen haciendo hoy en día. Ahora bien, ello ya no es necesariamente el caso de los empleos de la nueva economía.

Por ejemplo, en India los trabajadores de telecentros tienen una formación de alto nivel, habitualmente graduados en ingeniería o en informática, y, en general, sus condiciones de trabajo son buenas, en espacios específicamente contruidos para ellos en parques TI en los alrededores de ciudades como Bangalore y Mumbai (Bombay). Por citar un ejemplo, la delegación del Comité de Empresa Europeo de AXA que visitó las instalaciones de servicios a las empresas de AXA en Bangalore (en mayo de 2003) concluyó que “las oficinas son mejores que cualquiera de las que hay en casi todos los emplazamientos de AXA en el Reino Unido”.<sup>8</sup>.

En cambio, no debemos caer en la trampa opuesta de dejar de ser críticos. Por ejemplo, hay pruebas de que los telecentros indios tienen los mismos problemas de mucho movimiento de personal y poco progreso en la carrera existentes en numerosos telecentros en países desarrollados<sup>9</sup>. También tenemos que tomar en cuenta las condiciones de vida y sociales, y no solamente el entorno del lugar de trabajo. No se sabe a ciencia cierta en qué medida se respetan los derechos sindicales. Por ejemplo, presuntamente Dell es fuertemente antisindical en sus oficinas indias.

- *También hay cuestiones de “insourcing” (internalización).* Cada trabajo externalizado es también un trabajo internalizado, depende del país en que se tenga la base.

La “internalización también tiene sus propias dificultades, especialmente si el resultado es que la dirección local ya no tiene control sobre la adopción de decisiones clave. Efectuar trabajo para un cliente a distancia tal vez no sea una evolución tan positiva para una empresa en un país en desarrollo, si es el cliente el que, en definitiva, controla el destino de la empresa y no los propietarios de ella.

## **La tendencia a la migración del sector de servicios**

Algunos empleos siempre requerirán contacto cara a cara o proximidad física con el cliente. Pero el desarrollo de la tecnología de la información y la posibilidad de transmisión digital de datos mediante enlaces de telecomunicaciones ha abierto una nueva oportunidad a la globalización de la distribución de algunos empleos del sector de servicios.

La tendencia comenzó con el trabajo relativamente poco calificado de procesamiento de datos y de entrada de datos (v.g. trabajo administrativo de rutina relacionado con los resguardos de boletos aéreos y formularios para las tarjetas de crédito) que emigró de América del Norte y Europa a destinos como Jamaica, Barbados, Filipinas y México. Trabajo más calificado como desarrollo de software tendía a efectuarse vía el mecanismo inverso de llevar a los trabajadores al trabajo, v.g. el llamado “bodyshopping” (o subcontratación), por el cual trabajadores indios, especializados en TI, trabajaban bajo contrato para empresas norteamericanas en Estados Unidos.

Ahora bien, desde entonces han cambiado muchas cosas. Especialmente India se ha desarrollado rápidamente en estos últimos años para pasar a ser un destino de programación de software y trabajo relacionado con las TI, creciendo su sector de TI a lo largo de los años 1990 a una sorprendente tasa anual combinada de más de 50%. Un sector de un valor de alrededor de \$175m en 1989/90 había alcanzado diez años después un valor de \$5,7mil millones.

La asociación NASSCOM (National Association of Software and Service Companies) está sumamente confiada en que este crecimiento continuará. Su 2003 Strategic Review habla de la posibilidad de que la clientela aumente considerablemente su recurso a empresas de TI indias:

“Actualmente más de mil clientes deslocalizan menos de 1% de su presupuesto TI sugiriendo una inmensa demanda latente. Incluso con el segmento relativamente maduro de los clientes Top 20, hay una enorme diferencia en el porcentaje de presupuestos TI deslocalizado a India. A medida que las empresas confían más en el modelo de deslocalización, hay probabilidades de que veamos una explosión del crecimiento de este segmento”<sup>10</sup>

NASSCOM identificó especialmente los *servicios facilitados por las TI* como el centro de mayor expansión en los próximos años. Los servicios facilitados por la TI incluyen cosas como la gestión de la TI (v.g. gestión y mantenimiento de las redes). Servicios relacionados con los recursos humanos (como el procesamiento de las nóminas), servicios financieros (facturación a la clientela, contabilidad de proyectos y registro de haberes fijos) y gestión de la clientela (encuestas sobre el nivel de satisfacción de la clientela, procesamiento de encargos y operaciones de telecentros). En la práctica son estas últimas, las operaciones de telecentros, las que de momento han pasado a ser la parte más importante del mercado de servicios facilitados por la TI en rápido crecimiento en India. Se calcula que por lo menos 100.000 personas, en su mayoría jóvenes, trabajan como operadores/as de telecentros en India.

La confianza de NASSCOM parece tener su origen en varios informes de consultoría. Forrester Research, gabinete de analistas estadounidense, recientemente sugirió que para 2015 hasta 3,3 millones de empleos (no manuales), que representan \$136 mil millones en salarios, podrían desplazarse de Estados Unidos a países de salarios más bajos. John McCarthy, autor del estudio, señaló que las empresas que recurrían a la deslocalización tenían la impresión de que obtenían un trabajo de mejor calidad por la mitad del costo que tendrían que pagar a la mano de obra nacional. En Europa, Gartner sugirió que el mercado de la deslocalización podría aumentar 40% en el transcurso de 2003. Deloitte Consulting pronosticó la pérdida de dos millones de empleos del sector financiero en países occidentales en los próximos cinco años, economizando las 100 primeras instituciones financieras \$138 mil millones en los próximos cinco años mediante la reubicación global de trabajo.<sup>11</sup>

Convendría ser prudentes. Por ejemplo, es posible que estos informes reflejen los propios intereses de los consultores al alentar el desarrollo de la tendencia a la deslocalización. También, se ha visto en algunas ocasiones un cambio de dirección total de la tendencia. Por ejemplo, el minorista australiano Myer hace poco repatrió su telecentro de tarjetas de crédito (operado por GE Capital) a Australia de la India. La maniobra suscitó una reacción del público provocada en gran parte por un documental de la televisión “Diverted to Delhi” (Desviado a Delhi) transmitido a principios de 2003. Los analistas de Datamonitor también sugirieron en un informe reciente que la “burbuja” de los telecentros en India bien podría estallar. Sin embargo, casos como estos obviamente van contra la corriente.

India atrajo mucha atención debido al crecimiento sorprendente de su sector de software. Filipinas también tiene un sector de TI considerable, más o menos la sexta parte del de India. Otros destinos globales que se han identificado como en auge incluyen Ucrania, Rusia, República Checa, Polonia, China, Pakistán, Brasil, Argentina y México. NASSCOM considera que los candidatos con mayores posibilidades de éxito son Argentina, República Checa y China.

El principal motor que impulsó a las empresas a considerar la deslocalización a países como India es, evidentemente, el nivel más bajo de costos incurridos. Incluso si para estándares indios, los empleados en el sector de TI perciben una remuneración relativamente buena, las escalas salariales son una fracción de lo que perciben por un trabajo similar sus colegas de los países occidentales. NASSCOM indica que el costo de un empleado promedio en India es de US\$5880 al año. Recientemente, el Presidente de una compañía de telecentros india calculó que, en total, los costos podrían reducirse de 40 a 60% trasladándose a India.

No son fáciles de encontrar tarifas salariales comparables para otros países. Una fuente es la propia NASSCOM que sugiere un costo anual por un empleado del sector de TI de \$6.000 en Rusia, \$6.400 en República Checa y \$8.900 en China (aunque con grandes variaciones en la propia China). NASSCOM no da la fuente de estas cifras y podrían ser discutibles.<sup>12</sup>. Sin embargo, cualquiera sean las cifras exactas, los niveles salariales en los países de acogida potenciales, especialmente en países en desarrollo, son obviamente muy inferiores a los niveles comparables en los países occidentales.

### **En donde se toman las decisiones: Algunas tácticas y estrategias para los sindicatos enfrentados a la migración de empleos**

La primera obligación de los sindicatos es para con sus miembros, y nada es más prioritario para ellos que la de defender los empleos y el sustento de sus miembros cuando están amenazados. Por consiguiente, los sindicatos querrán encontrar los útiles más eficaces para utilizarlos cuando los empleados estén amenazados por la migración.

Ahora bien, las tácticas apropiadas tienen que equipararse con un sentido estratégico de las tendencias económicas a más largo plazo. A medida que las empresas globalizan sus operaciones, habrá presiones crecientes por lo menos para desplazar empleos basados en los conocimientos menos calificados de áreas de salarios altos a áreas de salarios bajos. Si no se logra entender ese proceso, ello podría significar que los sindicatos adopten tácticas que no funcionarían. También podría decirse que sería engañoso para los miembros si los sindicatos nos les explican del todo estas realidades.

¿Por lo tanto, qué tácticas y estrategias podrían adoptarse? A continuación se hacen algunas sugerencias, incluidos ejemplos de buenas prácticas en vigor de afiliadas de la UNI.

### a) *Involucrarse pronto*

Es mucho mejor para los sindicatos involucrarse activamente con las empresas en una etapa temprana de sus planes, que tener que reaccionar posteriormente cuando ya se tomaron las decisiones de transferir trabajo al extranjero.

Ejemplo: UNIFI organiza a los empleados bancarios del HSBC en el Reino Unido. HSBC es un banco global, que ya atiende al mercado del Reino Unido desde centros en India, China y Malasia. UNIFI preparó una “Carta de la Globalización” que presentó al HSBC. La Carta incluye las reivindicaciones siguientes:

- HSBC y UNIFI administrarán conjuntamente el proceso de cambio emanante de los planes de globalizar empleos del Reino Unido.
- HSBC adoptará prácticas éticas de empleo en todos sus emplazamientos globales.

La Carta también pide que no haya despidos obligatorios, más oportunidades de formación permanente y que se dé a UNIFI por lo menos doce meses de preaviso en lo concerniente a planes de globalizar empleos del Reino Unido. Actualmente el sindicato utiliza la Carta como instrumento de negociación en discusiones con el banco.

Ejemplo: Amicus (Reino Unido/Irlanda) ha preparado la lista de negociadores para la deslocalización. Se recomienda a los negociadores que hagan todo lo posible antes de que se firme un contrato o acuerdo de deslocalización. Incluye un conjunto de ocho preguntas que deben plantearse a los empleadores:

- ¿Por qué se deslocaliza?
- ¿Podemos disponer de una copia del plan de negocios?
- ¿Cuál será la economía financiera para la organización?
- ¿Qué proporción de la economía financiera proponen compartir con la fuerza de trabajo del Reino Unido y cuál será la consecuencia para nuestros salarios y condiciones?
- ¿Qué seguridades pueden ofrecer para la seguridad del empleo de la fuerza de trabajo del Reino Unido?
- ¿Cuál es el expediente de la nueva organización en términos de salario y condiciones para su fuerza de trabajo, libertad sindical/organización en sindicatos, y su historial para otros contratos?
- ¿Se ha llevado a cabo una evaluación de los riesgos sobre el modelo «onshore/offshore» y podemos disponer de una copia?
- ¿Podemos disponer de una copia del contrato con la empresa en el extranjero y del acuerdo de nivel de servicios?

### b) *Reforzar la organización sindical*

Los sindicatos tratarán los signos precursores de iniciativas de una compañía hacia la migración o deslocalización de trabajo como una oportunidad *positiva* de mejorar los niveles de sindicación y organización en la compañía. Es un momento en que más trabajadores podrán comenzar a apreciar la importancia de la fuerza colectiva de un sindicato. Un lugar de trabajo bien sindicado también ayudará en toda negociación o campaña futuras que sean necesarias.

Ejemplo: Los especialistas de TI pueden tener la reputación de ser individualistas y las compañías de TI high-tech la de ser antisindicales. Sin embargo, ello no es freno para iniciativas basadas en la web como [Alliance@IBM](mailto:Alliance@IBM), Wash-Tech (Alianza de Washington de Trabajadores de la Tecnología) y Techsunit.org de organizar a sus compañeros de trabajo high-tech. La posibilidad de migración de trabajos TI de la Costa Occidental de los Estados Unidos se utiliza como instrumento para seguir organizando.

---

“La iniciativa de empresas estadounidenses de enviar centenares de miles de empleos de tecnología de los Estados Unidos al extranjero marca un viraje decisivo que distingue al sector high-tech del siglo XXI del la del siglo XX ... Esta estrategia de globalización dicta un nuevo curso de acción inmediata. Ha llegado el momento de que hagamos valer nuestro derecho fundamental de sindicación de negociar colectivamente con nuestros empleadores ... Nuestra visión debe ser la justicia y la oportunidad, visión que es complementaria tanto de los empleadores como de los empleados dedicados que permiten el éxito del sector. Solamente alcanzaremos este futuro mediante la sindicación”<sup>13</sup>.

(Marcus Courtney, Presidente WashTech)

---

*c) Reforzar la necesidad de formación permanente apropiada*

Los sindicatos siempre destacaron la necesidad de asegurar oportunidades de formación permanente para los trabajadores. Esta cuestión requiere aún mayor insistencia en el contexto de la migración global de los empleos: en general, cuanto mayor es el nivel de calificaciones, menos probabilidades hay de que el empleo sea objeto de migración.

Además, la velocidad del desarrollo tecnológico significa que las calificaciones deban actualizarse mucho más frecuentemente que antes.

En numerosos países los sindicatos tienen excelentes antecedentes de intervenir como interlocutores sociales de los gobiernos y de organismos de empleadores para mejorar la formación profesional. Los sindicatos también pueden tener el deseo de ayudar a sus miembros directamente ofreciendo sus propias oportunidades de formación y educación.

Ejemplo: La Association of Professional Engineers, Scientists and Managers Australia (APESMA) ha colaborado con varias universidades (últimamente La Trobe) para organizar un curso para el título de MBA (Gestión de la Tecnología) para sus miembros. Este curso también es a distancia y cuenta actualmente con alrededor de 23% del mercado de MBA en Australia. El sindicato dice que el programa no solamente ha tenido una incidencia positiva en las oportunidades de carrera de sus miembros, sino que también ha beneficiado a la imagen de APESMA como organización altamente profesional.

*d) Analizar más detenidamente los costos y beneficios de la migración de trabajo*

Las diferencias de los costes laborales entre países desarrollados y en desarrollo (y dentro de regiones del mundo, v.g. entre Europa Occidental y Europa Oriental) son tales que las ventajas aparentes para las empresas de trasladar trabajo a destinos de menores costos pueden ser muy importantes y, por consiguiente, dificultar mucho el oponerse a ellas.

Superficialmente, por ejemplo, un telecentro de Estados Unidos que remunere a su personal, digamos \$20.000 al año, es altamente incompetitivo en comparación con un telecentro de India que remunera a su personal \$4.000-\$5.000 al año.

No obstante, debe invitarse a las compañías a que vayan más allá de comparaciones superficiales. Otro factor suplementario que debe considerarse (como sugiere Amicus en su guía de negociadores, citada arriba) es el riesgo posiblemente mayor para las operaciones de una compañía de la deslocalización geográfica.

Para las compañías financieras, un aspecto especial es garantizar la integridad de los datos financieros. A principios de 2003 un artículo de primera plana del Financial Times señaló a la atención la infiltración de telecentros por asociaciones delictivas organizadas, que buscaban acceder a información personal confidencial.<sup>14</sup> Podría ser que un telecentro in-house sea un establecimiento más seguro que un telecentro deslocalizado.

También pueden verse afectados el servicio a los consumidores y la calidad del servicio, no por el nivel de competencia de los trabajadores a distancia, sino por diferencias de conocimiento local, de acento, o de cultura.

Un ejemplo que atrajo comentarios de prensa desfavorables fue la decisión de Dell de manejar el servicio de información técnica para la clientela desde Bangalore. El periodista neoyorquino Reggie Nadelson escribió: "Todo comenzó el día que llamé a la empresa de mi PC porque mi computadora se había averiado .. A pesar de las promesas de servicio posventa de Dell, descubrí que estaba hablando con India ... Para poder hacer la reparación tenía que organizar el transporte con esa persona que estaba en India y luego enviar la computadora a Tennessee. Estaba furioso .... La aldea global no me interesa para nada. ¿Por qué hablar con India y enviar a Tennessee? ¿Por qué no se puede hacer la reparación aquí?<sup>15</sup>".

La insatisfacción de la clientela con el nivel impersonal ofrecido por algunos telecentros es cada vez más evidente. Por ejemplo, en una especie de reacción ante la tendencia de centralizar la gestión de las relaciones con la clientela, recientemente un banco del Reino Unido recurrió a publicidad en la televisión para explicar que su clientela, a diferencia de la de rivales, podría llamar directamente a su propia sucursal local para obtener ayuda e información, como en los viejos tiempos.

El CWA (Estados Unidos) dijo ante la Conferencia Mundial UNI Telecom de junio de 2003 que tenía pruebas de que la satisfacción de la clientela era 40% superior cuando trataba con telecentros locales en comparación con telecentros deslocalizados.<sup>16</sup>

#### *e) Más allá del resultado final único*

Incluso tomando en cuenta los costos ocultos entrañados por el traslado de trabajo a destinos lejanos, sin embargo, en numerosas ocasiones hacer el traslado representará un beneficio de costos evidente para la compañía.

Esto es el caso parcialmente porque algunos de los costos asociados con esta decisión pueden externalizarse. Por ejemplo, el costo a largo plazo relacionado con el cierre de un telecentro, tal vez en una región que ya haya padecido de la pérdida de industrialización, tiene probabilidades de ser asumido por el sector público. Existe la probabilidad de que sea el monedero público el que se haga cargo de las indemnizaciones de desempleo y de protección social, de asumir los costos de los problemas de salud física y mental enfrentados por los desempleados y de financiar otras tentativas de regeneración económica y social en la región.

No se trata de un argumento fácil. Los sindicatos podrían ser capaces de hacer alianzas con organizaciones de la sociedad civil y ONG que incitan a las compañías a no limitarse a considerar "el resultado final único" (en otros términos, el rendimiento financiero). Campañas recientes para promover la responsabilidad social de las empresas pusieron de relieve "el resultado final triple", por el que también se evalúan los costos y las ventajas sociales y medioambientales de las acciones de una empresa. También vale la pena seguir desarrollando la idea del valor para las partes interesadas más que el valor accionista.

Evidentemente el problema que hay que superar es que las compañías pueden hacer valer que su único deber fiduciario subyacente, tal como están hoy en día la ley y el mundo, es sencillamente llevar al máximo el rendimiento financiero para los accionistas.

## Sindicar globalmente

El objetivo de los sindicatos deberá ser asegurar que la representación de los trabajadores y buenas condiciones de empleo funcionen en todas las operaciones globales de la compañía empleadora, independientemente del país. Esto tiene una doble ventaja: ayuda a luchar contra la reubicación ocasional y oportunista de empleos en el extranjero y construye un marco internacional más fuerte para las relaciones profesionales a más largo plazo.

---

Lo que debe comprenderse esencialmente es que el desarrollo de prosperidad en nuevas áreas del mundo consolida la prosperidad existente. No la debilita.... Con el fin de que esto sea una situación equitativa para todos, con desarrollo económico mutuo, los sindicatos deben actuar tanto en el Norte como en el Sur. En el Norte, los empleados deben tener acceso a empleos a largo plazo, por ejemplo mediante formación permanente y protección social ante la reestructuración y reubicación de las empresas. En el Sur, el movimiento sindical tiene que promover los derechos sociales para asegurar que la riqueza producida recompense a los empleados afectados.  
(Didier Blain, CFDT)<sup>17</sup>

---

### a) Utilizar códigos de buena práctica

Hay varios códigos y directrices de conducta internacionalmente convenidos que los sindicatos pueden utilizar en el momento de negociar con los empleadores, así como de armas de publicidad y propaganda en caso de conflictos profesionales a causa de la migración de empleos.

La Declaración de la OIT relativa a principios y derechos fundamentales adoptada en 1998, es la base del llamamiento de la OIT por “trabajo decente”. Identifica cuatro normas fundamentales del trabajo, incluidos “la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociar colectivamente”. La Declaración Tripartita de la OIT de principios sobre las multinacionales y la política social, adoptada por primera vez en 1997 y subsiguientemente revisada (últimamente en 200) es otro instrumento útil, considerando que organismos de empleadores se involucraron tanto como los sindicatos y los gobiernos en la redacción del documento. Recientemente la OIT publicó una Guía para la Declaración, subtitulada *Conocer y utilizar las guías universales de la responsabilidad social*, que ofrece sugerencias valiosas.

Las Directrices de la OCDE para las multinacionales y los Principios de gobernanza de las empresas de la OCDE, aunque no son vinculantes, también pueden ser útiles. Las primeras incluyen el compromiso por parte de las empresas de respetar el derecho de sus empleados a ser representados por sindicatos. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, propuesto por Kofi Annan en el Foro Económico Mundial de 1999 reitera el derecho a la libertad sindical y a la negociación colectiva.

La UNI publicó un informe exhaustivo sobre estos códigos y otras iniciativas internacionales similares titulado: *Responsible Business?: a Guide to International Codes of Practice* (¿Empresas responsables? – Una Guía de los Códigos de Conducta Internacionales).

### *b) Acuerdos marco*

Los sindicatos han tenido algún éxito a nivel internacional en estos últimos años logrando que multinacionales se adhieran públicamente a las normas fundamentales del trabajo globales mediante el mecanismo de Acuerdos Marco.

Ejemplo: La propia UNI firmó varios Acuerdos Marco con multinacionales individuales. Por ejemplo su acuerdo pionero con Telefónica incluye cláusulas en materia de libertad sindical y reconocimiento de los sindicatos, buenas prácticas en materia de salud y seguridad, adhesión a la legislación nacional sobre salario mínimo y adhesión a la legislación sobre el día laborable máximo.

Puede acusarse a los Acuerdos Marco, tal vez inevitablemente, de ser vagos y generales. Sin embargo, ofrecen la ventaja (especialmente en relación con códigos de conducta unilateralmente adoptados por empresas que tratan de demostrar su compromiso con la responsabilidad social de las empresas) de que son acuerdos negociados que ofrecen un papel formal a los sindicatos.

Ahora bien, los Acuerdos Marcos tal vez solamente ofrezcan una ayuda limitada en casos de deslocalización de empleos. Acuerdos Marco recientes por lo menos han tratado de extender los principios básicos convenidos a situaciones en que las compañías utilizan subcontratistas. Por ejemplo, el acuerdo con Daimler Chrysler dice que la empresa espera de sus proveedores que incorporen estos principios como base para las relaciones con ella. No obstante, la capacidad de los sindicatos de controlar la eficacia de estas cláusulas podría ser limitada.

### *c) Comités de Empresa Regionales y Globales*

Otro método para tratar de obtener que las empresas mantengan condiciones de empleo y salarios adecuados en todas sus operaciones globales sería el desarrollo de comités de empresa regionales y, con el tiempo, globales. El Congreso fundador de la UNI, celebrado en Berlín en 2001, reconoció la importancia de los comités de empresa globales en su resolución «Cibersolidaridad : las multinacionales y el capital de los trabajadores».

Ejemplo: UNI Finanzas ha participado en la creación en África de un exitoso comité de empresa regional en el banco Barclays, así como en propuestas para crear un comité de empresa regional en el HSBC en Asia Oriental. Desgraciadamente un comité global innovador en el banco NatWest dejó de existir tras la adquisición de NatWest por un banco rival.

Un problema es que el trabajo deslocalizado no entra dentro de la competencia directa de los comités de empresa. También debe admitirse que las perspectivas a corto plazo de comités de empresa globales no son muy grandes.

Sin embargo, incluso si las compañías no reconocen los comités de empresa, el crecimiento de estructuras transnacionales formalizadas que vinculan a sindicatos que organizan en la misma empresa es obviamente una evolución bienvenida y que la UNI deberá cuidar mucho.

Ejemplo: El Comité de Coordinación sindical iberoamericano del grupo Banco Santander (CCSCS) reúne a sindicatos que representan a los trabajadores del Grupo Santander de España, Portugal, Brasil, Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay y que coordina las actividades internacionales; el Comité coordina un Día común de Lucha en América Latina en septiembre de 2003. Están previstas iniciativas similares para otros bancos, incluidos BBVA y ABN-AMRO.

*d) Desarrollar un nuevo sindicalismo: el ejemplo de India*

El crecimiento del sector de TI de la India vino aparejado con el rápido desarrollo de una mano de obra calificada, aumentada cada año por titulados superiores en ingeniería e informática. Se calcula que alrededor de 60.000 a 70.000 graduados acceden al sector de TI anualmente. La fuerza de trabajo de TI es muy joven, situándose la mayoría de estos trabajadores en la veintena de años.

Tras una serie de tentativas frustradas a lo largo de los años 1990 de organizar el sector en India, en los últimos tres años los profesionales de TI indios fueron desarrollando sus propias formas de organización colectiva para representar sus intereses en el trabajo. El Foro de Profesionales TI en Bangalore, Estado de Karnataka, fue lanzado en una reunión pública organizada en la ciudad a fines de 2000, con alrededor de 200 participantes. Desde entonces, también ha desarrollado ramas en otras ciudades del Estado, incluyendo Mysore y Hubli. Su «compañero», el Foro de Profesionales de TI en Hyderabad, Estado de Andhra Pradesh, también fue lanzado en 2000 y tiene un nivel de apoyo similar. Hay oficinas en Bangalore y en Hyderabad.

Más recientemente, se crearon otros capítulos en otros importantes centros de TI en India. En julio de 2003 se creó un Foro de Profesionales TI en el Estado de Maharashtra, concretamente en Mumbai, y otro Foro similar en el Estado de Tamil Nadu, establecido en Chennai.

La UNI y varias de sus afiliadas de los países en desarrollo apoyaron el desarrollo de Foros de Profesionales de TI en India, proporcionando una ayuda inicial en cuanto a personal, así como financiación global asignada. Actualmente los Foros están obrando por alcanzar la sostenibilidad financiera de las propias contribuciones de los miembros. La opción por el término neutral de «Foros» es deliberada. Estas organizaciones no desean describirse como sindicatos, término que temen podría resultar disuasivo para sus miembros potenciales, que no tienen una tradición de sindicalismo. Asimismo, prefieren hablar de «profesionales de TI» en lugar de «trabajadores».

A pesar de esto, el trabajo que emprenden para sus miembros resultará familiar para muchos sindicatos. Por ejemplo, el Foro de Bangalore, se inquietó por la cantidad de suicidios en el sector de TI, atribuyendo algunos de ellos al estrés relacionado con el trabajo. Otra inquietud es la astenopía causada por el trabajo excesivo con las pantallas, así como los problemas musculoesqueléticos causados por malas posturas en la estación de trabajo.

Potencialmente pueden verse los Foros como un presagio de una nueva forma de representación de los trabajadores, adaptada a las necesidades de nuevos sectores en un nuevo siglo.

*e) Desarrollar un nuevo sindicalismo: algunos comentarios generales*

El desarrollo de Foros de Profesionales TI en la India ofrece la esperanza de que las organizaciones sindicales del mundo desarrollado puedan colaborar efectivamente con colegas de los países en desarrollo para garantizar que los trabajadores de la nueva economía estén adecuadamente organizados. Ahora bien, estos Foros todavía están dando los primeros pasos.

Tampoco es necesariamente inevitable que este tipo de evolución pueda copiarse en cada destino de migración del trabajo. Algunos países, v.g. China, plantean dificultades considerables a una sindicación efectiva.

Hay un problema particular cuando los empleos del sector de servicios emigran a zonas francas de exportación cerradas, o a áreas especializadas similares, donde los derechos en materia de empleo están restringidos. Esto fue un problema de talla en el sector manufacturero. Todavía es demasiado pronto si también afectará al sector de servicios.

---

Todos los días se producen nuevas acciones antisindicales en las ZFE, a medida que más y más trabajadores intentan formar sindicatos. Además, las empresas saben que les basta con trasladar su producción a China, donde la sindicalización legítima choca con una feroz represión y donde es mínimo el riesgo que queden expuestas internacionalmente.

(CIOSL)<sup>18</sup>

---

Los sindicatos de los países desarrollados tienen que ser lo más creativos posible en su reacción a la globalización. Es importante el apoyo financiero y de otro tipo para sindicatos con menos recursos que los países en desarrollo, pero puede haber oportunidades de ir más allá de esto y de dar al trabajo internacional un papel más importante en las actividades sindicales generales. En el caso de compañías sindicadas en las que el trabajo se ha trasladado al extranjero a un lugar de trabajo no sindicado, por ejemplo, sería interesante ver si hay algún alcance para el sindicato «de casa» de ofrecer servicios y una membresía asociada a la fuerza de trabajo a distancia.

Mirando algo más lejos en el futuro, puede sostenerse que la evolución actual prefigura un cambio más fundamental del funcionamiento de las compañías y que el uso actual de la deslocalización podría extenderse a una desagregación más general de la estructura integrada de las empresas tradicionales hacia entidades más atomizadas. Este tipo de evolución cambiaría las relaciones de las personas individuales con su empleador (efectivamente, probablemente conduciría hacia más empleo autónomo y a nuevas formas de relaciones contractuales atípicas). Los sindicatos tendrían que anticipar estos cambios y asegurar que disponen de estructuras y servicios en medida de satisfacer las necesidades de nuevas generaciones de trabajadores.

## **El contexto más general**

### *a) Migración laboral*

Como se dijo antes, la migración de trabajo y la migración de trabajadores son dos cuestiones estrechamente vinculadas, las dos caras de la moneda.

Un análisis completo del tema de la emigración e inmigración se sale del alcance de este informe. Sin embargo, una respuesta sindical internacional a la deslocalización del trabajo en la que no estuviese vinculada esta tendencia a la migración de trabajadores individuales sería poco convincente y parcial.

Hay conexiones claras: por ejemplo, el desarrollo del sector de TI indio estuvo estrechamente vinculado con la tendencia anterior por la que especialistas en TI indios iban a trabajar con contratos a países occidentales. Sencillamente, lo que cambió fue que, al igual que se traían trabajadores para el trabajo, las compañías clientes que utilizaban las competencias indias ahora se sienten a gusto con la idea de llevar el trabajo a los trabajadores.

Como con la reubicación, existe la misma necesidad de evitar replegarse en la xenofobia en el momento de abordar la cuestión de la migración.

También existe la misma necesidad de desarrollarse más allá de focalizarse en la sindicación en países individuales, con el fin de obrar por un sindicalismo inclusivo de importancia mundial. En este caso, un principio fundamental es asegurar que los trabajadores migrantes gocen de los mismos derechos y protección del empleo que los trabajadores locales, incluido el derecho de desempeñar su papel en la vida sindical local.

A este respecto, un caso preocupante es el de los programadores y analistas de TI indios que trabajan en Australia para la compañía de telecom Telstra (aún 50,1% propiedad pública), que perciben salarios muy inferiores a los de los trabajadores locales por el mismo trabajo. Según un informe de abril de 2003 publicado en el periódico Herald Sun, los especialistas indios perciben salarios de A\$12.000, en comparación con los salarios habituales para su trabajo de alrededor de A\$60,000<sup>19</sup>.

Este ejemplo demuestra que no es suficiente asegurar que se respeten los salarios mínimos y las condiciones de empleo en el país de acogida. La cuestión fundamental es asegurar que los trabajadores migrantes gocen de salarios y condiciones de empleo *comparables* a los que tienen otros trabajadores.

El Pasaporte UNI es una manera concreta importante de tratar de alcanzar este objetivo. Ya ha sido utilizado con éxito por miembros de sindicatos afiliados a la UNI que trabajan en el extranjero, para obtener ayuda y orientación de afiliadas de la UNI en su nuevo país de trabajo. Sin embargo, a veces el funcionamiento de este plan de Pasaporte UNI puede dejar de desear. Hay que seguir desarrollando la idea del Pasaporte, asegurando la UNI y sus afiliadas que disponen de los recursos para responder adecuadamente cuando se les pide ayuda. La UNI sugirió a sus afiliadas que creasen una sección especial en su sitio web con información específica para los titulares del Pasaporte.

Este informe sostiene que los sindicatos tienen que desarrollar una respuesta sofisticada e internacional a la cuestión de la reubicación de trabajo. Se necesita una respuesta similar a la cuestión de la migración. Como se dice en un informe reciente de la OIT titulado *Sustainable Migration Policies in a Globalizing World* (Políticas de migración sostenibles en un mundo que se globaliza) «Las políticas de migración sostenibles exigen beneficios mutuos, para los migrantes y para sus empleadores, así como para los países remitentes y los destinatarios. Reconocer estas ventajas en todos los países involucrados, calcularlas y examinar la manera de aumentar y distribuir los beneficios de la migración, así como atenuar los costos asociados son temas vitales»...(traducción no oficial)<sup>20</sup>

En parte la migración es una respuesta a diferencias económicas globales. Efectivamente, el desarrollo de empleos decentes con condiciones de empleo y protección justas y apropiadas en

países que hasta ahora no las han tenido probablemente reducirá la presión sobre los países desarrollados de migrantes por motivos económicos, incluidos aquellos que consideran necesario tratar de entrar en los países ilegalmente. A la inversa, esto significa que si los países desarrollados tratasen de controlar la cuestión cada vez más importante de la deslocalización del trabajo sencillamente erigiendo barreras proteccionistas, en definitiva probablemente se encontrarían con que a cambio estarían aumentando las presiones de los migrantes sobre sus economías.

## *b) AGCS*

Todo informe titulado “La globalización y la migración de empleos del sector de servicios” tiene que mencionar, aunque solo sea brevemente, la importancia del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC (AGCS).

El AGCS es el foro clave en el que se establecen las normas comerciales internacionales que rigen la migración global del trabajo de servicios. El acuerdo actual AGCS no solamente cubre la provisión transnacional de servicios por empresas sino también la presencia de trabajadores individuales que proveen servicios en un país que no es el suyo.

La Agrupación Global Unions, incluida la UNI, tiene críticas de fondo con respecto al funcionamiento actual del AGCS, expuestas en la declaración sindical presentada ante la Conferencia Ministerial de la OMC, celebrada en Cancún en septiembre de 2003<sup>21</sup>. La UNI también ha publicado una guía muy completa del AGCS<sup>22</sup>.

No entra en el alcance de este informe volver a repetir estos argumentos. Sin embargo, convendría observar que los sindicatos, aunque sumamente críticos del AGCS actual, piden su reforma, no su abolición. El comercio mundial de servicios es una característica de la economía mundial y, como tal, exige un acuerdo internacional apropiado. Efectivamente, es porque se trata de una parte necesaria de un sistema económico mundial bien regulado que los sindicatos lucharon tanto por una OMC democráticamente responsable, con la protección adecuada de las normas del trabajo fundamentales en los acuerdos comerciales internacionales.

## **Observaciones finales**

Este informe sostiene que las organizaciones sindicales, a niveles nacional e internacional, deben tener una respuesta sofisticada a la cuestión de la deslocalización transnacional de trabajo.

Los sindicatos deben aspirar a imponer tres condiciones donde el trabajo se mueve: en primer lugar, apoyo efectivo para los trabajadores y sus comunidades donde los trabajos están amenazados, en segundo lugar, observancia mundial de los derechos fundamentales de los trabajadores, y, en tercero, consulta y negociación previas con los representantes de los trabajadores antes de la introducción de cambios.

Es evidente que en la práctica se trata de un duro cometido para los sindicatos individuales. Por eso mismo, la UNI y los demás miembros de la Agrupación Global Unions, tienen la responsabilidad especial de desarrollar una respuesta adecuada.

Tomando la imagen más amplia entraña los pasos siguientes :

- reforzar el sindicalismo internacional:  
estimulando la solidaridad concreta entre sindicatos de países desarrollados y los de países en desarrollo; obrar por recibir formas incipientes de sindicalismo en nuevos sectores y nuevos países, reconociendo que pueden ser diferentes de las estructuras sindicales tradicionales.
- realizar asociaciones estratégicas:  
tratando de colaborar con organizaciones de la sociedad civil y ONG también concernidas con la incidencia de la globalización; éstas podrían incluir organizaciones de desarrollo, organizaciones ecológicas y grupos de consumidores.
- desafiar la forma de globalización vigente:  
obrando por volver a definir los términos del comercio internacional y para identificar alternativas a la forma de globalización actual impulsada por las empresas; obrar por integrar el trabajo de la OIT.

Para concluir, es difícil decirlo mejor que la frase utilizada por la afiliada de la UNI Amicus (Reino Unido/Irlanda), en su guía de los negociadores sobre la deslocalización al extranjero:

*Actúen localmente, sindiquen globalmente.*

- 
- 1 fuente: informe del CWU sobre aprovisionamiento a distancia
- 2 fuente: UNIFI e-fusion, 17 de julio de 2003
- 3 Véase [www.washtech.org](http://www.washtech.org), [www.cwa-union.org](http://www.cwa-union.org), [www.techsunite.org](http://www.techsunite.org), [www.cwa.org.uk](http://www.cwa.org.uk), [www.fsunion.org.au](http://www.fsunion.org.au).
- 4 Afriboxes, Telecenters, Cybercafes: ICT in Africa, Mike Jensen, Co-operation South número 1, 2001
- 5 UNIFI Negotiators Guidance on Globalisation
- 6 NASSCOM Strategic Review 2003, p84
- 7 Service wave ripples outwards, Kozem Merchant, Financial Times FT IT Review, julio de 2 2003
- 8 European Works Council report on AXA Business Services, Bangalore, mayo de 2003
- 9 Véase por ejemplo Sudesh Prashad. Call Center Training: All is not well
- 10 NASSCOM, Strategic Review, página 41
- 11 Para más información véase The New Global Job Shift, Pete Engardio et al, Business Week, 3 de febrero de 2003; Looking for Savings on distant Horizons, Nuala Moran, Financial Times FT IT Review, 2 de julio de 2003.
- 12 NASSCOM, Strategic Review 2003, páginas 84-86
- 13 IT outsourcing trends underscore the need to take action, Marcus Courtney, WashTech news, 31 de enero de, 2003
- 14 African gangs infiltrate banks, Thomas Catán y Michael Peel, Financial Times, 3 de marzo de 2003
- 15 All over the shop, Reggie Nadelson, Financial Times How to Spend It magazine, n.d. (2002)
- 16 Conferencia Mundial UNI Telecom, Respuesta de la UNI a la externalización global
- 17 Ce qu'il faut comprendre, c'est que le développement de nouvelles zones de prospérité dans le monde consolide les prospérités déjà existantes. Il ne les affaiblit pas... Pour que cet échange gagnant-gagnant soit profitable à tous, et pour qu'il ait co-développement, le syndicalisme doit agir au Nord et au Sur. Au Nord, pour donner aux salariés les conditions d'accès à des emplois durables, par la formation tout au long de la vie par exemple, ainsi que des garanties sociales face aux restructurations et à la mobilité. Au Sud, le syndicalisme doit promouvoir des droits sociaux qui permettent que les richesses produites profitent aux salariés concernés.  
([www.cfdt.fr/actu/inter/actualite/monde/2002/actu236.htm](http://www.cfdt.fr/actu/inter/actualite/monde/2002/actu236.htm))
- 18 ICFTU, Export Processing Zones – Symbols of Exploitation and a Development Dead-End, septiembre de 2003
- 19 Tanya Giles and Mathew Charles, Herald Sun, 22 de abril de 2003
- 20 Sustainable Migration Policies in a Globalizing World, Philip L Martin, ILS (ILO), marzo de 2003
- 21 Declaración sindical sobre el orden del día para la 5ª Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio, Cancún, 10-14 de septiembre der 2003
- 22 UNI: Preguntas y respuestas sobre el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC, 6 de mayo de 2003