Pakistán 2025

Aproximación sindical
a la Cadena de Suministro del
Grupo TENDAM



Diciembre 2025

Víctor Garrido Sotomayor

Secretaría de Acción sindical Internacional y Coordinador de Acuerdos Marco Internacionales en CCOO de Industria
Copresidente mundial del sector sindical Textil, Vestido, Calzado y Piel (TGSL) de IndustriALL Global Union

Índice

1.- Objetivos de nuestra visita a Pakistán.

2.- Algunos datos de actualización y referencias a tener en cuenta del país para nuestra visita.

3.- Pakistán su industria de la moda (TGSL)[1]*.*

3.1.- La amenaza económica arancelaria estadounidense.

4.- Visitas a fábricas previas reclamaciones realizadas por los sindicatos locales. Seguimiento de Reclamaciones y Compromisos Correctivos.

5.- La Cadena de suministro de TENDAM en Pakistán. Características y condiciones de trabajo observadas en las fábricas visitadas. Actualización de algunas características de su legislación.

5.1.- La contratación.
5.2.- Tiempo de trabajo, jornada y descansos.
5.3.- Estructura salarial.
5.4.- Seguridad social, reglas tributarias y pensiones
5.5.- Otras observaciones en los centros de trabajo.
5.6.- Representación social en las fábricas visitadas. Comités de participación, de salud laboral y para la prevención del acoso sexual.

6.- La Seguridad y Salud, el Internacional ACCORD[2]*. Reunión en su sede y la implementación de las marcas españolas con Acuerdo Marco global en Pakistán.*

7.-El movimiento sindical. Su organización en un entorno hostil.

8.- Conclusiones y Consideraciones Sindicales: Por un futuro de los sectores de la moda con derechos y dignidad.

[1] Textil, confección, calzado y piel. Por sus siglas en inglés, TGSL

[2] Ver informes sobre el ACCORD, en la página web de CCOO Industria: http://www.industria.ccoo.es/Publicaciones/Internacional/Informes&14305. O en: la página oficial: https://internationalaccord.org/

1.- Objetivos de nuestra visita a Pakistán

Esta visita se enmarcó dentro del plan de trabajo conjunto acordado para el presente año con el Grupo Tendam en cumplimiento de nuestra corresponsabilidad en la implementación del Acuerdo Marco Global (AMG) suscrito entre el sindicalismo español y este grupo industrial de la moda. Los objetivos incluyeron verificar sobre el terreno diversas reclamaciones presentadas previamente por sindicatos locales, así como fortalecer la relación con los grupos de interés de la industria del país y realizar un seguimiento a la aplicación de las marcas españolas del Acuerdo Internacional (ACCORD) en su implantación en Pakistán.

Para ello, entre el 29 de septiembre y el 4 de octubre, se llevaron a cabo en Karachi reuniones sindicales y visitas a varias fábricas por parte de una delegación mixta sindical-empresarial integrada por parte empresarial por Ignacio Sierra, responsable del Departamento de Sostenibilidad del Grupo Tendam, y Emilio Jiménez, responsable de Sourcing. Por parte sindical participaron Víctor Garrido Sotomayor, de la secretaría de Acción Sindical Internacional de CCOO Industria, coordinador global de los Acuerdos Marco Globales y copresidente en IndustriALL Global Union (IGU) para los sectores TGSL, y por Javier Usón, responsable del sector de la moda en UGT-FICA. Acompañó a la delegación Zehra Khan, representante del sindicato HBWWF y copresidenta de IGU para los sectores TGSL.

Durante las visitas se constató la presencia de numerosas empresas multinacionales, incluyendo las principales firmas españolas, que operan en el país. Se aplicó la metodología de trabajo habitual en el seguimiento de las cadenas globales de suministro:

- Entrevistas conjuntas de la delegación sindical-empresarial con grupos de interés previamente identificados.
- Reuniones conjuntas con las direcciones de las empresas visitadas.
- Recorrido conjunto por las instalaciones, momento en el que la representación sindical seleccionó a trabajadoras y trabajadores para entrevistas individuales posteriores.
- Entrevistas sindicales específicas con las personas seleccionadas, revisando sus contratos, nóminas y registros de horarios.

2.- Actualización de algunos datos del país y referencias a tener en cuenta

La República Islámica de Pakistán, un actor geoestratégico clave en el sur de Asia, se configura como el quinto país más poblado del mundo con más de 252 millones de habitantes. Destaca por su riqueza lingüística, con más de 70 idiomas, entre los que el urdu ejerce como idioma nacional y el inglés como cooficial para la administración y los negocios.

Organizada bajo un sistema de república parlamentaria federal, comprende cuatro provincias y diversos territorios federales que reflejan una notable diversidad étnica y lingüística, con Islamabad como capital federal. Su moneda es la rupia paquistaní (PKR), cuya cotización durante nuestra visita era de 1€=325,7PKR, con una alta volatilidad.

Aunque Pakistán representa la tercera economía del sur de Asia y desempeña un papel relevante en el comercio global, se enfrenta a severos desafíos económicos. Ocupa el puesto 160 en el ranking de Producto Interior Bruto (PIB) nominal. Con un PIB, per cápita entre los más bajos del mundo, lo que se traduce en condiciones de vida precarias para gran parte de la población.

El desafío macroeconómico inmediato más inmediato es su frágil estabilidad financiera. En 2023 el país estuvo al borde del impago, situación que fue evitada en el último momento mediante un préstamo puente de China y un acuerdo "*stand-by"* con el Fondo Monetario Internacional (FMI), por 3.000 millones de dólares. Pese a una leve mejora en las reservas, la deuda externa supera los 125.000 millones de dólares, con un servicio de la deuda que consume gran parte de los ingresos nacionales y una deuda pública que ronda el 75% del PIB.

La inflación, que alcanzó un 29% en 2023, mostró una importante recuperación hasta el 4,1% en 2024, aunque durante nuestra visita se situaba en 5,60%, en un contexto de constante inestabilidad política que frena su potencial.

La crisis humanitaria y climática constituye otro frente crítico. Los desastres naturales no son eventos aislados sino una cadena de impactos superpuestos que erosionan la resiliencia del país, este año con una temporada de monzones especialmente devastadora, con lluvias excepcionalmente intensas. El país aún no se recuperaba completamente de las inundaciones sin precedentes de 2022 —que anegaron un tercio del territorio, causaron más de 1.700 fallecidos y millones de desplazados— ni de los eventos extremos de 2024. Esta superposición ha generado un "efecto de cicatrización" que debilita continuamente la capacidad de recuperación de comunidades, ecosistemas y economía, impidiendo una recuperación sostenible.

En el plano internacional Pakistán mantiene un delicado equilibrio: es aliado estratégico de China —evidenciado en el megaproyecto del Corredor Económico China-Pakistán (CPEC) — mientras gestiona una relación compleja con Estados Unidos.

Su proyección global se ve empañada por una alarmante realidad interna. Pakistán está considerado uno de los entornos más peligrosos del mundo para mujeres y minorías. Aproximadamente el 90% de las mujeres sufre violencia machista en algún momento de su vida y se estima que se cometen más de 1.000 "crímenes de honor" anuales según la Comisión de Derechos Humanos de Pakistán. Prácticas como matrimonios forzados y ataques con ácido persisten en un marco de impunidad y dificultades en la aplicación de la ley, una violencia estructural que sumada a la pobreza, al terrorismo residual y a la corrupción, dibuja el panorama de un país que lucha por conciliar su potencial con los derechos fundamentales de su ciudadanía.

3.-Pakistán, su industria del sector TGSL.

Estructuralmente, Pakistán es una economía semi-industrializada, en la que el sector servicios es el mayor contribuyente al PIB (más del 50%), seguido por la agricultura (alrededor del 23%) que emplea a casi el 40% de la fuerza laboral.

El país posee un potencial sin explotar en recursos naturales, con importantes reservas de carbón, cobre, oro y gas natural, aunque una inversión insuficiente y los problemas

de gestión han limitado su desarrollo. La crisis energética, con frecuentes cortes de luz, sigue siendo un obstáculo crítico para el crecimiento industrial y la competitividad.

En cuanto a la industria, que representa aproximadamente el 20% del PIB, está dominada por el sector textil, que contribuye en torno a su 9,5%. El Producto Interno Bruto (PIB) de Pakistán, en 2024, fue de, aproximadamente, 373 mil millones de dólares estadounidenses, y creció un 2,5%, en comparación con el año anterior.

La industria TGSL ocupa una posición central en el sector manufacturero del país, representando, a finales de 2024, casi el 60% de éstas. Es el octavo mayor exportador mundial de productos de los sectores de la moda y es una pieza crucial en la cadena de suministro global de la confección, siendo esta la columna vertebral de la economía del país.

En las provincias de Sindh y Punjab se fabrica la mayor parte de las exportaciones de prendas de vestir y textiles de Pakistán. Además es el quinto productor mundial de algodón y el tercer país de Asia con mayor capacidad para la hilatura (representa el 5% mundial), solo por detrás de los gigantes como son China e India. Exporta hilo a China, Bangladesh y a los Estados Unidos y el tejido final de algodón a la Unión Europea (UE) y a Bangladesh.

El algodón es sin duda una materia prima estratégica para el sector TGSL, es la fibra natural más usada en su industria, una de las principales con las que trabajan las grandes empresas multinacionales (EMN), lo que supone que éstas han de contribuir a que su producción sea lo más sostenible en todos los sentidos. Hay que garantizar la trazabilidad y transparencia del proceso del algodón, particularmente en relación con algunas cuestiones básicas ya comentadas en anteriores informes[3]. "Better Cotton" ha lanzado un programa en Pakistán para impulsar una "misión verde" y hacer que el cultivo de algodón sea más sostenible. Todo ello indica la importancia de la cooperación internacional para la sostenibilidad industrial.

Pakistán está buscando la ayuda de Brasil para aumentar el rendimiento del algodón local, un factor clave para reducir costos y mejorar la calidad.

El sector TGSL proporciona empleo a unas 15 millones de personas en total, incluyendo empleos indirectos o en la economía sumergida. Desglosado por sectores, por fábricas y por productos de exportación, los datos esenciales son:

Sector	Empleo Directo Estimado	Número de Fábricas Estimado	Principales Productos de Exportación	Notas Clave
Textil (Hilado, Tejido)	3 - 4 millones	~1,200 (grandes unidades)	Hilado de algodón, telas (tejido de punto y plano), telas para el hogar, telas técnicas.	Es el sector más consolidado y con capital intensivo. Pakistán es el **4º productor mundial de algodón**, aunque la calidad y el rendimiento han fluctuado.

[3] Ver referencia informe en la web de CCOO Industria

Sector	Empleo Directo Estimado	Número de Fábricas Estimado	Principales Productos de Exportación	Notas Clave
Confección (Ready-Made Garments)	5 - 6 millones	~12,000 (desde grandes fábricas hasta pequeños talleres)	Ropa de punto (camisetas), ropa tejida (pantalones, vaqueros, chaquetas), ropa interior, prendas para el hogar.	**El sector más grande en empleo y el más frágil.** Incluye miles de "fábricas fantasma" no registradas. Es el más afectado por los aranceles y las demandas de "compliance".
Calzado	~1.5 millones	~2,500 (principalmente PYMES)	Calzado deportivo, de seguridad y casual.	Un sector en crecimiento pero fragmentado. La calidad ha mejorado, compite con China y Vietnam en las gamas media-baja.
Piel y Cuero	~1 millón	~800 (curtidurías y fábricas)	Artículos de cuero terminados (chaquetas, bolsos, guantes), calzado de cuero, piel curtida.	Sector con **enorme potencial**, **aunque desaprovechado** debido a problemas ambientales. Las curtidurías suelen estar unas muy reguladas, otras operan fuera de la ley.

En cuanto a los países a los que Pakistán exporta sus productos:

- Para **Estados Unidos,** representa casi el 4% del producto del sector importado por este, según datos previos a la imposición actual arancelaria que, en primera instancia alcanzaba el 29% y después del apoyo público gubernamental a las aspiraciones de Trump al premio Nobel de la paz se redujo al 19%. Nadie sabe qué pasará posteriormente, pero lo que está claro es que el 29%, iba a dar directo en la línea de flotación del sector y de algunas marcas internacionales, especialmente en lo que respecta al denim.
- **Unión Europea** (Alemania, España, Italia, Países Bajos, Francia)
- **China**, que compra principalmente hilo y denim, casi el 13% del total de las importaciones de estos productos en el país.
- **Por detrás estarían: el Reino Unido, Canadá y los países de Asia Oriental** (Japón, Corea del Sur).

En cuanto a la distribución y tipología de producto de las principales marcas internacionales de la moda[4] que se abastecen en Pakistán, para destacar uno de ellos se estima que el 35% del Denim del mundo se produce aquí.

[4] La relación con muchas de estas marcas está bajo revisión tras el nuevo anuncio de los aranceles de EE.UU. y los informes sobre condiciones laborales.

Tenemos:

- **Moda y Denim:** H&M, Inditex, Mango, Tendam, El Corte Inglés, Levi's, Gap, American Eagle, Target, PVH (Tommy Hilfiger, Calvin Klein).
- **Deporte:** Nike, Adidas, Puma, Under Armour.
- **Hogar:** IKEA, Target, Walmart.
- **Minoristas:** Amazon, Sears, Kmart.
- **Productos Básicos:** Hanes, Fruit of the Loom.

3.1.- La amenaza económica arancelaria estadounidense.

Los aranceles de Pakistán a Estados Unidos dependen de un acuerdo comercial alcanzado en julio de 2025 que promete una reducción de los gravámenes recíprocos. Previamente, en abril de 2025, se habían anunciado aranceles de alrededor del 26% y posteriormente del 29% a los productos paquistaníes. El acuerdo comercial de julio busca mejorar la situación, aunque los detalles específicos para cada producto deben verificarse en la documentación oficial del acuerdo, o en la base de datos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (HS) de Estados Unidos.

Si bien es cierto que en principio en los sectores de la moda iba a ser del 29%, finalmente -al menos a la hora de redacción de este informe- será del 19% sobre las importaciones estadounidenses de los sectores TGSL, lo que, después de generar gran preocupación en la economía pakistaní, ha mitigado en cierta forma las dudas de un país muy dependiente de las exportaciones. Para Pakistán, cuya estabilidad económica descansa en gran medida en el sector textil, la aplicación de un arancel de esta envergadura (ahora disminuido) habría podido desencadenar una reacción en cadena con graves consecuencias tanto a nivel local como global.

Como principal motor económico del país, la industria textil y de la confección aporta, como decíamos, alrededor del 60% de las exportaciones y, como decíamos, emplea a millones de personas. Un gravamen excesivo eliminaría de inmediato la ventaja competitiva de Pakistán sustentada en costes laborales asequibles y una capacidad productiva a gran escala. De materializarse, las consecuencias hubieran sido contundentes: las marcas estadounidenses se verían forzadas a reubicar sus pedidos hacia países con condiciones comerciales más favorables, lo que se traduciría en cierres fabriles y despidos masivos en un sector clave para la estabilidad socioeconómica del país. Este escenario se agrava al compararlo con competidores regionales: mientras Bangladesh y Sri Lanka sufrirían un impacto comparable, India, con una economía más diversificada, podría amortiguar mejor el golpe, dejando a Pakistán en una situación de notable vulnerabilidad. Todavía están a la expectativa de saber su afectación real.

Las consecuencias trascenderían las fronteras pakistaníes. Las grandes cadenas de moda rápida y las marcas occidentales que dependen de sus cadenas globales de suministro se enfrentarían a un dilema complejo: absorber el incremento de costes —reduciendo márgenes o encareciendo productos— o buscar alternativas en regiones como Vietnam o Centroamérica, una transición que conlleva riesgos logísticos, de calidad y de cumplimiento normativo. Esta incertidumbre alteraría la planificación de

colecciones y la estabilidad financiera de numerosas empresas, evidenciando la fragilidad de un modelo de globalización profundamente interconectado.

Ante la gravedad de la situación, el gobierno y los industriales pakistaníes han comenzado a diseñar una estrategia multifocal. De acuerdo con análisis sectoriales, se prioriza la diversificación de mercados, impulsando las exportaciones hacia la Unión Europea (aprovechando el acuerdo GSP+) y explorando oportunidades en economías asiáticas como China. Al mismo tiempo, se acelera la transformación productiva mediante mejoras en eficiencia, tecnificación y un cambio de modelo: pasar de la producción de artículos básicos a manufacturas de mayor valor añadido, como tejidos de alta calidad o prendas técnicas. Complementariamente, se intensifica la búsqueda de acuerdos bilaterales para reducir la dependencia del mercado estadounidense.

En definitiva, la política arancelaria de Estados Unidos funciona como un catalizador que puede redefinir el orden mundial de la confección. Para Pakistán, el reto es existencial, pero también constituye una oportunidad forzada para modernizar su industria y reorientar su modelo económico. El desenlace de esta crisis no solo marcará el futuro del país asiático, sino que también medirá la capacidad de adaptación de las marcas globales y la resiliencia de las cadenas globales de suministro internacionales.

4.- Visitas a fábricas previas reclamaciones realizadas por los sindicatos locales. Seguimiento de Reclamaciones y Compromisos Correctivos.

Previamente las federaciones sindicales locales como la Home Based Women Workers' Federation (HBWWF) y el National Trade Union Federation (NTUF), junto con personas trabajadoras entrevistadas y en asambleas en viajes anteriores, ya nos habían alertado sobre irregularidades en varios proveedores que manufacturan para el Grupo TENDAM y el resto de las marcas españolas con las que mantenemos Acuerdos Marco Globales (AMG). Como resultado de estas denuncias, las marcas llevaron a cabo investigaciones internas —en algunos casos con el apoyo de auditorías externas independientes— que confirmaron incumplimientos de varios principios establecidos tanto en sus Códigos de Conducta como en nuestros AMG. Tras nuestra anterior visita, las empresas españolas han ido abordando estas deficiencias mediante la implementación de planes de acción correctora (CAPs).



Por este motivo, para esta visita seleccionamos tres de los proveedores afectados que conocíamos, previamente y solicitamos acceder a sus instalaciones para verificar, junto con los sindicatos locales que elevaron las quejas, que las condiciones laborales habían mejorado y que los planes de remediación se estaban aplicando correctamente. Resulta esencial que los sindicatos del país participen activamente en la supervisión de estos procesos.

Durante los preparativos el Grupo TENDAM nos informó de la reticencia de los proveedores a permitir la participación de representantes sindicales locales en las visitas. Frente a esto comunicamos de manera firme que sin su presencia no procederíamos con ninguna visita. Reiteramos la necesidad de respetar lo pactado en nuestro AMG firmado y en su Códigos de Conducta en materia de libertad sindical y normativa laboral.

Aprovechamos además para involucrar al resto de marcas españolas firmantes de AMG en la presión necesaria para poder realizar las visitas. Tras una gestión intensa y efectiva por parte de las empresas, liderada por TENDAM —como organizador de la actividad-, logramos acceder con la persona del sindicato local a dos de los tres proveedores seleccionados, ambos pertenecientes a grandes grupos industriales del sector textil del país.

El tercer proveedor, ubicado en una zona franca, alegó la necesidad de un permiso previo para nuestro acceso. Preguntamos a Tendam sobre esta cuestión, que han validado con la embajada de Pakistán la veracidad del argumento y documentación aportada por el proveedor, confirmando la imposibilidad de realizar la visita por dicho motivo. No obstante, esta cuestión evidencia la negativa a colaborar por parte del proveedor, una vez que, anteriormente, yo he podido visitar fábricas en la zona franca de Pakistán y no podemos olvidar, además, que el Acuerdo Marco firmado engloba a todas las fábricas de su cadena de suministro, estén o no en zona franca.

Gran parte de estas dificultades, incluyendo el acceso denegado a representantes sindicales, reflejan problemas sistémicos que trascienden a fábricas concretas y afectan a todo el sector TGSL en Pakistán. Estas cuestiones deberían abordarse de forma transversal, ya que se enmarcan en áreas de riesgo previamente identificadas en este informe: salud y seguridad laboral, salarios y compensaciones, horas extras forzadas o no remuneradas, discriminación, trabajo infantil, desigualdad, abusos y, por supuesto, la libertad sindical.

Estas vulneraciones exigen una implicación clara y coordinada de todas las partes que forman parte de la industria textil en el país: marcas internacionales, proveedores a través de las cámaras de comercio, del país, IndustriALL Global Union, sindicatos locales y organizaciones sindicales en los países de origen. Todos estos actores comparten, en mayor o menor medida, la responsabilidad de actuar con contundencia para resolver una situación que ha permanecido invisibilizada durante demasiado tiempo y, sobre la que estamos trabajando desde CCOO INDUSTRIA.

5.- La cadena de suministro de TENDAM en Pakistán. Características y condiciones de trabajo observadas en las fábricas visitadas. Actualización de algunas características de su legislación.

Pakistán es el 3er país con mayor volumen de producción para TENDAM, con aproximadamente once millones de unidades fabricadas anualmente. El volumen de compra de producto terminado abarca varias marcas correspondientes a las 4 divisiones de la compañía (adulto, joven, especialista y outlet)

El Grupo español cuenta en el país con una base de suministro muy concentrada y consolidada, compuesta por 24 proveedores que operan en 31 fábricas, donde trabajan alrededor de 32.944 personas.

Durante nuestra estancia, visitamos dos proveedores del Grupo TENDAM, que coinciden con los utilizados por otras marcas españolas como INDITEX y MANGO.





Algunas imágenes de personas trabajando en las fábricas visitadas

Estas visitas, como comentábamos antes, nos permitieron evaluar si las condiciones laborales habían mejorado tras la implementación de los Planes de Acción Correctora (CAPs) previamente diseñados para corregir las infracciones previas.

Además de TENDAM, cuya presencia —junto con la de otras marcas españolas— representa cerca del 40% de la producción de las fábricas visitadas, constatamos la participación de numerosas marcas europeas, como H&M (también con un 40%), Lidl, entre otras.

Se trata en su mayoría de fábricas modernas, propiedad de empresarios locales, empresas familiares cuyos dueños tienen en algunos casos una notable influencia en el gobierno regional. Todas están orientadas exclusivamente a la exportación, principalmente para marcas y minoristas europeos y americanos.

Ubicadas en la ciudad de Karachi, en el polígono industrial de Korangi, estas instalaciones se caracterizan, entre el diseño horizontal, grandes plantas o por su diseño vertical en pocas planta, pero no en edificios tipo Bangladesh, con edificios de bastante altura y que mezclan empresas, en cada planta. Y, en muchos casos, su avanzada infraestructura: paneles solares, alta eficiencia energética (en algunos casos

aspiran a alcanzar incluso el 70%), sistemas modernos de lavandería que permiten reciclar residuos y maquinaria de origen japonés o chino.

La mayor parte de la producción de TENDAM en Pakistán —el 50%— se concentra en este polígono, que aporta el 35% de la producción mundial de denim, de las que en cada fábrica que visitamos, se emplean entre 300 y 2.500 trabajadores.

En las plantas visitadas, al igual que en el conjunto de la zona, alrededor del 40% de la plantilla está compuesta por mujeres (de los casos atípicos en el sector a nivel global, donde habitualmente el porcentaje de mujeres siempre ronda el 70%). No obstante, su participación en el sector fabril sigue siendo limitada en comparación con otros países, debido a factores culturales y a un sistema educativo tradicional que dificulta la integración laboral femenina fuera del hogar, con el trabajo domiciliario sigue siendo el más aceptado para la mujer.

La media de edad de los trabajadores ronda los 25 años, con una antigüedad de entre 5 y 7 años. Las rotaciones se sitúan entre el 2% y el 10%, y las tasas de absentismo entre el 5% y el 8%, según lo observado en las fábricas visitadas y donde, según explicaban los empresarios, las personas no tienen demasiada formación. Coincide con lo que observamos en nuestras entrevistas: muchas de las personas eran analfabetas.

Los proveedores manifestaron, no sin cierto malestar, que están sujetos a un gran número de auditorías por parte de las empresas multinacionales para las que producen, realizadas directamente por las propias marcas o por entidades como Sedex, BSCI-AMFORI o ETI.

En casi todas las visitas los empresarios destacaron las ventajas competitivas de Pakistán frente a otros países productores, como Bangladesh, entre las que se encuentra la disponibilidad de tejido y de la principal materia prima: el algodón.

- **Las condiciones de empleo y contratación**

Están ordenadas por el Código Laboral y las diversas leyes de empleo y trabajo. A continuación se detallan los datos más relevantes de las condiciones de trabajo observadas en nuestras visitas, entrevistas y asambleas.

5.1- Contratación

Los sindicatos nos explicaron que según la normativa vigente los contratos deben ser de carácter indefinido, aunque también se dan los contratos de aprendizaje, pero su alcance es muy limitado.

Sin embargo el porcentaje de trabajadores del sector textil con contratos permanentes efectivos no alcanza el 20% del total, lo que se debe a que en la mayoría de los talleres pequeños de la industria no se formalizan contratos por escrito. En 2021 existían alrededor de 5,2 millones de pymes en Pakistán, que representaban casi el 90% de las empresas privadas por lo que la dificultad para una contratación regulada se da en todo el sector TGSL.

En muchas fábricas la contratación se realiza a través de empresas de trabajo temporal (ETT), sin que se entregue copia del contrato a los trabajadores, a pesar de que la ley obliga a regular y documentar esta práctica. Nos llamó especialmente la atención,

como en años anteriores, la presencia de largas filas de personas esperando a las puertas de las empresas para ser contratadas. Esta es una práctica habitual y diaria en la mayoría de las plantas, utilizada para cubrir trabajos puntuales o periodos de alta producción, lo que coincide con el modelo de contratación temporal a través de ETT.

Los despidos suelen producirse por disminución de producción o cierres de actividad. En estos casos las empresas están obligadas a abonar una indemnización equivalente a 30 días de salario por cada año de servicio, sin mayores compensaciones.

Durante las entrevistas realizadas a trabajadores seleccionados al azar por la compañera del sindicato local que nos acompañó pudimos constatar la correcta aplicación del sistema de contratación indefinida tras un período de prueba de tres meses. En algunas secciones este plazo era incluso inferior dependiendo de la complejidad del puesto de trabajo.

5.2- Tiempo de trabajo, jornada y descansos.

La legislación laboral de Pakistán establece una semana laboral de 40 horas, con los siguientes derechos mínimos que la mayoría de las personas trabajadoras desconocen:

- 15 días de vacaciones anuales retribuidas.
- 16 días de ausencia justificada por enfermedad o atención médica.
- 18 días de fiestas nacionales, en las que se incluyen:
    - 5 de febrero: Día de Kashmir
    - 23 de marzo: Día de Pakistán
    - 10 de abril: Lunes de Pascua
    - 1 de mayo: Día del Trabajador
    - 27 y 28 de julio: Días del Ashura
    - 14 de agosto: Día de la Independencia
    - 28 de septiembre: Milad un-Naby
    - 9 de noviembre: Día de Iqbal
    - 25 y 26 de diciembre (el 25 coincide con la festividad de Quaid-e-Azam)

A estos se suman 6 días festivos variables correspondientes a las celebraciones musulmanas de Eid ul Azha y Eid ul-Fitr, cuya fecha se rige por el calendario lunar.

Algunas observaciones en fábrica:

- **Sistemas de control:** Los sistemas de registro de entrada y salida son altamente avanzados, utilizando lectores táctiles o incluso de ojos, lo que permite un control preciso del horario, sin demoras.
- **Jornadas laborales extensas:** Persisten las largas y extenuantes jornadas, similares a las observadas anteriormente, como en otros países proveedores de marcas internacionales y tantas veces comentado. La jornada comienza a las 8:30 h y finaliza alrededor de las 17:30 h, seis días a la semana, con pausas para comer (1 hora) y para cenar o rezar (con este horario, ya se incluye una primera hora extra).

  Horas extras: Esta regulación se aplica al trabajo que excede la jornada laboral estándar. Y, al que debemos sumar, de 2 a 4 horas diarias y se realizan entre dos y tres veces por semana, en algunas fábricas, y casi a diario en otras. En épocas

de alta producción, se trabaja incluso los domingos, con solo dos días de descanso al mes. Esto resulta en jornadas semanales de entre 55 y 80 horas.
Aunque legalmente son "voluntarias", en la práctica se consideran obligatorias cuando la empresa lo solicita. Los trabajadores deben "pedir permiso" para no realizarlas, y aunque afirman que este permiso "casi siempre" se concede, la capacidad para negarse es limitada.

En Pakistán, las horas extras se deben abonar con una tarifa del doble del salario normal por hora y, si se trabaja en días festivos, la compensación debe ser aún mayor, ascendiendo al triple de la tarifa ordinaria. Con el límite legal, en el número de horas extras permitidas, que generalmente no debe exceder las 8 horas semanales en promedio, aunque la jornada diaria total con horas extras puede extenderse hasta 12 horas. Lo que no se suele cumplir.

- **Tipos de horario:**
  - **Oficinas y técnicos:** Jornada de 9 horas diarias, extendida en el caso de los supervisores cuando su equipo realiza horas extras.
  - **Secciones productivas:**
    - En áreas como lavado, corte o hilatura, se aplican turnos rotativos semanales (mañana, tarde y noche) de 8 horas, con menos horas extras para evitar solapes, aunque también se realizan.
    - En confección y producto terminado, no hay rotación y predominan las jornadas extensas.

  - **Horarios durante el Ramadán**: Jornada continua de 7:00 h a 14:00 h, con algunas pausas. Es común que las empresas entreguen paquetes de alimentos, que en algunos casos alcanzan los 10 kg por persona, entregado en el periodo.

- **Transporte:** Muchos trabajadores viven a una distancia que tardan en recorrer entre 1 y 1,5 horas de la fábrica. En Karachi, las empresas proporcionan autobuses, lo que si bien facilita el desplazamiento crea una dependencia que puede influir en la decisión de realizar horas extras. En una fábrica, quienes no usan el transporte por este motivo reciben una compensación de 100 PKR (0,31 €) por día.

5.3- Estructura salarial

Pakistán establece un salario mínimo obligatorio en sus cuatro provincias. Para 2025, el salario mínimo nacional se mantiene en 37.000 rupias pakistaníes (PKR)(113.6€) mensuales, igual que en 2024. No obstante, en la provincia de Punjab se anunció un aumento a 40.010 PKR (123 €) mensuales para trabajos no cualificados, a partir del 1 de julio de 2025.

Cabe recordar que nuestra visita se realizó en Karachi, ubicada en la provincia de Sindh, donde el salario mínimo efectivo sigue siendo de estas 37.000 PKR porque los empresarios no quisieron asumir esta cantidad, lo que ha sido reclamado por las

organizaciones sindicales, a través de diversas acciones, como demandas o movilizaciones, etc.

Los salarios se abonan en moneda local a través del sistema bancario.

- **Retribuciones observadas en las fábricas visitadas:**

Para los salarios brutos de los trabajadores de producción los empresarios sí aplicaban el salario mínimo establecido en el resto de provincias, y oscilan entre el mínimo de 40.010 PKR (123 €) y 46.000 PKR (141 €) mensuales, si se incluyen horas extras e incentivos, que varían según el departamento: costura, corte, producto terminado o calidad. Esta retribución se sitúa ligeramente por encima del salario mínimo, con una base similar a este y en el algún caso con complementos como incentivos a partir de un número de piezas realizadas por persona, línea o planta. En algunas fábricas se identificaron otros pluses, como:

- Incentivo por presencia: entre 1-3 € al mes.
- Compensación por transporte: entre 0,10-0,30 € al mes.

El personal con mayor cualificación, como supervisores o técnicos, puede percibir entre 45.000 PKR (138 €) y 80.000 PKR (246 €) mensuales.

5.4.- Seguridad social, reglas tributarias y pensiones

Pakistán aplica un impuesto progresivo sobre la renta a las personas asalariadas que oscila entre el 5% y el 35% del salario bruto, en función del nivel de ingresos. Los empleadores, por su parte, deben contribuir con un 5% sobre el salario mínimo de cada trabajador como parte de los costes globales de personal.

Las personas con ingresos anuales inferiores a 600.000 PKR (1.956 €) mensuales, están exentas del pago de este impuesto, no así las empresas.

Respecto al sistema de pensiones, las aportaciones al fondo nacional (EOBI) representan un 6% de la nómina, distribuido de la siguiente manera: 5% a cargo del empleador y el 1% a cargo de cada persona trabajadora.

Esta era una de las cuestiones que durante nuestra primera visita pudimos constatar. Que, en la práctica la mayoría de las empresas no realizan la aportación correspondiente, aunque en los casos de las fábricas visitadas, ya han solucionado debido a las reclamaciones previas de los sindicatos locales y nuestras, a raíz de nuestras visitas anteriores y, por gestión de las marcas españolas con sus proveedores, a través de sus planes de acción correctores.

5.5.- Otras observaciones en los centros de trabajo:

- Como es habitual en países musulmanes, las fábricas disponen de salas de oración y comedores separados por sexos.
- En algunas empresas se facilita la comida, aunque con costo mínimo, para las personas trabajadoras, en otras, estas se llevan la comida preparada de sus hogares.

5.6.- Representación social en las fábricas visitadas. Comités de participación, de salud laboral y para la prevención del acoso sexual.

No hay ninguna presencia sindical en las fábricas visitadas, sí muchas personas afiliadas, pero sin poder organizarse dentro del centro de trabajo. La legislación laboral facilita la creación de "sindicatos amarillos": bastan 10-20 personas afiliadas para formar los dos primeros sindicatos por empresa. Los empleadores usan la Ley para registrar sindicatos controlados por ellos (es habitual que los empresarios registren sindicatos formados por ellos en otras provincias, para dificultar el conocimiento de los sindicatos locales). Para un tercer sindicato se exige la afiliación de un tercio de la plantilla, lo que es una barrera casi infranqueable, particularmente en los grandes grupos industriales con muchísimas personas trabajando, lo que dificulta enormemente el libre ejercicio de sindicalización.

La representación legal de trabajadores que existe en todas ellas está compuesta conjunta y paritariamente por la empresa y los trabajadores, entre 8 y 25 personas. Las personas que representan a cada sección son elegidas por las personas trabajadoras, aunque después de que los supervisores las propusieran, lo que, cómo suele ser habitual, supone una representación aparente, sin ningún tipo de garantías de representatividad y legitimidad para la defensa de las personas trabajadoras. Por otra parte casi ninguna de las personas entrevistadas sabía quiénes son.

Los comités para la prevención del acoso sexual, obligatorios desde 2010, nos comentaban que no tenían demasiadas reclamaciones, quizás por el propio desconocimiento de las personas que trabajan en las fábricas y la escasa formación que se da en este sentido por parte de las empresas, marcas y sindicatos, aunque estos últimos realizan múltiples actividades en este sentido, aún con escaso alcance e impacto dentro de los centros de trabajo, por el enorme volumen de personas trabajadoras. Es necesario que las marcas se involucren, junto con los sindicatos locales, en un reforzamiento de la formación de estos comités. En las asambleas que realicé fuera de las fábricas me dijeron que se dan numerosos abusos verbales y físicos.

6.- La Seguridad y Salud, el Internacional ACCORD[5]. Reunión en su sede y la implementación de las marcas españolas con Acuerdo Marco Global en Pakistán.

La industria textil pakistaní, como pilar económico emplea a millones de personas, pero también, hasta ahora, es el escenario de una crisis humanitaria silenciosa. Los accidentes mortales no son hechos aislados sino la consecuencia de una negligencia empresarial sistémica y un abandono institucional que se han denunciado incansablemente, tanto desde los sindicatos locales como desde las federaciones sindicales internacionales.

Durante nuestra visita mantuvimos reunión con la dirección del ACCORD en el país, con su director Zulfiqar Shah y con varias personas técnicas de éste, con los que compartimos la situación actual, su implementación.

[5] Ver informes sobre el ACCORD, en la página web de CCOO Industria: http://www.industria.ccoo.es/Publicaciones/Internacional/Informes&14305. O en: la página oficial: https://internationalaccord.org/

Solo en 2024, la lista de negligencias y accidentes laborales en el país no dejaron de acompañarnos. Todas fueron tragedias evitables:

- Junio 2024: Incendio en Karachi por cableado defectuoso en una fábrica "fantasma" – 12 personas heridas.
- Abril 2024: Derrumbe estructural en Faisalabad – 4 personas fallecidas, 15 heridas.
- Agosto 2024: Explosión de caldera en Lahore – 22 personas trabajadoras hospitalizadas.
- Septiembre 2024: Colapso de galería en Karachi – 5 vidas segadas tras 12 horas de angustioso rescate.

Estas no son "casualidades", son el resultado directo de una impunidad empresarial real sistémica desde hace años, con una gran corrupción inspectora instalada en el país y la proliferación de "fábricas fantasma" que operan en la sombra, lejos del radar legal y de cualquier norma de seguridad.

Todavía en el año en curso siguen produciéndose estos hechos, cómo en marzo de 2025 con el incendio en la fábrica de teñido Alzeeb, lo que nos recordó brutalmente que de momento nada ha cambiado. Un trabajador, Muhammad Jameel, falleció, otro sigue desaparecido por quedarse a dormir en la fábrica, una práctica desesperada de quienes tienen salarios de miseria y que necesitan la extensión de jornadas laborales para poder llevar un sustento que les permita vivir. Frente a esto, el "silencio criminal" de los dueños, Haji Adam y Mian Muhammad Azhar, y las evasivas de la administración local son la prueba viviente de esta apatía estatal que está costando vidas en Pakistán.

Con este panorama desolador, la implementación del **ACCORD Internacional, que ya han suscrito 279 marcas internacionales,** surge como la única esperanza real para cambiar un sistema podrido. Es un instrumento por el que sindicalmente hemos luchado incansablemente, por su implementación desde la tragedia del homicidio industrial de Rana Plaza en 2013 en Bangladesh, y posteriormente, para su extensión a otros países, como ahora aquí.

Como sindicatos, es necesario reconocer los avances evidentes que se van a acometer en Pakistán:

- **Cobertura creciente:** A la redacción de este informe, abarca a cerca de 650 fábricas en las que trabajan, a día de hoy **142 marcas signatarias** (incluidas las cuatro marcas españolas con las que tenemos AMG: Inditex, Mango, El Corte Inglés y el Grupo Tendam) protegiendo potencialmente a más de 700.000 personas trabajadoras.
- **Herramientas tangibles:** La nueva herramienta de costes de remediación acaba con la opacidad y obliga a cuantificar con transparencia lo que cuesta salvar vidas.
- **Protección real:** El nuevo procedimiento de quejas y el programa reforzado contra represalias empodera a las personas trabajadoras para denunciar riesgos sin miedo.
- **Empoderamiento en la fábrica:** La guía para los Comités de Seguridad da por primera vez, a las personas trabajadoras, un papel formal en su propia seguridad.

Sin embargo, no debemos ni podemos bajar la guardia. **El ACCORD es una herramienta poderosa, pero su efectividad real depende de que se corrijan**

algunas de sus deficiencias, alguna de ellas críticas que, desde el movimiento sindical local pakistaní y algunas federaciones sindicales exigimos:

- **¡Igualdad de Voto Ya!** Es inaceptable que los representantes de las personas trabajadoras, aquellos que arriesgan sus vidas en las fábricas, aún no tengan paridad en la gobernanza del ACCORD. Sin igualdad en la toma de decisiones, nuestras voces seguirán siendo silenciadas.
- **Compromiso financiero real de las marcas internacionales.** La herramienta de costos será inútil si las marcas no se comprometen a financiar las reparaciones, para evitar la "fricción financiera" que no puede ser una excusa para retrasar mejoras que evitan muertes. Es necesario exigir, y así lo hago desde estas páginas, que asuman su responsabilidad en sus cadenas globales de suministro.
- **Llegar a las Fábricas Fantasma.** El ACCORD debe encontrar mecanismos para extender su alcance a la subcontratación clandestina, donde la explotación es máxima y los accidentes más frecuentes.
- **Transparencia Total y Acción Rápida.** Toda inspección, todo reporte de riesgo, debe ser público y las correcciones deben ser inmediatas.

7.-El movimiento sindical. Su organización en un entorno hostil.

El movimiento sindical en Pakistán opera en un entorno extremadamente difícil con una débil implementación de la legislación. Aunque, como ya hemos señalado, existe legislación laboral, su aplicación es realmente escasa. Con una fuerte presión antisindical por parte de los proveedores que producen para la exportación, está muy generalizada la discriminación y el despido de las personas trabajadoras que intentan sindicalizarse. Muchas fábricas operan con "sindicatos amarillos o fantasmas" controlados por la gerencia. Todo agravado por la existencia de una economía informal, con hasta un 75% de la fuerza laboral del sector, en la que los derechos sindicales son inexistentes.

Algunas cifras clave:

Concepto	Estimación	Explicación
Número Total de Sindicatos Registrados[6]	Aprox. 8,000 - 10,000 a nivel nacional (todos los sectores)	Esta cifra es engañosa, ya que la mayoría están inactivos o son "sindicatos amarillos".
Tasa de Sindicalización General	< 5% de la fuerza laboral total	Una de las más bajas de la región.
Tasa de Sindicalización en el	Aprox. **1-2%**	Extremadamente baja.

[6] Se contabilizan como “sindicatos” las organizaciones sindicales cuyo ámbito es la empresa, estén o no integrados en una estructura sindical de más amplio ámbito

Concepto	Estimación	Explicación
Sector Textil/Confección		Concentrada en grandes fábricas de exportación.
Personas trabajadoras Afiliadas a Sindicatos (todos los sectores)	~1.5 - 2 millones	Incluye a miembros de federaciones y sindicatos independientes.
Sindicatos Activos en Fábricas Textiles/Confección	Estimado en **300 - 500**	Se refiere a unidades con presencia sindical real y activa, no solo registrada.

IndustriALL Global Union es la federación sindical internacional más importante para el sector TGSL, con sus afiliadas integra las fuerzas más activas en la defensa de los derechos laborales. Cuenta con 47 sindicatos de rama y 12 federaciones[7] (6 del sector TGSL) afiliadas, que reúnen aproximadamente a unas 80.000 personas afiliadas. La sindicalización en el sector textil es escasa, especialmente en las zonas francas de exportación con un férreo control antisindical. Como decía, hay infinidad de "sindicatos amarillos", por tanto, la construcción sindical, la exigir un tercio de la plantilla (en el tercer sindicato de cada fábrica), dificulta enormemente el libre ejercicio de sindicalización.

Según nos comentaron, es necesaria la revisión de la legislación laboral para la inclusión de disposiciones que garanticen el trabajo decente en todo el sector. Además es necesario hacer emerger la economía informal, mayoritaria sin duda en el trabajo a domicilio, exigir los diferentes pagos y cotizaciones, una seguridad social con sistemas de control claros y con garantías, además del desarrollo de políticas laborales. Todo ello a desarrollar con un diálogo social y campañas conjuntas con los demás interlocutores sociales.

Es necesario también realizar inspecciones más a menudo, y más formación de las trabajadoras, con prioridades para las políticas de género para erradicar la violencia contra las mujeres. Debemos reforzar los procedimientos de reclamación y control para las mujeres que realizan su labor desde casa, con muy pocos recursos legales debido a una legislación inadecuada, y que a menudo son objeto de abusos familiares y/o laborales, o de violencia física y sexual,.

Nos invitaron a participar en diversas reuniones y asambleas con personas trabajadoras de distintas fábricas de la ciudad de Karachi, en los polígonos industriales, como Korangi. La idea era organizar y explicar a líderes sindicales de fábricas y otras personas afiliadas, los sistemas de reclamaciones de nuestros AMG, así como realizar recopilación de posibles irregularidades en las fábricas que producen para las marcas españolas y actividades formativas en este sentido.

Las principales reivindicaciones, demandas y objetivos de los sindicatos, son:

7 https://www.opencorporation.org/en/unions?filter%5Bcountry_iso_code%5D=PK&filter%5Bglobal_federation%5D=IndustriAll

1) **Salario Mínimo Vital:** implementación del salario mínimo oficial (que consideran insuficiente) y contra el impago de salarios y las horas extras reales.
2) **Seguridad Laboral:** Exigir la mejor implementación del **ACCORD Internacional de Seguridad** y la inspección de fábricas, así como su gobernanza paritaria.
3) **Libertad Sindical:** Combatir el anti-sindicalismo y la promoción y formación real de sindicatos en las fábricas. Especial hincapié a las zonas francas y la informalidad del sector
4) **Compensación:** Garantizar los pagos por indemnizaciones a las familias por despidos o a víctimas de accidentes laborales
5) **Protección Social:** Exigir el registro de todos los trabajadores en los sistemas de seguridad social, como el (EOBI).
6) **Garantías de prevención del acoso sexual y el mal trato de género en las fábricas.**

8. Conclusiones y Consideraciones Sindicales: Por un futuro de los sectores de la moda con derechos y dignidad.

Tras nuestra visita y el trabajo de campo realizado -incluyendo asambleas, encuentros con personas trabajadoras y la recopilación de testimonios para formalizar reclamaciones mediante los sistemas integrados en los Acuerdos Marco Globales firmados con las marcas españolas del sector- quiero extraer las algunas conclusiones y consideraciones críticas sobre la situación en Pakistán.



En uno de los países claves en las cadenas globales de suministro del sector, con un modelo de país, en el ámbito de una crisis sistémica, en el que la industria textil pakistaní evidencia una **contradicción estructural**: siendo el pilar económico que emplea a millones de personas, se sustenta sobre la violación sistemática de derechos fundamentales. Tragedias como Alzeeb y los datos recogidos por las organizaciones

sindicales indican que no son accidentes aislados, sino síntomas de un modelo productivo que mercantiliza sin piedad la vida humana.

La lucha sindical se desarrolla en tres dimensiones interconectadas. Uno es el **frente laboral interno** contra la explotación laboral, que se manifiesta en jornadas extenuantes, salarios de miseria y condiciones de seguridad deplorables, lo que convierte a muchas de las fábricas en "trampas mortales". Es necesario seguir exigiendo la revisión urgente de **una legislación laboral pakistaní muy laxa,** que facilita los "sindicatos amarillos" y bloquea la organización sindical libre, mediante barreras como la exigencia de un tercio de la plantilla afiliada para formar un tercer sindicato cuando hay ya dos "constituidos" por las empresas y sus dueños. Es necesario que desde el Gobierno se garanticen mecanismos de protección social para las personas trabajadoras afectadas por accidentes laborales y reducciones de plantillas, programas de reconversión profesional, un real fortalecimiento de la inspección laboral, con una efectiva reforma legislativa que garantice el trabajo decente en las fábricas de este país.

Para contribuir a todo ello es imperiosamente necesario un **frente fuerte sindical internacional** que construya **herramientas y compromisos fuertes, como los AMG, con redes sindicales interconectadas, con el objetivo entre otros de la implementación del ACCORD Internacional.** Hay que destacar muy positivamente el inicio de las actividades de éste, **con sus 142 marcas signatarias** (a la redacción de este informe) y las herramientas para el cálculo de los costos de remediación o las quejas.

Sin embargo es necesario desde este informe denunciar sus limitaciones críticas, como **la falta de igualdad de voto en su gobernanza por parte de los representantes sindicales en los órganos de gobierno, la insuficiencia en su cobertura, con sólo el 30% de las fábricas exportadoras y la exclusión de muchas fábricas "fantasma", a las que se subcontrata la producción.**

No habrá solución duradera sin sindicatos fuertes y representativos en el país, para los que hay que exigir la urgencia de un diálogo social real con los proveedores y que garantice a las personas:

- Mecanismos efectivos para el ejercicio real de la libertad sindical.
- Una negociación colectiva auténtica en todos los centros de trabajo.
- Participación sindical en la gobernanza de las iniciativas de seguridad del ACCORD.
- Protección real frente a represalias por la actividad sindical.

Por nuestra parte, desde nuestro compromiso en nuestros AMG con las EMN españolas (a las que seguiremos exigiendo que asuman sus responsabilidades en las medidas de implementación del ACCORD), garantizar la debida diligencia en toda su cadena de suministro. Ratificamos nuestro compromiso de mantener y realizar el seguimiento de los planes correctivos en las fábricas y proveedores con reclamaciones. Hay que documentar sistemáticamente las violaciones laborales cuando se producen, fortalecer la presión coordinada a través de las federaciones sindicales locales hermanas, así como desarrollar planes de trabajo para la aplicación de nuestros AMG. También organizar nuevas visitas de verificación en 2026 junto a las federaciones pakistaníes.

Nuestra lucha no es solo por mejoras salariales o de seguridad, también por el **reconocimiento de la dignidad humana** en los centros de trabajo, **el trabajo decente, así como el derecho fundamental** de todo trabajador a regresar sano y salvo a su hogar después de la jornada laboral.

***Diciembre* 2025**
Secretaría de Acción Sindical Internacional de CCOO de Industria