



INFORME DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE LA ASISTENCIA TÉCNICA DE ILAB EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ DE MÉXICO

Agosto de 2024

Evaluadores principales: Andrea Estrella y Tanya Hurst

Período de recopilación de datos: del 6 de noviembre de 2023 al 29 de febrero de 2024

AGRADECIMIENTOS

En este informe, se presenta la evaluación de sistemas del portafolio de asistencia técnica de la Oficina de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB) del Departamento de Trabajo de los EE. UU. en el sector automotriz de México, utilizando cuatro intervenciones muestreadas, incluyendo (1) el proyecto Cumplimiento del Derecho Laboral en el Sector de Autopartes (CALLE); (2) el proyecto Acompañamiento a la industria automotriz para la Reforma Laboral, (3) el proyecto Personas trabajadoras y Sociedad Civil fortalecen la implementación de la legislación laboral; y (4) el Proyecto de Sensibilización de México. El trabajo de campo para esta evaluación se llevó a cabo en noviembre de 2023. DevTech Systems, Inc. llevó adelante esta evaluación independiente en colaboración con los equipos de proyecto y los actores interesados y preparó el informe de evaluación de acuerdo con los términos especificados en su contrato con el Departamento de Trabajo de los EE. UU. DevTech, junto a los líderes del equipo de evaluación, expresa su sincero agradecimiento a todos los miembros del equipo, a saber, Ana María de la Parra Rovelo, Eleocadio Martínez, Karen de la Parra Rovelo, Miguel Nunez y Sam Mirtaheri por su apoyo inquebrantable, dedicación y contribuciones a lo largo del proceso de evaluación. Además, el equipo de evaluación agradece sinceramente a todos los actores del sistema involucrados por el apoyo brindado y las valiosas perspectivas aportadas.



DevTech Systems, Inc.
1700 N. Moore Street, Suite 1720
Arlington, Virginia 22209
www.devtechsys.com

El Departamento de Trabajo de los EE. UU. financió esta evaluación de conformidad con el contrato número 1605DC-18-A-0013. Este material no refleja necesariamente las opiniones o políticas del Departamento de Trabajo de los EE. UU. ni la mención a marcas registradas, productos comerciales u organizaciones implica la aprobación del Gobierno de los Estados Unidos.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	II
LISTA DE ACRÓNIMOS	IV
RESUMEN EJECUTIVO	V
1. PROPÓSITO	1
1.1. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	1
1.2. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	2
1.3. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN	3
1.4. DESTINATARIOS	6
1.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	7
1.6. LIMITACIONES	8
2. CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
2.1 ANÁLISIS CONTEXTUAL	9
2.2 REFORMA LABORAL E IMPLEMENTACIÓN	10
2.3 LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES CON LA NUEVA LEY FEDERAL LABORAL	11
2.4 LA REALIDAD ACTUAL	11
2.5 UN ENFOQUE A NIVEL SISTEMA HACIA LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ MEXICANO	12
2.6 FORTALECIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO Y LA VOZ DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ MEXICANO POR MEDIO DE INICIATIVAS ESPECÍFICAS	13
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	15
3.1 CONCIENTIZACIÓN Y ENTENDIMIENTO DE LAS LEYES Y LOS DERECHOS LABORALES	16
3.2 Fortalecimiento de las capacidades, la organización y la defensa	27
3.3 APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN LABORAL Y LUCHA CONTRA LOS INCUMPLIMIENTOS DE LA LEGISLACIÓN LABORAL	41
3.4 Promover el cumplimiento de la legislación laboral	50
3.5 COLABORACIÓN, APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN	54
3.6 USO DE RECURSOS	59
3.7 Diversidad e inclusión	60
4. CONCLUSIÓN	64
5. LECCIONES APRENDIDAS Y PRÁCTICAS RECOMENDADAS EMERGENTES	66
6. RECOMENDACIONES CLAVE	68
ANEXO A. TEORÍA DEL CAMBIO SOSTENIDO DE ILAB	74
ANEXO B. TEORÍA DEL CAMBIO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE MÉXICO	75
ANEXO C. LISTADO DE DOCUMENTOS REVISADOS	78
ANEXO D. GUÍA DE EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS	82
ANEXO E. AGENDA DEL TALLER PARA ACTORES CLAVE	86
ANEXO F. TÉRMINOS DE REFERENCIA, METODOLOGÍA Y LIMITACIONES ANEXO G. REPRESENTACIÓN VISUAL DE RESULTADOS, HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	88
ANEXO H. ENLACES DE DOMINIO	119
	121

LISTA DE ACRÓNIMOS

AIR	Institutos Americanos de Investigación
CALLE	Cumplimiento del Derecho Laboral en el Sector de Autopartes
CBA	Convenio colectivo
CCE	Consejo de Coordinación de Negocios
CCT	Convenio colectivo de trabajo
CFCL	Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral
CLA	Colaboración, aprendizaje y adaptación
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
OSC	Organización de la sociedad civil
FESIAAAN	Federación de Sindicatos Independientes de las Industrias Automotriz, Autopartes, Aeroespacial y del Neumático
FGD	Debate del grupo focal
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
ILAB	Oficina de Asuntos Laborales Internacionales
KII	Entrevista con informantes claves
LGBTQIA+	Lesbiana, gay, bisexual, transgénero, queer, intersexual y asexual
MAP	Proyecto de Sensibilización de México
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
OH	Cosecha de resultados
OM	Mapeo de resultados
OTLA	Oficina de Asuntos Comerciales y Laborales
FUPAD	Fundación Panamericana para el Desarrollo
PMP	Plan de monitoreo de resultados
POA	Partners of the Americas
PROFEDET	Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo
MRL	Mecanismo de respuesta rápida
SC	Centro de Solidaridad
PYME	Pequeña y mediana empresa
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
TDC	Teoría del cambio
TDCs	Teoría del cambio sostenido
U-FE	Evaluación centrada en el uso
USDOL	Departamento de Trabajo de los Estados Unidos
T-MEC	Acuerdo entre Estados Unidos, México y Canadá

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

La Oficina de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB, por sus siglas en inglés) lidera los esfuerzos del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL, por sus siglas en inglés) para garantizar que los trabajadores de todo el mundo sean tratados de manera justa. La misión de ILAB abarca el fortalecimiento de las normas laborales globales, el refuerzo de los compromisos laborales entre los socios comerciales, la promoción de la igualdad y la lucha contra el trabajo infantil, el trabajo forzoso y el tráfico de personas en todo el mundo.

La Oficina de Asuntos Comerciales y Laborales (OTLA, por sus siglas en inglés), dependiente de ILAB, garantiza que los acuerdos comerciales de EE. UU. sean justos tanto para los trabajadores estadounidenses como para los de todo el mundo. OTLA emplea diversas herramientas (negociación de disposiciones laborales estrictas en los acuerdos comerciales, monitoreo del cumplimiento, ejecución de los compromisos y puesta en común de conocimientos técnicos) para garantizar que los socios comerciales de EE. UU. cumplan sus obligaciones, para proporcionarles igualdad de condiciones a los trabajadores estadounidenses.

ILAB supervisa los compromisos laborales con México y Canadá en virtud del Acuerdo entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC). La legislación del T-MEC asignó USD 180 millones para proyectos de asistencia técnica con el fin de ayudar al Gobierno de México a cumplir con sus obligaciones laborales, darles voz a los trabajadores y garantizar que los empleadores cumplan las leyes laborales. OTLA financia proyectos para apoyar al Gobierno de México, a las asociaciones patronales, a los trabajadores, a los sindicatos y a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para que implementen reformas laborales, refuercen normas, promuevan condiciones de trabajo aceptables y aborden los riesgos del trabajo infantil y el trabajo forzoso.

ILAB encomendó a DevTech Systems, Inc. que evalúe su cartera de asistencia técnica en el sector automotriz de México, con un enfoque en la dinámica del sistema y la efectividad de cuatro iniciativas multianuales y multirregionales de la muestra:

1. Cumplimiento del Derecho Laboral en el Sector de Autopartes (CALLE); implementado por los Institutos Americanos de Investigación (AIR);
2. Acompañamiento a la industria automotriz para la Reforma Laboral; implementado por la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD);
3. Personas trabajadoras y Sociedad Civil fortalecen la implementación de la legislación laboral; implementado por el Centro de Solidaridad (SC);
4. Proyecto de Sensibilización de México (MAP); implementado por *Partners of the Americas* (POA).

El objetivo de estos proyectos es mejorar la ejecución y el cumplimiento de la legislación laboral en el sector automotriz de México mediante la participación de una amplia gama de actores clave, incluidos el Gobierno, los empleadores, los trabajadores y los sindicatos, para abordar los desafíos sistémicos en la aplicación de la legislación laboral en todo México.

Objetivo de la evaluación

En esta evaluación de sistemas, se evaluaron la estrategia y el portafolio de ILAB en la protección y el cumplimiento de los derechos laborales en el sector automotriz de México. La evaluación se centró en lo siguiente:

- evaluar el progreso, los efectos y la influencia de las intervenciones de ILAB;
- apoyar a ILAB y a sus implementadores para adoptar una perspectiva de la dinámica del sistema¹;
- identificar oportunidades para mejorar la colaboración y el cambio sistémico en el sector automotriz.

Enfoque y criterios de la evaluación

En la evaluación, se adoptó una perspectiva sistémica y se incorporó un enfoque de evaluación centrado en el uso con metodologías de mapeo de resultados (OM, por sus siglas en inglés) y cosecha de resultados (OH, por sus siglas en inglés). Gracias a este enfoque, se garantizó que los hallazgos fueran directamente relevantes para los objetivos estratégicos de ILAB y se proporcionó un análisis detallado de los impactos sistémicos de las intervenciones. Guiada por un amplio conjunto de 10 criterios desarrollados en colaboración con ILAB y sus implementadores, la evaluación abordó aspectos como la pertinencia o validez, diseño, escalabilidad, efectividad, efectos no intencionados, uso de recursos, impulso de interconexión, sostenibilidad adaptativa, consecuencia o influencia y la diversidad o inclusión.

Recopilación de datos

En la recopilación de datos, se incluyó la revisión exhaustiva de documentos, la participación de los actores del sistema y la aplicación de metodologías de OM y OH. Desde noviembre de 2023 a febrero de 2024, el equipo llevó adelante actividades presenciales y a distancia en el Estado de México, Guanajuato, Ciudad de México y Morelos, en las que participaron actores clave del Gobierno, la academia, la sociedad civil, los sindicatos, el sector empresarial y los donantes. Los métodos de recopilación de datos incluyeron encuestas, grupos focales y entrevistas a informantes clave, que generaron datos cualitativos primarios de 179 participantes, junto con un ejercicio de registro de resultados que arrojó 16 entradas. Entre las encuestas que se hicieron, se incluyen una a los trabajadores, con 19 respuestas, y otra posterior a la entrevista, con 94 respuestas. En febrero de 2024, el equipo de evaluación realizó seis talleres de validación, en los que participaron 62 actores del sistema procedentes de socios implementadores, sindicatos, la academia, OSC, el Gobierno mexicano y asociaciones empresariales. Estos talleres fueron fundamentales para reflexionar, debatir e integrar las opiniones de los actores clave, lo que enriqueció notablemente los resultados de la evaluación.

Resultados de la evaluación

Esta evaluación examinó las iniciativas de ILAB en el sector automotriz mexicano, abordando directamente las preguntas y los criterios de evaluación detallados con una perspectiva sistémica. Los hallazgos se dividen en categorías temáticas específicas en la que cada una aclara algún aspecto crítico de los derechos laborales y de la efectividad, o áreas de mejora, del trabajo de ILAB.

¹ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico (dinámicas y perspectivas sistémicas), consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://www.systemsthinkingalliance.org/)

Concientización y comprensión de las leyes y los derechos laborales

Las iniciativas de ILAB mejoraron significativamente el conocimiento y la comprensión de la legislación y de los derechos laborales por parte de los trabajadores, sobre todo a través de proyectos como el MAP de POA² y el proyecto para trabajadores del SC.³ Estos esfuerzos ampliaron la comprensión de la legislación laboral y los derechos sindicales en diversos sectores, entre los que el automotriz fue uno de los principales beneficiarios.

Sin embargo, la efectividad de estas iniciativas varía, y los impactos no se sienten de manera uniforme en todos los eslabones de la cadena de suministro del sector automotriz y otros sectores prioritarios del T-MEC. A pesar de los importantes esfuerzos de difusión, algunos sectores seguían sin conocer las reformas laborales. Esta disparidad resalta la necesidad de expandir las intervenciones de ILAB para asegurar que los avances en materia de concientización y entendimiento se extiendan a todos los trabajadores. La mayoría de los actores del sistema entrevistados destacaron la importancia de reforzar la divulgación educativa para abordar las brechas y garantizar que todos los trabajadores adquieran una comprensión integral de sus derechos.

Los actores clave en general, grupos de trabajadores, sindicatos, la academia, el Gobierno de EE. UU., algunas entidades gubernamentales mexicanas y los ejecutores indicaron una marcada demanda de capacitación práctica y completa sobre derechos laborales que salve la distancia entre los conocimientos teóricos y la aplicación en el mundo real. Para abordarlo eficazmente, en el plan de estudio se deben integrar los enfoques basados en los derechos, la inclusión social, la diversidad y los marcos legales. Además, la modernización de la capacitación a través de plataformas digitales y redes sociales también es fundamental para que la capacitación sea accesible y atractiva para un espectro más amplio de trabajadores.

Las instituciones laborales, en particular el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL), mejoraron la prestación de servicios, lo cual fue esencial para generar confianza entre los trabajadores. Gracias a un papel activo, y una mayor visibilidad y participación en la resolución de disputas laborales, el CFCRL ha fomentado una creciente sensación de confianza y credibilidad. El apoyo de ILAB al CFCRL ha creado un ciclo de retroalimentación positiva en el que la mejora de los servicios genera confianza y aumenta la demanda, lo que conduce a una mayor utilización de estos servicios y al fortalecimiento de las relaciones e interacciones entre los trabajadores y las entidades gubernamentales.

Fortalecimiento de capacidades, organización y defensa

Las iniciativas de asistencia técnica de ILAB han mejorado significativamente la capacidad de los trabajadores, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil para participar en las reformas laborales del sector automotriz mexicano. Proyectos clave, como el proyecto para trabajadores del SC, han empoderado a estos grupos para identificar, articular y abordar los incumplimientos de la legislación laboral, fomentando una postura proactiva en la defensa de sus derechos.

Estos esfuerzos han apoyado notablemente el desarrollo de sindicatos democráticos, aumentando la transparencia y la representación. La evolución hacia un sindicalismo

² Proyecto de Sensibilización de México, implementado por *Partners of the Americas*; <https://www.dol.gov/agencies/ilab/mexico-awareness-raising>

³ Personas trabajadoras y Sociedad Civil fortalecen la implementación de la legislación laboral, implementado por el Centro de Solidaridad; <https://www.dol.gov/agencies/ilab/engaging-workers-and-civil-society-strengthen-labor-law-enforcement>

democrático, constatada por la mayoría de los actores del sistema entrevistados, desempeña un papel fundamental para dispersar temores de larga data y estimular una participación generalizada, lo cual es clave para el avance de los derechos y las reformas laborales. Sin embargo, la cantidad relativamente pequeña de sindicatos democráticos y los debates permanentes sobre su sostenibilidad destacan la necesidad de realizar esfuerzos específicos para impulsar su crecimiento y ampliar su impacto en el marco de la reforma laboral.

Los esfuerzos combinados del Mecanismo de Respuesta Rápida (MRL) en el marco del T-MEC y la asistencia técnica de ILAB catalizaron la formación de sindicatos democráticos, lo que marcó un cambio hacia relaciones laborales más inclusivas y justas. Ejemplos notables incluyen el establecimiento de nuevos sindicatos independientes en instalaciones como Saint Gobain en Cautla, México, y la formación del Sindicato Independiente Nacional de Trabajadores y Trabajadoras de la Industria Automotriz (SINTTIA) en la planta de General Motors (GM) en Silao, el primer sindicato independiente en virtud del T-MEC. SINTTIA incorpora un nuevo liderazgo femenino, marcando la primera vez que una mujer ocupa un cargo de liderazgo sindical en la industria automotriz mexicana.⁴ Sin embargo, persisten retos como la resistencia de los empleadores, los sindicatos de protección patronal y la sostenibilidad de estos logros democráticos.

Las iniciativas de ILAB también han llevado a avances significativos en las capacidades de organización y representación de los sindicatos independientes, tal y como señalaron los encargados de la implementación, los sindicatos y la academia, lo que se tradujo en resultados exitosos de negociación colectiva, incluidos aumentos salariales y mejores beneficios para los trabajadores. A pesar de estos desarrollos positivos, siguen dominando los modelos sindicales tradicionales o de protección patronal, lo que limita la prevalencia de negociaciones transparentes y equitativas. La resistencia de ciertas culturas empresariales a comprometerse plenamente con sindicatos nuevos e independientes pone de relieve la necesidad de un cambio sistémico en las actitudes hacia las reformas laborales.

La industria automotriz mexicana muestra una pronunciada disparidad en la comprensión y la capacidad para aplicar las leyes laborales entre las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Mientras que las grandes empresas suelen cumplir la normativa laboral, las PYMES suelen tener dificultades debido a sus recursos y conocimientos limitados. Los esfuerzos de ILAB, como el proyecto Empleador Automotriz de la FUPAD,⁵ tienen como objetivo cerrar estas brechas proporcionando intervenciones específicas para mejorar la capacidad humana de los empleadores, especialmente de las PYMES, con el fin de fomentar el cumplimiento en todo el sector.

Los esfuerzos por mejorar la igualdad de género dentro de los sindicatos dieron lugar a algunos avances, como señalaron la mayoría de los actores del sistema, lo cual contribuyó a un entorno más inclusivo⁶ que facilita una participación más amplia de las mujeres. Sin embargo, siguen existiendo retos como las comisiones específicas de género y la sutil

⁴ El Economista. (14 de marzo de 2022). Caso GM Silao: Historia de la líder y el movimiento laboral que se impuso a la CTM. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Caso-GM-Silao-Historia-de-la-lider-y-el-movimiento-laboral-que-se-impuso-a-la-CTM-20220314-0081.html>

⁵ Acompañamiento a la industria automotriz para la Reforma Laboral o el proyecto Empleador Automotriz de México, implementado por la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD); <https://www.dol.gov/agencias/ilab/mexico-auto-employers>

⁶ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://www.systemsthinkingalliance.org/)

discriminación de género durante la negociación colectiva. Para lograr un panorama sindical verdaderamente diverso que garantice una inclusión sustancial de las cuestiones de género y LGBTQIA+ son necesarias iniciativas integrales de capacitación y acción afirmativa.

Aplicación de la ley laboral y abordaje de las violaciones de la ley laboral

Las iniciativas de ILAB catalizaron mejoras significativas en la aplicación de la legislación laboral en el sector automotriz de México, y se centraron en mejorar las inspecciones laborales, fortalecer la coordinación institucional y abordar de forma proactiva los incumplimientos de la legislación laboral. El proyecto CALLE de AIR⁷ ejemplifica este enfoque, ya que refuerza la capacidad del Gobierno mexicano para proteger los derechos de los trabajadores proporcionando asistencia técnica, herramientas innovadoras y capacitación especializada. Estos esfuerzos resultaron eficaces para mejorar la calidad de las inspecciones de trabajo y fortalecer la coordinación en la aplicación de la ley, tal y como reflejan los comentarios positivos de los actores clave.

La evaluación reveló un panorama complejo en relación con las condiciones de empleo y la seguridad laboral en el sector automotriz de México. Mientras que las entidades gubernamentales y los líderes empresariales afirman que se produjeron mejoras significativas, los centros de trabajadores y los sindicatos denuncian la existencia de condiciones peligrosas y prácticas laborales coercitivas, como las horas extra obligatorias. La seguridad de las maquinarias y las normas generales de seguridad en el lugar de trabajo siguen siendo áreas de preocupación, especialmente en lo que respecta a las PYMES. Estas discrepancias subrayan la necesidad de estrategias sectoriales que le den prioridad a la defensa de los derechos de los trabajadores junto con la productividad.

El MRLL es reconocido, sobre todo por los sindicatos independientes, como una herramienta esencial para proteger los derechos laborales y hacer frente a los incumplimientos, especialmente en el sector de la exportación. Su efectividad, impulsada por los movimientos de trabajadores independientes y la atención mundial, ha generado llamados en favor de una aplicación más amplia en otros sectores. Sin embargo, los representantes gubernamentales y la academia expresaron su preocupación por la posibilidad de que los mecanismos nacionales de resolución de conflictos queden eclipsados, y los casos de represalias de empleadores sugieren la necesidad de que el MRLL complemente y refuerce los mecanismos nacionales, a fin de garantizar un enfoque integral de la aplicación de los derechos laborales.

Las mejoras tecnológicas en las inspecciones de trabajo, facilitadas por ILAB a través del proyecto CALLE de AIR, coincidieron con la aparición de mejores prácticas y tendencias hacia un mayor cumplimiento en todo el sector. En concreto, las tecnologías avanzadas y las plataformas electrónicas prometen mejorar la eficacia de las inspecciones, lo que garantizará un uso eficaz de los recursos y enfoques adaptados a la seguridad en el lugar de trabajo, según señalaron los representantes gubernamentales. A pesar de estos avances, los actores clave enfatizaron la necesidad de un enfoque más integral. Para lograrlo, es esencial profesionalizar el cuerpo de inspectores laborales mediante planes de carrera estructurados y programas de capacitación especializados. Estas inversiones garantizarán que los inspectores posean los conocimientos necesarios para realizar inspecciones

⁷ Cumplimiento del Derecho Laboral en el Sector de Autopartes, implementado por los Institutos Americanos de Investigación (AIR); <https://www.dol.gov/agencies/ilab/improving-working-conditions-mexican-automotive-supply-chain-calle>

precisas y competentes, que aborden eficazmente los retos específicos del sector en materia de salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Los actores del sistema, especialmente los trabajadores, la academia y los encargados de la implementación, le dan prioridad al cumplimiento de las sanciones por incumplimientos laborales. Subrayan la necesidad de imponer sanciones importantes, agilizar los procedimientos y luchar contra la corrupción para garantizar una aplicación justa. Los retrasos procesales causados por el desequilibrio entre representantes legales e inspectores dificultan la resolución oportuna de los casos.

Los actores clave, principalmente los sindicatos y los defensores de los trabajadores, abogan por intensificar las sanciones y monitorear meticulosamente su aplicación, con foco tanto en las organizaciones como en los actores individuales. Creen que una aplicación más estricta de las sanciones, junto con una mayor supervisión de su cumplimiento, dará lugar a un aumento sustancial en el cumplimiento de la legislación laboral.

Para lograr una aplicación efectiva y promover el cumplimiento de la legislación laboral, es esencial una estrategia integral. Esta estrategia debe incluir la capacitación de los inspectores, la imposición de sanciones estrictas y la colaboración en la lucha contra la corrupción.

Promoción del cumplimiento de la legislación laboral

Las intervenciones de ILAB fomentaron significativamente el cumplimiento de la legislación laboral mediante el aumento de la concientización de los empleadores y el apoyo a medidas proactivas para prevenir los incumplimientos. Mediante mecanismos que protegen y mejoran los derechos laborales y actividades integrales de sensibilización y fortalecimiento de capacidades, ILAB fomenta un compromiso proactivo con el cumplimiento de la legislación laboral.

Un ejemplo clave es el proyecto Empleador Automotriz de la FUPAD. Esta iniciativa se dirigió a los empleadores del sector automotriz, en particular a los pequeños y medianos fabricantes, con el objetivo de que cumplan la legislación laboral mexicana y mejoren las condiciones de trabajo.

La colaboración entre los trabajadores de Estados Unidos y México, en particular a través del MRL, constituye un modelo innovador para mejorar los derechos laborales a través de las fronteras, elogiado por los representantes de los trabajadores en México. Esta cooperación, encabezada por el proyecto para trabajadores del SC, fomenta los intercambios estratégicos entre sindicatos estadounidenses y mexicanos, lo que mejora la defensa y el poder colectivos de los trabajadores. Los representantes de los trabajadores subrayaron la importancia de estas conexiones transfronterizas para promover las normas laborales dentro de la interconectada industria automotriz.

La implementación de la reforma laboral en el sector automotriz mexicano revela una mezcla de avances y resistencias. A pesar de los pasos dados hacia el cumplimiento de los nuevos marcos legales, ciertos segmentos del sector empresarial y de los sindicatos de protección patronal muestran resistencia o una adhesión superficial, sin llegar a adoptar prácticas democráticas y negociaciones laborales justas. Mecanismos como el MRL

desempeñan un papel fundamental en el apoyo a los sindicatos democráticos y el mantenimiento de la neutralidad.

Colaboración, aprendizaje y adaptación (CLA)

Aunque ILAB no incorpora explícitamente los principios de CLA en su programación, sus prácticas de gestión reflejan aspectos clave de CLA, en particular la gestión adaptativa y un sólido monitoreo y evaluación.

Gestión adaptativa: el enfoque de la Asistencia Técnica y Cooperación (TAC) de ILAB hace hincapié en la flexibilidad y la capacidad de respuesta. Los gestores de proyectos crean procesos adaptables que responden a la nueva información y a las circunstancias cambiantes. Este enfoque permite el continuo refinamiento de las estrategias y la implementación de soluciones innovadoras para abordar la naturaleza dinámica de los desafíos laborales, como lo señalan los encargados de la implementación de ILAB.

Monitoreo y evaluación: ILAB utiliza amplios marcos de monitoreo y evaluación para seguir el progreso de sus iniciativas y recientemente integró el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje consciente de la complejidad (CAMEL). Esto permite perfeccionar continuamente y adaptar a tiempo las estrategias, lo cual aumenta su efectividad en un entorno dinámico.

Participación de los actores clave e intercambio de conocimientos: las iniciativas de ILAB demuestran el compromiso de los actores clave y el intercambio de conocimientos. Mediante la participación de un amplio abanico de actores clave, ILAB genera confianza y refuerza las alianzas, esenciales para la sostenibilidad de los esfuerzos de aplicación y cumplimiento de la legislación laboral. Mediante talleres, sesiones de capacitación y otras actividades de colaboración, ILAB fomenta el aprendizaje continuo y el intercambio de buenas prácticas, experiencias y soluciones innovadoras. Las redes laborales, en particular, las que están relacionadas con centros laborales universitarios, desempeñan un papel fundamental en cuanto a facilitar el intercambio de conocimientos e impulsar la solidaridad entre los trabajadores de distintos sectores y regiones. Estas redes, impulsadas por el proyecto para trabajadores de SC, proporcionan plataformas para intercambiar estrategias y experiencias, lo que es fundamental para comprender los derechos laborales y la acción colectiva.

La asistencia técnica de ILAB contribuyó a la colaboración sectorial dentro de la industria automotriz mexicana. Ciertos proyectos, como el proyecto Empleador de FUPAD, aportaron el aprendizaje estructurado por medio de diplomados especializados. Con estos programas, se les ofrece a los líderes del sector y sus asociaciones una comprensión profunda sobre las reformas laborales, lo que garantiza una implementación efectiva y que dichas reformas se comuniquen con transparencia en el sector. Asimismo, los esfuerzos de colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y otras autoridades locales impulsaron la coordinación y la colaboración entre los distintos niveles de la industria, lo que fomenta un enfoque integral a los problemas específicos del sector.

Para impulsar aún más sus esfuerzos de colaboración y adaptarse al contexto mexicano, ILAB debería hacer hincapié en el fortalecimiento de los vínculos y las redes. Esto implica propiciar conexiones entre las cámaras empresariales, los clusters y las autoridades locales e integrar gradualmente a los sindicatos democráticos y a los trabajadores para impulsar un

enfoque unificado hacia la implementación de reformas. Si se sigue desarrollando el conocimiento estructurado, mejorando la comunicación estratégica e impulsando relaciones de colaboración, ILAB puede garantizar que el sector automotriz forme una base uniforme y bien informada para la aplicación continua de las reformas laborales en México.

Los actores del sistema destacaron la necesidad de que ILAB amplíe su apoyo de manera tal de incluir un espectro de actores más amplio, como empleados no sindicalizados, miembros de sindicatos de protección patronal e individuos dentro del sector informal. Promover asociaciones con entidades legales clave como la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET) también es vital para abordar eficazmente las violaciones laborales. Ampliar la asistencia técnica de ILAB para abarcar a diversos grupos de trabajadores fomenta un entorno inclusivo donde todos los trabajadores tengan acceso a la justicia y al trato justo.

Uso de recursos

Las cuatro iniciativas muestreadas de ILAB en México han demostrado una asignación estratégica de recursos, en particular, en respaldo del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL), lo que tuvo como resultado avances significativos en el acceso a las plataformas tecnológicas y la planificación organizacional. Sin embargo, aún quedan desafíos por resolver con la STPS, como personal y recursos financieros limitados, lo que obstaculiza el pleno uso de las plataformas electrónicas y la retención de inspectores capacitados. La capacitación de los trabajadores demostró ser eficaz para mejorar su capacidad de identificar, articular y actuar sobre las violaciones de la ley laboral, aunque no ha alcanzado a una cantidad significativa de trabajadores. Asimismo, varía el impacto sobre los pequeños empleadores y el sector privado, lo que lleva a beneficios diferentes a lo largo de la cadena de suministro. En líneas generales, los aportes de ILAB son fundamentales, pero se necesita más tiempo para realizar una medición completa y determinar los resultados y los beneficios.

Diversidad e inclusión

Los esfuerzos de ILAB por facilitar la reforma laboral y mejorar las condiciones de trabajo en la industria automotriz mexicana han estado dirigidos principalmente a la fuerza de trabajo general, con intentos estructurados por incorporar las consideraciones de género. Proyectos como el MAP de POA incluyeron resultados relacionados con el género y actividades para mujeres, trabajadores indígenas y empleados no sindicalizados. Sin embargo, persisten desafíos como la discriminación y el acoso de género, que requieren soluciones integrales, incluyendo cambios culturales y aplicación legal. Asimismo, la falta de datos exhaustivos sobre los grupos vulnerables impide que se hagan intervenciones a medida. Para que la inclusión sea eficaz, se requiere de un enfoque basado en datos, en el que se aborden las necesidades específicas de las poblaciones desfavorecidas y se midan rigurosamente los resultados. Según los hallazgos de la evaluación, se logró un avance evidente en la igualdad de género dentro de los sindicatos, pero se necesita atención continua para abordar la discriminación y garantizar una participación inclusiva en todas las actividades sindicales.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan aquí corresponden a la recopilación integral de datos y a la participación de diversos actores clave durante la evaluación del sistema. Perfeccionadas a lo largo de los talleres de validación, estas recomendaciones reflejan las principales nueve acciones priorizadas en función de los comentarios de los actores clave.

Asimismo, la recomendación final, que corresponde al aporte del equipo de evaluación, incluye los principales hallazgos y tiene por finalidad mejorar la efectividad de las iniciativas de ILAB.

1. **Transferencia de conocimientos y desarrollo de capacidades:** i) **Para los trabajadores:** ampliar la capacitación en derechos laborales y negociación con escenarios prácticos, de la vida real y enseñanza contextualizada. ii) **Para los empleadores:** mejorar los programas de capacitación sobre cumplimiento enfocados en impulsar prácticas democráticas y el diálogo social en las consultas sobre contratos colectivos.
2. **Igualdad de género y participación de las mujeres:** impulsar la diversidad de género en las actividades del sindicato y en los roles de liderazgo, y alentar un cambio cultural hacia la inclusividad con políticas específicas y capacitación sobre masculinidad.
3. **Capacitación en sindicatos autónomos e independientes:** iniciar programas de capacitación que aboguen por la autonomía, la democracia y la negociación efectiva entre sindicatos, involucrando tanto a los nuevos como a los existentes.
4. **Mejora de la coordinación interinstitucional:** fortalecer la colaboración entre las agencias gubernamentales y las instituciones de trabajo por medio de mecanismos legales sólidos para una aplicación coherente y continua de las leyes laborales.
5. **Fortalecimiento de la colaboración multisectorial:** desarrollar plataformas de coordinación multisectorial que incluyan a participantes diversos, como el Gobierno, sindicatos, trabajadores no sindicalizados, centros laborales, ONG (Organización No Gubernamental) y empleadores.
6. **Mejora de la aplicación de sanciones justas y efectivas:** garantizar sanciones rigurosas, equitativas y efectivamente aplicadas para mantener el cumplimiento con las regulaciones laborales, con definiciones claras y agencias que garanticen su cumplimiento.
7. **Educación y sensibilización continua:** lanzar programas de educación a largo plazo mediante el uso de tecnologías innovadoras y métodos tradicionales de difusión para aumentar la concientización sobre los derechos y las obligaciones laborales.
8. **Fortalecimiento de las inspecciones de trabajo:** mejorar la capacidad de la inspección laboral mediante capacitaciones integrales, desarrollo profesional y asignación adecuada de recursos, lo que incluye una compensación justa para los inspectores.
9. **Fomento de la seguridad y la salud ocupacional:** implementar iniciativas de seguridad integrales, integrar el diálogo social y colaborar con las organizaciones de capacitación y los organismos normativos para hacer cumplir las normas de seguridad.
10. **Desarrollo de un marco estratégico para el país:** desarrollar un marco de trabajo estratégico a nivel nacional para la asistencia de ILAB en México con objetivos específicos por sector, un enfoque programático sistémico, visión a largo plazo y un plan de participación de actores clave.

1. PROPÓSITO

La Oficina de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB) lidera los esfuerzos del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL) para garantizar que los trabajadores de todo el mundo sean tratados de manera justa y puedan ser partícipes de los beneficios de la economía global. La misión de ILAB es fortalecer las normas laborales globales, reforzar los compromisos laborales entre los socios comerciales, promover la igualdad racial y de género, y combatir el trabajo infantil, el trabajo forzoso y el tráfico de personas en todo el mundo.

La misión de la Oficina de Asuntos Comerciales y Laborales (OTLA) dependiente de ILAB es garantizar que los acuerdos comerciales de EE. UU. sean justos para los trabajadores estadounidenses y para los de todo el mundo. OTLA utiliza todas las herramientas disponibles, incluida la fuerte negociación de las cláusulas laborales de los acuerdos comerciales de EE. UU. y de los programas de preferencia, el monitoreo del cumplimiento, la ejecución de los compromisos de los acuerdos comerciales y de los programas de preferencia y el intercambio del conocimiento técnico, para garantizar que los socios comerciales de EE. UU. cumplan sus promesas, acaten las normas y que los trabajadores estadounidenses compitan en igualdad de condiciones.

ILAB es responsable de monitorear e interactuar con México y Canadá en lo que respecta a sus compromisos laborales en virtud del Acuerdo entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC). La legislación implementada mediante el T-MEC incluyó USD 180 millones de asignaciones totales para proyectos de asistencia técnica relacionados con este acuerdo con el fin de ayudar al Gobierno de México a cumplir con sus obligaciones laborales, darles voz a los trabajadores y garantizar que los empleadores cumplan las leyes laborales dentro de los sectores prioritarios del T-MEC. OTLA financia proyectos para apoyar al Gobierno de México, a las asociaciones patronales, a los trabajadores, a los sindicatos y a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para que implementen la reforma laboral, refuercen las normas laborales con el fin de proteger a los trabajadores, promuevan condiciones de trabajo aceptables y aborden los riesgos del trabajo infantil y el trabajo forzoso. Como parte de estos esfuerzos, ILAB encomendó a DevTech Systems, Inc. para que evalúe su cartera de asistencia técnica en el sector automotriz de México, con foco en la dinámica del sistema y la efectividad de cuatro iniciativas plurianuales y plurirregionales.

1.1. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de esta evaluación de sistemas fue evaluar la estrategia y el portafolio de ILAB diseñadas para garantizar la protección y el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores, lo que incluye un ambiente de trabajo inclusivo, seguro y saludable para la fuerza laboral automotriz de México. Específicamente, la evaluación consideró los esfuerzos colectivos con base en un muestreo de cuatro proyectos con los siguientes fines:

- 1) recopilar información relevante sobre el progreso, los efectos y la influencia de las intervenciones de ILAB en el sector automotriz;
- 2) respaldar a ILAB y a sus implementadores para considerar sus intervenciones desde una perspectiva de la dinámica del sistema;

- 3) identificar oportunidades emergentes para poder brindar mejor colaboración y adaptación y otras formas para que las intervenciones se puedan implementar y respaldar de manera más efectiva a fin de avanzar con los objetivos y contribuir al cambio sistémico en el sector automotriz.

En la **evaluación de sistemas**, se examina cómo los proyectos o las intervenciones impactan sobre el sistema más extenso del cual son parte. En este enfoque, se observa cómo los proyectos de asistencia técnica funcionan dentro de un contexto más amplio. Va más allá de evaluar proyectos individuales para comprender cómo interactúan y afectan al entorno más amplio en el que operan.

1.2. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Con la colaboración de ILAB, el equipo de evaluación de DevTech preparó un conjunto preliminar de criterios de evaluación y preguntas asociadas.⁸ Para asegurarse de que la evaluación refleje de manera genuina el alcance y las prioridades de ILAB y de los socios que la implementen, el equipo de evaluación adoptó un proceso participativo para perfeccionar estos criterios. El equipo diseñó una breve encuesta en línea para que el personal de ILAB y sus implementadores ordenaran 13 criterios de evaluación y sus 16 preguntas respectivas. Cada criterio se clasificó de acuerdo con su relevancia para comprender las intervenciones de ILAB, la dinámica de la industria automotriz, y los potenciales desafíos y oportunidades de implementación.

Este método nos permitió incorporar las perspectivas y prioridades de aquellos involucrados estrechamente en la ejecución de los proyectos. Como resultado de este proceso consultivo, fijamos un conjunto de 10 criterios de evaluación y preguntas asociadas que comprenden y se centran en el contexto puntual de la asistencia técnica brindada por ILAB en el sector automotriz de México, y se ajustan específicamente a este. Dichos criterios y preguntas se describen a continuación.

Tabla 1: Criterios de evaluación y sus correspondientes preguntas

Criterios de evaluación	N.º	Pregunta de la evaluación
1. Relevancia o validez	1.1	¿En qué medida se alinearon los objetivos y las actividades de la asistencia técnica de ILAB con las necesidades, las prioridades, la cultura y las circunstancias de los actores del sistema en el sector automotriz?
	1.2	¿De qué manera la asistencia técnica de ILAB se adaptó a las necesidades y prioridades en constante cambio de los actores clave a medida que las realidades contextuales se modificaban?
2. Diseño	2.1	¿En qué grado el diseño de la asistencia técnica de ILAB consideró la complejidad ⁹ y la dinámica del sector automotriz?
	2.2	¿En qué medida y cómo ILAB junto con sus socios pudieron mejorar su colaboración y adaptación dentro del contexto mexicano para alcanzar los resultados deseados en todo el sector automotriz y fuera de este?
	3.1	

⁸ Los criterios de evaluación y las preguntas asociadas se formularon siguiendo los criterios de la OCDE-CAD (Red de Evaluación del Desarrollo de la OCDE/CAD, 2019), así como de Teasdale (2021).

⁹ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://www.systemsthinkingalliance.org/)

Criterios de evaluación	N.º	Pregunta de la evaluación
3. Capacidad para replicar o escalar		¿En qué grado se pueden replicar los principios, los componentes y las actividades a través de la asistencia técnica de ILAB a otros sectores o contextos para fortalecer los derechos laborales? ¿Son escalables?
4. Efectividad	4.1	¿En qué medida la asistencia técnica de ILAB alcanzó o se acercó a los resultados y objetivos deseados? ¿Qué factores facilitaron o limitaron su éxito?
	4.2	¿Qué cambios en la conducta, las acciones, las políticas o las prácticas de los actores del sistema ¹⁰ se pueden vincular con la asistencia técnica prestada por ILAB en el sector automotriz mexicano?
5. Efectos no intencionados	5.1	¿Hubo algún efecto inesperado, ya sea positivo o negativo, que se pueda asociar con la asistencia técnica prestada por ILAB?
6. Uso de recursos	6.1	¿En qué medida se usaron de manera eficaz los recursos como la financiación, el personal y los materiales? ¿Fue apropiado el nivel de beneficio producido por las intervenciones con respecto a los recursos invertidos?
7. Impulso de interconexión	7.1	¿En qué medida influyó la asistencia técnica de ILAB en las relaciones e interacciones entre los trabajadores, los empleados, las entidades gubernamentales y las redes dentro del sector automotriz mexicano?
	7.2	¿Cómo estas relaciones e interacciones respaldaron o aceleraron el impulso de cambio transformacional en el sector automotriz mexicano y en otros sectores?
8. Sostenibilidad adaptativa	8.1	¿En qué medida se podrán sostener y adaptar en el tiempo los logros de la asistencia técnica de ILAB ante la ausencia de un apoyo continuo de parte de esta? ¿Qué factores pueden optimizar o limitar la sostenibilidad?
9. Consecuencia o influencia	9.1	¿En qué medida la asistencia técnica de ILAB puede generar beneficios significativos y efectos de nivel superior a los actores del sistema previstos y a la cadena de suministro más amplia del sector automotriz?
10. Diversidad e inclusión	10.1	¿En qué medida el diseño y la implementación de las intervenciones reflejan las necesidades y prioridades de los diversos actores clave, incluidas las poblaciones marginadas y desatendidas? ¹¹

Estos criterios de evaluación y las preguntas correspondientes le dieron un marco estructural a la evaluación y se adaptaron a las prioridades específicas de aprendizaje, los objetivos, los resultados esperados, las actividades y los actores clave del portafolio de ILAB.

1.3. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

Nuestra evaluación, basada profundamente en una perspectiva sistémica, tuvo como objetivo analizar de manera meticulosa la dinámica y la influencia del portafolio de ILAB dentro de la industria automotriz mexicana. Esta estrategia de evaluación integral fue diseñada para interconectar los principios de las evaluaciones centradas en el uso (U-FE)

¹⁰ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://systemsthinkingalliance.org)

¹¹ Se refiere a las poblaciones que históricamente han sido desatendidas, marginadas o a las que se les ha negado un tratamiento igualitario sobre la base de la discapacidad, identidad de género, orientación sexual, raza, etnia, religión, estatus migratorio y personas o grupos que también se vieron afectados adversamente por la pobreza y la desigualdad persistentes.

con las metodologías innovadoras de mapeo de resultados (OM) y cosecha de resultados (OH). El principio central de la U-FE, en donde la utilidad de una evaluación está directamente vinculada con la relevancia y aplicación que tiene para los usuarios a la que está destinada, guio nuestro enfoque, lo cual garantizó que nuestros hallazgos, conclusiones y recomendaciones se alinearan directamente con los objetivos de aprendizaje estratégicos de ILAB y de la Oficina de Asuntos Comerciales y Laborales (OTLA). Se incluye una metodología detallada en el Anexo D. Términos de referencia, metodología y limitaciones.

Nuestra metodología enfatizó la importancia de convocar a un espectro más amplio de actores clave identificados como socios¹² directos. Estos incluyen entidades gubernamentales, la academia, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos, asociaciones comerciales, empleadores, trabajadores y donantes. Este enfoque inclusivo asegura un entendimiento holístico de la dinámica del sector y del impacto de las intervenciones de ILAB. La interacción con estos actores clave a través del MA se inició con la identificación de los socios directos; después se definió el desafío de alcances para, luego, crear mapas estratégicos y fijar marcadores de progreso.

El MA nos sirvió como herramienta primaria para analizar minuciosamente y comprender los cambios matizados a nivel sistema generados por las intervenciones de ILAB. Este enfoque se centra en identificar y analizar los cambios de comportamiento entre los actores clave, ofrece una perspectiva puntual de la transformación del sistema y establece vínculos concretos entre las acciones de ILAB y estos cambios más abarcativos.

Como complemento del MA, se empleó la OH para agrupar y examinar la evidencia de los alcances, que encapsularon una amplia variedad de cambios, desde cambios de conducta hasta adaptaciones de políticas, y captaron tanto lo esperado como lo inesperado. Estas metodologías permitieron en su conjunto explorar de manera profunda la dinámica intrincada del sistema y el impacto significativo del portafolio de ILAB. Un taller creado en conjunto en la Ciudad de México con ILAB y los implementadores estableció una TDC a nivel sistema basado en la TDCs de ILAB¹³ (consultar el Anexo E. Representación visual de la teoría del cambio). Este paso fundacional facilitó una evaluación guiada y un análisis a nivel sistema con base en el marco estratégico de ILAB dentro del sector. También sirvió para comprobar y validar la teoría del cambio sostenido de ILAB para los programas de derechos de los trabajadores en este contexto.

Nuestra metodología de recopilación de datos abarcó una revisión integral de los documentos, la participación de los actores clave mediante un enfoque multifacético y la aplicación de las metodologías de MA y OH para captar los efectos matizados de las intervenciones de ILAB.

Entre noviembre de 2023 y febrero de 2024, el equipo realizó esfuerzos de recopilación de datos que incluyeron actividades presenciales y remotas con tres tipos de actores clave o actores del sistema diferentes del sector automotriz, que se vieron influenciados, directa o indirectamente, por la asistencia técnica de ILAB: trabajadores y organizaciones lideradas por trabajadores, empleadores y dueños de negocios, y el Gobierno en tres niveles distintos, aunque interconectados: federal, estatal y local. Los actores clave del sistema

¹² Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://systemsthinkingalliance.org)

¹³ La teoría del cambio sostenido está disponible en línea en [inglés](#) y en [español](#).

pertencientes al sector automotriz son fundamentales para comprender la dinámica del sector e implementar intervenciones efectivas. Estos actores se resaltan en la Figura 1 a continuación. A lo largo del informe, el equipo hará referencia a estos actores clave del sector automotriz como *actores del sistema*.

Figura 1: Principales actores del sistema en el sector automotriz mexicano



En una encuesta precisa distribuida a trabajadores del sector automotriz por medio de canales de liderazgo del sindicato, se obtuvieron 19 respuestas. Dada la gran población de miles de trabajadores y el bajo índice de respuesta, el equipo de evaluación no pudo realizar un análisis cuantitativo con estos datos. En cambio, se utilizaron estos datos para triangular los hallazgos cualitativos. Asimismo, en una encuesta posterior a la entrevista entregada a participantes de las actividades presenciales se obtuvieron 94 respuestas, lo que tuvo como resultado un índice de respuesta del 53 por ciento. Un ejercicio de registro de resultados se distribuyó a los actores clave, incluidos los socios implementadores, el Gobierno, empresas, sindicatos y la academia y se obtuvieron 16 respuestas. Dada la naturaleza de este ejercicio cualitativo, el equipo de evaluación pudo sacar hallazgos, en particular, relacionados con los efectos no intencionados. Se llevaron a cabo un total de 77 actividades presenciales, de las que se obtuvieron datos cualitativos primarios de 179 encuestados. La fase de recopilación de datos presenciales se realizó entre el 9 y el 30 de noviembre de 2023. La recopilación de datos de manera remota comenzó el 10 de noviembre de 2023 y concluyó en febrero de 2024. En total, apenas más de la mitad (52 %) de las actividades de recopilación de datos se realizaron de manera presencial en el Estado de México, Guanajuato, Ciudad de México y Morelos. Estas actividades presenciales incluyeron 24 debates de grupos focales (FGD) con 94 participantes y 19 entrevistas con informantes clave (KII) con 22 participantes. En la Tabla 2, se muestra la cantidad de KII y FGD como también la cantidad total de participantes de cada categoría de actores clave, desglosada por género (consultar el Anexo. Resumen general de la recopilación de datos para obtener más información sobre las KII y los FGD realizados, con el tipo y ubicación de cada parte interesada).

Tabla 2: Desglose de tipos de actores clave, participación en las KII o los FGD y participantes totales

Tipo de parte interesada	KII	FGD	Cant. de participantes		
			M	F	Total
La academia, OSC, medios de comunicación y otras organizaciones nacionales y locales relevantes	16	4	18	11	29
Asociaciones comerciales	7	2	17	8	25
Ejecutadores y socios implementadores	1	7	14	15	29
Gobierno del país anfitrión	9	4	18	9	27
Sindicatos	6	8	28	16	44
Gobiernos de EE. UU. y Canadá	6	0	6	8	14
Trabajadores o grupos de trabajadores	4	3	8	3	11
Total general	49	28	109	70	179

Según los hallazgos preliminares del trabajo de campo, el equipo llevó adelante seis talleres de validación el 20 y 21 de febrero, lo que significó una fase crucial en nuestro proceso de evaluación. Estos talleres facilitaron un espacio colaborativo para la reflexión, el debate y la integración de comentarios entre el equipo de evaluación y los actores clave. El equipo organizó cuatro talleres presenciales en San Luis Potosí y Guanajuato, con dos sesiones adicionales en la Ciudad de México. Para incluir a una audiencia mayor y potenciar la tecnología en pos de la inclusividad, el equipo realizó dos talleres virtuales. Un total de 62 actores del sistema participaron de estos talleres, lo cual abarcó un amplio espectro de perspectivas desde socios implementadores, sindicatos, la academia, OSC y el Gobierno mexicano hasta asociaciones comerciales. La distribución incluyó 45 asistentes presenciales y 17 participantes virtuales. Estos talleres actuaron como una plataforma esencial para fundamentar los alcances cosechados durante la evaluación, lo que les permitió a los actores clave validar, refutar o refinar los hallazgos, las conclusiones y las perspectivas obtenidas durante la fase de recopilación de datos. Consultar el Anexo C. Agenda y participantes de los talleres para actores clave para obtener más información sobre los talleres de validación.

1.4. DESTINATARIOS

Los destinatarios primarios de esta evaluación son ILAB del USDOL, sus socios implementadores y otros socios institucionales, con foco especial en México. Esta evaluación da como resultado un análisis integral de los impactos, efectos e influencias que tiene el enfoque sistémico de ILAB dentro del sector automotriz mexicano, incluidas las oportunidades emergentes de colaboración optimizada y de intervenciones adaptativas.

Para ILAB, la evaluación presenta perspectivas sobre los impactos sistémicos de su asistencia técnica e informa las áreas potenciales de énfasis estratégico para optimizar el cambio a nivel sistema. De manera similar, la evaluación tiene como objetivo permitirles a los implementadores discernir cómo se pueden refinar aún más sus intervenciones para alinearlas mejor al enfoque general de sistema y contribuir a alcanzar los objetivos compartidos.

Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación llevan a realizar los ajustes necesarios para optimizar el impacto colectivo sobre el sistema. Mientras que la evaluación apunta en un principio a ILAB y a sus implementadores, también adquiere relevancia para una audiencia global más amplia. En línea con las prácticas estándar del

USDOL, este informe de evaluación será publicado en el sitio web del USDOL. Por lo tanto, se estructura como un documento independiente en el que se ofrece información del contexto esencial para los lectores que puedan no estar familiarizados con los detalles específicos de los proyectos, pero que sí estén interesados en transformar el sector automotriz u otros sectores mediante intervenciones sistémicas.

Se preparó como documento separado un plan de divulgación y comunicación detallado en el que se incluyeron los métodos y las actividades específicos para compartir los resultados y logros de la evaluación con cada audiencia objetivo.

1.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se extrajeron datos cualitativos de las participaciones de los actores clave mediante entrevistas con informantes clave (KII), debates de grupos focales (FGD) durante la recopilación de datos, talleres de validación de actores clave, registros de resultados y documentos de políticas, proyectos e investigaciones. El equipo de evaluación analizó estos datos por temas mediante Atlas.ti, una herramienta de codificación de documentos en línea que facilita las interacciones de los grupos y la revisión.

Inicialmente, el equipo definió una serie de códigos o descriptores relevantes para los temas de evaluación clave. Estos códigos se alinearon estrechamente con las preguntas de evaluación y se aplicaron de manera consistente a todos los datos cualitativos, incluidos los documentos, las entrevistas y los grupos focales.

El análisis cualitativo implicó el examen sistémico de los datos primarios como secundarios. Los datos primarios incluyeron encuestas realizadas a los actores clave, mientras que los datos secundarios consistieron de datos disponibles de monitoreo. Las encuestas en línea a los trabajadores dieron como resultado solo 19 respuestas, que no se mostraron en el análisis debido a la falta de representatividad, pero se usaron para triangular los resultados y agregar datos cualitativos.

Para la síntesis e interpretación de hallazgos, el equipo revisó los datos codificados para identificar patrones¹⁴ y tendencias. Cuando múltiples perspectivas (es decir, al menos tres actores) convergieron en una idea, el equipo las seleccionó para presentarlas en el informe. El equipo preparó un documento de recomendaciones y hallazgos preliminares, y lo validó internamente con el equipo de evaluación y de manera externa con los actores clave mexicanos durante los talleres de validación con estas. Después de recopilar estos comentarios, el equipo los integró con los hallazgos y desarrolló el informe completo aplicando las múltiples fuentes de evidencia.

Mientras que el equipo trianguló datos primarios con datos secundarios, mostramos intencionalmente los hallazgos de los datos primarios cuando fue posible, ya que fue la fuente de evidencia más sustanciosa. **Por lo tanto, en el informe, las perspectivas provienen de los datos primarios obtenidos durante la recopilación de datos, salvo se observe lo contrario. Por cuestiones de privacidad y confidencialidad, el equipo no incluye información identificable con estas perspectivas. Si se usa una fuente secundaria, se cita como corresponde.**

¹⁴ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://www.systemsthinkingalliance.org/)

1.6. LIMITACIONES

La evaluación se enfrentó con varias limitaciones que se reconocieron y abordaron para que los hallazgos fueran más creíbles y aplicables.

1. **Plazo de recopilación de datos:** el período de trabajo de campo de tres semanas restringió la interacción con todos los actores clave y las instalaciones del proyecto. Para mitigar esto, se seleccionó una muestra diversa y representativa de instalaciones y actores clave con la colaboración de ILAB y los implementadores. Además, el equipo de evaluación llevó a cabo un proceso paralelo de recopilación de datos en forma virtual que se mantuvo abierto durante un período prolongado y terminó en febrero. Con este enfoque virtual, se logró una participación más generalizada y se obtuvo un conjunto de datos más integral.
2. **Desafíos del diseño:** los cuatro proyectos de la muestra no se diseñaron originalmente siguiendo un enfoque sistémico, lo que complicó el mapeo de sus impactos colectivos. El equipo de evaluación desarrolló una teoría del cambio (TDC) a nivel sistemas para dirigir estas complejidades y comprender los impactos combinados de las intervenciones.
3. **Sesgos de la selección:** hubo un riesgo potencial de sesgo de selección, ya que se dependía de la documentación del proyecto para identificar a los participantes. Para contrarrestar esto, se incluyó una gama diversa de actores clave mediante un mapeo de estos y técnicas de muestreo de referencia.
4. **Sesgos cognitivos:** los datos de las entrevistas pudieron estar sujetos a sesgos de memoria y de aceptación social. El equipo mitigó esto clarificando los objetivos de evaluación, asegurando la confidencialidad y creando un entorno seguro para generar respuestas sinceras. También se empleó la triangulación entre diferentes grupos de encuestados y métodos para garantizar la validez y veracidad de la información.
5. **Veracidad de los datos:** la evaluación depositó amplia confianza en los datos cualitativos, que pudieron estar influenciados por la percepción de los actores clave. Para reafirmar la solidez, el equipo usó métodos de triangulación de datos y talleres de validación con diversos actores clave para hacer una verificación cruzada de la evidencia y garantizar un reflejo preciso de las intervenciones de ILAB.
6. **Foco sectorial:** la evaluación se centró únicamente en el sector automotriz. Los proyectos como el MAP de POA abordan múltiples sectores, por lo que no se puede captar el impacto completo de estos dentro del alcance de esta evaluación. Esta limitación sectorial puede influir sobre la exhaustividad de los hallazgos de la evaluación.

Abordando estas limitaciones de manera proactiva, la evaluación tuvo como objetivo ofrecer una valoración exhaustiva y creíble de los impactos sistémicos de las intervenciones de ILAB dentro del sector automotriz mexicano.

2. CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 ANÁLISIS CONTEXTUAL

El sector automotriz mexicano es el séptimo más grande del mundo y produce alrededor de tres millones de vehículos al año. También representa a unos de los sectores que crece a mayor velocidad a nivel mundial, donde la producción aumentó un 5 % promedio por año en los últimos cinco años.¹⁵ El sector automotriz, que representa el 3.5 % del PBI y el 20 % del PBI industrial, es vital para la economía mexicana.¹⁶ A marzo de 2023, el sector automotriz mexicano empleaba a más de 1.2 millones de personas en todo el país, cuya la mayoría eran hombres entre 25 y 34 años.^{17,18}

A pesar del crecimiento extraordinario del sector automotriz en México, las mejoras en las condiciones laborales no siguieron sus pasos. De hecho, los salarios reales han estado en caída constante desde 1980. Aunque México es uno de los tres principales socios comerciales más importantes de EE. UU. y desempeña un rol estratégico y predominante en la cadena de suministro automotriz de América del Norte, los trabajadores mexicanos perciben salarios promedios que son casi nueve veces menores que los de sus colegas estadounidenses.¹⁹

Los antiguos sindicatos de protección patronal mexicanos son centrales en esta amplia disparidad laboral. Históricamente, estos tipos de sindicatos se formaban para proteger a los empleadores de las demandas de los empleados y les negaban sistemáticamente sus derechos humanos y laborales. Los sindicatos de protección patronal, por lo general, operan sin la representación genuina de los trabajadores y, en muchos casos, sin su consentimiento. Entre los factores que contribuyeron a su establecimiento se encuentran los requisitos fáciles de alcanzar que estipula la Ley Federal del Trabajo, la orientación de las autoridades tendiente a favorecer a las empresas y el panorama histórico de sindicalismo corporativo que apoya los intereses de las empresas y abriga las relaciones centradas en el cliente con los partidos políticos.²⁰ Estas prácticas han evolucionado con el tiempo, y los sindicatos de protección ganaron notoriedad por conspirar con las corporaciones mediante el uso de varios métodos, entre ellos, corrupción, intimidación e incluso la violencia para acallar a los sindicatos legítimos independientes liderados por trabajadores y proteger las inversiones de los empleadores.²¹

Un elemento crítico que facilita la proliferación de los sindicatos de protección es la presencia de un mercado de contratos colectivos de protección. La gran mayoría de los sindicatos mexicanos, salvo algunos que aún siguen siendo independientes,²² participan en la venta de estos contratos de protección. Según una estimación de la Secretaría de Trabajo de México, el 85 % de los convenios colectivos de trabajo existentes en el país están dentro

¹⁵ International Trade Administration: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-automotive-industry>

¹⁶ International Trade Administration: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-automotive-industry>

¹⁷ Statista: <https://www.statista.com/statistics/1053310/mexico-automotive-industry-employment-by-sector/>

¹⁸ International Trade Administration: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-automotive-industry>

¹⁹ El Economista, <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Comparacion-de-salarios-en-Mexico-y-Estados-Unidos-manufactura-20211017-0004.html> (8/16/2023)

²⁰ De Buen, Ernesto (2015) Revista Latinoamericana de Derecho Social Núm. 20, enero-junio, pp. 109-112.

²¹ Davis, Benjamin & Polaski, Sandra & Wade, Jason & Mauer, Dan & Beatty, Timothy & Feingold, Catherine. (2023).

IMLEB Report-2023 03 20 FINAL. 10.13140/RG.2.2.29046.27204 en

https://www.researchgate.net/publication/369383619_IMLEB_Report-2023_03_20_FINAL

²² Estos incluyen La Federación de Sindicatos Independientes de la Industria Automotriz, Autopartes y Aeroespacial.

de esta categoría.²³ Muchos actores clave, incluidos los empleadores y las asociaciones de empleadores, las autoridades laborales y los intermediarios legales a nivel federal y estatal, desempeñan un rol para que este sistema de contratos de protección se perpetúe.²⁴

2.2 REFORMA LABORAL E IMPLEMENTACIÓN

La reforma constitucional de 2017 en México fue el trabajo preliminar de una reforma ambiciosa de la Ley Federal del Trabajo en mayo de 2019. Este cambio legislativo tuvo como objetivo realzar los derechos de los trabajadores y darle a México un marco laboral que estuviera alineado con las normas y los reglamentos internacionales. Esta reforma disolvió efectivamente las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje tripartitas y las reemplazó por un sistema judicial de tribunales laborales bajo el ámbito del poder judicial. Se les ordena a estos tribunales que resuelvan todo tipo de conflictos laborales, incluidos aquellos que involucren a trabajadores sindicalizados o no. En particular, una proporción significativa de estos casos son iniciados en contra del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), donde muchos de los litigios son entre los trabajadores y el Estado.²⁵

La reforma también llevó a la creación del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL). Esta entidad es responsable de registrar todos los convenios colectivos (CBA) y los sindicatos a nivel nacional, como también de llevar a cabo funciones de conciliación federal. Además, se creó un sistema de centros locales de conciliación para prestar servicios de conciliación en conflictos laborales.²⁶ En la legislación, también se ordenaba que todos los nuevos convenios colectivos pasaran por un proceso de validación. Las elecciones de los líderes sindicales ahora deben realizarse siguiendo un mecanismo de votación personal, libre, secreto y directo. Como obligación legal, los sindicatos deberán compartirles a sus miembros copias de los CBA, de las normas del sindicato y de los informes financieros. En la reforma, también se estipulaba que todos los CBA tuvieran un proceso de legitimación que implicara una votación secreta de todos los trabajadores afectados. Todos los CBA que no fueran legitimados por los trabajadores involucrados expirarían al 1 de mayo de 2023. Sin embargo, los trabajadores mantendrían los salarios o beneficios que estuvieran garantizados por esos contratos ya expirados. Al 9 de agosto de 2023, la autoridad laboral mexicana estimaba que se habían legitimado 27,898 CBA, más de cuatro millones de trabajadores habían sido consultados y más de 90,000 contratos habían expirado después de la fecha límite para la legitimación, según los datos más recientes del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL).

Estas reformas laborales integrales, que involucran a la justicia laboral, procedimientos de democratización de los sindicatos y el establecimiento de un nuevo Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, se llevaron a cabo en México para cumplir con las obligaciones asumidas en virtud del T-MEC. Abarcan la modernización más ambiciosa de las relaciones laborales del país y del marco laboral legal en lo que va del último siglo. En este caso, el Departamento de Trabajo de los EE. UU. asignó USD 188 millones para financiar la asistencia técnica que apunta a fortalecer la implementación de la reforma laboral. Esta

²³ El Economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Contratos-de-proteccion-el-gran-desafio-para-la-reforma-laboral-y-el-T-MEC-20211119-0045.html> (8/16/2023)

²⁴ De Buen, Ernesto (2015) Revista Latinoamericana de Derecho Social Núm. 20, enero-junio, pp. 109-112.

²⁵ Por ejemplo, según un informe del 4 de diciembre de 2019 del diario *La Reforma*, en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) predominan los juicios contra las instituciones públicas, en especial contra el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). De los 302,101 casos que la Junta Federal registraba en ese momento, el 68.97 % estaban relacionados con instituciones, entidades u organizaciones públicas. Existen 157,294 juicios en contra del IMSS (alrededor del 52 % de todos los casos que la JFCA tenía en ese momento).

²⁶ T-MEC: Labor provisions – CRS Reports: crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF11308

inversión busca reforzar los derechos de los trabajadores mexicanos a la libre asociación y a convenios colectivos auténticos, con especial foco en los trabajadores del sector automotriz, como también de otras industrias priorizadas por el T-MEC.

2.3 LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES CON LA NUEVA LEY FEDERAL LABORAL

En línea con los reglamentos internacionales y las normas de derecho laboral, la nueva Ley Federal del Trabajo les garantiza a los trabajadores derechos específicos, tales como los siguientes:

- **Libre asociación y convenios colectivos:** la reforma refuerza el derecho legal que tienen los trabajadores a formar y asociarse a sindicatos y mejora los procesos de los convenios colectivos, ya que exige la validación de los nuevos convenios colectivos que se celebren.
- **Un entorno laboral seguro y saludable:** los empleadores están obligados a cumplir requisitos laborales consolidados para proveerles a los trabajadores un entorno de trabajo seguro y saludable, libre de peligros que puedan causar lesiones o enfermedades.
- **Salarios y beneficios justos:** la ley continúa otorgándole el derecho a los trabajadores a salarios y beneficios justos, lo que incluye vacaciones pagas, licencias por enfermedad y por maternidad, mientras que introduce nuevos niveles de evaluaciones para las negociaciones de salarios y beneficios.
- **Horas de trabajo estandarizadas y pago de horas extra:** la semana de trabajo legal estándar en México se mantiene en 48 horas. Los trabajadores pueden cobrar el doble por hasta 57 horas de horas extra pagadas al doble. Más allá de esto, el pago triple es sancionado conforme a ciertas circunstancias, en virtud de los reglamentos. La reforma mantiene estos elementos ya existentes.
- **Sindicatos transparentes y democráticos:** la reforma exige mejores prácticas democráticas y transparentes dentro de los sindicatos. Las elecciones de los líderes sindicales se deberán realizar siguiendo un mecanismo de votación personal, libre, secreto y directo. Además, los sindicatos deben compartirles a sus miembros copias de los convenios colectivos, de las normas del sindicato y de los informes financieros.
- **No discriminación:** la reforma refuerza las protecciones existentes contra la discriminación por raza, género, religión u origen nacional mediante la introducción de penalidades más severas por dicho incumplimiento.

2.4 LA REALIDAD ACTUAL

A pesar de un marco regulatorio sólido, México, como muchos otros países, sigue registrando incumplimientos de los derechos laborales, incluida la represión a la libre asociación y a convenios colectivos, violencia antisindical, violaciones a la seguridad y salud ocupacional, discriminación en el trabajo y acoso laboral, desigualdad social y de género, y trabajo infantil y forzoso. En el contexto del sector automotriz, desafíos específicos son especialmente preocupantes. Se les ha negado a los trabajadores el derecho a formar y adherirse a sindicatos y participar de convenios colectivos, por lo general, debido a la existencia de sindicatos de protección patronal, que colaboran con las autoridades locales y

los empleadores. Además, los trabajadores subcontratados, en especial, enfrentan condiciones laborales peligrosas que, por lo general, son más graves que a las que se enfrenta la fuerza laboral automotriz más amplia. Estos peligros pueden llevar a lesiones graves, accidentes mortales o exposición a sustancias químicas tóxicas. Más allá de los riesgos físicos, también existen informes de acoso y abuso a trabajadores. Estos incumplimientos y peligros, aún más exacerbados por las normas sociales y de género tradicionales, son ampliamente más experimentados entre las mujeres y otras poblaciones vulnerables, más marginadas.

Sin embargo, aunque persisten los desafíos en el campo en forma de violaciones a los derechos laborales y negligencias patronales, el Gobierno federal de México demostró un claro compromiso para mejorar las normas laborales. La presidencia de López Obrador promulgó políticas que produjeron aumentos significativos del salario mínimo, reducción del subempleo y limitaciones a la subcontratación. Además, las reformas legislativas, como el establecimiento de un nuevo sistema judicial laboral más transparente y eficiente, resaltan el compromiso del Gobierno por mejorar las condiciones laborales. Este compromiso se ve más resaltado por la aprobación de acuerdos internacionales, como el T-MEC, en el que se ordena al Gobierno mexicano, los empleados y sindicatos el cumplimiento de nuevas obligaciones en virtud de la Ley Federal del Trabajo y se introducen mecanismos de aplicación innovadores, como el Mecanismo de Respuesta Rápida laboral, en el que se abordan las violaciones a los derechos laborales en las instalaciones de las fábricas. Mientras que estas iniciativas representan hitos importantes, su efectividad al momento de abordar los desafíos laborales persistentes sigue siendo un constante interrogante. En este contexto, esta evaluación del portafolio de ILAB nos da una perspectiva adicional sobre el impacto de las distintas intervenciones relacionadas con el aspecto laboral en el sector automotriz mexicano.

2.5 UN ENFOQUE A NIVEL SISTEMA HACIA LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ MEXICANO

ILAB está comprometido con la promoción de los derechos laborales en el sector automotriz mexicano a través de asistencia técnica dirigida. Alineada con las prioridades detalladas en la Ley Federal del Trabajo de México y del T-MEC, ILAB busca aprovechar el impulso existente del sector automotriz para optimizar la aplicación y el cumplimiento de las leyes laborales y elevar las voces de los trabajadores para que puedan ejercer sus derechos y, así, garantizar que estos estén protegidos.

Esto requiere de un cambio a nivel sistema que involucre un grupo organizado de actores y factores interdependientes que trabajen de manera estrecha. Las medidas críticas del éxito del portafolio de ILAB en México están alineadas con la teoría del cambio sostenido (TDCs) de ILAB con respecto a los programas de derechos de los trabajadores, que se centra en el cambio sostenido observado en el capital disponible, en los puntos de influencia²⁷ y en los mecanismos causales, que, en su conjunto, contribuyen a generar un impacto mayor en los derechos laborales (consultar el Anexo A. Teoría del cambio sostenido de ILAB).

Para evaluar el impacto de estas iniciativas, el equipo de evaluación empleó un enfoque de evaluación de sistemas al que incorporó talleres participativos y mapeo sistemático para desarrollar la teoría de cambio para el proyecto de ILAB en el sector automotriz de México.

²⁷ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://www.systemsthinkingalliance.org/)

Esta TDC, que refleja la TDCs de ILAB, brinda una perspectiva sobre la dinámica más general del ecosistema y la efectividad del portafolio de ILAB de promover mejoras duraderas para los trabajadores del sector automotriz de México. Se incluye la representación visual de la TDC desarrollada en el Anexo B. Teoría del cambio del sector automotriz de México.

2.6 FORTALECIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO Y LA VOZ DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ MEXICANO POR MEDIO DE INICIATIVAS ESPECÍFICAS

Las intervenciones de ILAB están diseñadas para **mejorar la aplicación de la legislación laboral** a fin de defender los derechos laborales, eliminar la discriminación en el lugar de trabajo y garantizar un entorno seguro y saludable para los trabajadores del sector automotriz en México. Especialmente, el portafolio de ILAB está diseñada para actuar como catalizador del cambio ya que (1) mejora la calidad de las inspecciones laborales, (2) refuerza la coordinación de las instituciones de aplicación y (3) previene y aborda las violaciones a las leyes laborales. De forma complementaria a la aplicación de las leyes, ILAB también se centra en el **cumplimiento de la legislación laboral** y trabaja para mitigar las incidencias de los incumplimientos en esta área. El portafolio de ILAB resalta el hecho de (1) aumentar la conciencia de las leyes laborales existentes y de los derechos laborales, (2) reforzar la capacidad de las partes de interés clave para desempeñar un rol activo en la reforma laboral y (3) implementar mecanismos laborales para proteger e impulsar los derechos laborales. Hacer que se **sienta la voz de los trabajadores** para que puedan ejercer sus derechos es clave para las acciones de ILAB. El portafolio de ILAB incluye estrategias para fortalecer la posición de los trabajadores y sus organizaciones, ya que permite lo siguiente: (1) mejora el entendimiento de la reforma laboral entre los trabajadores y las organizaciones democráticas de trabajadores y (2) desarrolla capacidades para la organización, representación y defensa de los trabajadores.

Para apoyar estos esfuerzos, ILAB asignó múltiples acuerdos de cooperación con el objetivo de mejorar la implementación de la reforma laboral y las condiciones de trabajo en el sector automotriz. Para informar de esta evaluación de los sistemas, el equipo de evaluación recopiló perspectivas de cuatro intervenciones muestreadas. Estas incluyen las siguientes:

- 1) Mejora del proyecto Cumplimiento del Derecho Laboral en el Sector de Autopartes (CALLE) (de diciembre de 2019 a marzo de 2024);
- 2) Participación en el proyecto Acompañamiento a la industria automotriz para la Reforma Laboral (de noviembre de 2020 a octubre de 2024);
- 3) Participación en el proyecto Personas trabajadoras y Sociedad Civil fortalecen la implementación de la legislación laboral (de septiembre de 2018 a septiembre de 2023);
- 4) el Proyecto de Sensibilización de México (MAP, de enero de 2021 a junio de 2025).

En línea con el enfoque estratégico de ILAB, estos proyectos trabajaron en conjunto para mejorar la aplicación de las leyes laborales y garantizar su cumplimiento en el sector automotriz mexicano, con el objetivo de proteger los derechos laborales de los trabajadores. Estas iniciativas, que no están diseñadas para ser integradas ni superponerse, abordan un amplio espectro de actores clave, incluidos el Gobierno, los empleadores, trabajadores y sindicatos. Cada iniciativa cumple una función diferente, desde prestar asistencia técnica y

servicios de inspección laboral federal, hasta fomentar el cumplimiento entre las pequeñas y medianas empresas del sector automotriz, reforzar la capacidad de los trabajadores y las OSC, y comprometerse de manera eficaz con los mecanismos de las leyes laborales. Estas iniciativas presentan un enfoque integral hacia la implementación de las leyes laborales. Una campaña de concientización a nivel nacional complementa estos esfuerzos dado que de esa manera se educa a un amplio espectro de actores clave en lo que respecta a la complejidad de la reforma laboral en México. Estos proyectos juntos abordan los desafíos sistémicos que presenta la implementación de las leyes laborales en México, incluidos entre otros aquellos del sector automotriz, y así contribuyen a la implementación de la reforma laboral en el país.

3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Cuando examinamos las iniciativas de ILAB en el sector automotriz mexicano, esta evaluación aborda directamente las preguntas y los criterios evaluativos detallados a través de una perspectiva sistémica. Los hallazgos son delineados en categorías temáticas específicas donde cada una aclara algún aspecto crítico de los derechos laborales y de la efectividad, o áreas de mejora, del trabajo de ILAB.

Los hallazgos se agrupan en estas categorías temáticas:

- concientización y entendimiento de las leyes y los derechos laborales;
- fortalecimiento de las capacidades, la organización y la defensa;
- aplicación de la legislación laboral y lucha contra los incumplimientos de la legislación laboral;
- promoción del cumplimiento de la legislación laboral;
- colaboración, aprendizaje y adaptación (CLA).

Estas categorías temáticas reflejan las principales dimensiones de los derechos laborales aplicables a esta evaluación, como lo identificaron y confirmaron los actores clave del sistema que participaron en los talleres de validación. La participación de estos actores, que representan a diferentes sectores y perspectivas dentro del sistema laboral, en especial el sector automotriz, garantiza que la categorización sea abarcativa y relevante al contexto mexicano.

Figura 3: Explicación de los puntos de



Además, **utilización de recursos y diversidad e inclusión** se destacan por ser temas que se cruzan con todas las áreas de evaluación, y se destaca su rol clave en la mejora de los derechos laborales a largo plazo. Consultar el [Anexo I](#) para conocer los vínculos entre los dominios de la TDCs, los resultados de la TDC en México y las categorías temáticas.

En el informe, se mencionan con frecuencia **puntos de influencia**, que son elementos específicos dentro del sistema laboral, como los procedimientos, las políticas o las prácticas, donde los cambios dirigidos pueden mejorar significativamente los derechos laborales. Identificados como oportunidades dentro del sistema, estos puntos de influencia van desde las estructuras existentes²⁸ de las que los proyectos son parte activa hasta las áreas potenciales para intervención futura.²⁹ Si, en esta

Figura 2: Explicación de los vínculos entre los dominios



²⁸ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://www.systemsthinkingalliance.org/)

²⁹ Estas áreas de oportunidad fueron detalladas por los actores clave del sistema durante la recopilación de datos, y se confirmaron y enriquecieron con datos secundarios de los informes del proyecto y las perspectivas de los especialistas del equipo de evaluación de DevTech.

evaluación, se revela que influir sobre un punto de influencia contribuye al cambio sistémico, se reconoce como una **buena práctica emergente**.³⁰

El equipo de evaluación categorizó los puntos de influencia que surgieron a partir de la recopilación de datos con base en su potencial de impacto: se espera que los puntos de influencia bajos generen cambios temporarios o limitados; los puntos de influencia medios tienen el potencial de progresivamente generar cambios más significativos y dan de forma gradual impulso para cambios mayores; y los puntos de referencia altos son capaces de impulsar y soportar transformaciones sistémicas.³¹ Es más probable que los proyectos a largo plazo alcancen estos puntos de referencia altos y lleven potencialmente a cambios en las políticas e influencien las normas sociales, pero también conllevan costos más altos y el riesgo de depender de financiamiento internacional.³²

3.1 CONCIENTIZACIÓN Y ENTENDIMIENTO DE LAS LEYES Y LOS DERECHOS LABORALES

La Oficina de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB) hace progresos significativos por mejorar los derechos laborales en México, lo que optimiza la asistencia técnica para lograr una mayor concientización y entendimiento de las leyes y los derechos laborales. Estas iniciativas están diseñadas para equipar a los trabajadores, empleadores, funcionarios del Gobierno y líderes sindicales con conocimiento y herramientas necesarias para navegar y aplicar los nuevos modelos laborales introducidos por las reformas recientes.

Varios proyectos clave son un ejemplo del enfoque sistémico que desarrolla ILAB para cultivar un entendimiento profundo de las reformas laborales y empoderar a las comunidades. El Proyecto de Sensibilización de México (MAP), por ejemplo, desempeña un rol clave, ya que facilita una clara comprensión de las reformas laborales y desarrolla una comunidad que está preparada para capitalizar los sistemas laborales en desarrollo de México. De igual modo, el proyecto Personas trabajadoras y Sociedad Civil fortalecen la implementación de la legislación laboral refuerza la capacidad de los trabajadores y las OSC para que puedan identificar y responder proactivamente a los incumplimientos de las leyes laborales.

Además, el proyecto Acompañamiento a la industria automotriz para la Reforma Laboral apunta específicamente al sector automotriz. Esta iniciativa insta a los empleadores, en especial a aquellos dentro de la cadena de suministro (compañías de autopartes) en contraposición a los OEM (fabricantes de equipos originales), a que se alineen a las reformas laborales y promuevan ambientes de trabajo que fomenten las relaciones industriales productivas.

Como evalúa el impacto de estos esfuerzos, nuestra encuesta, parte de esta evaluación, refleja el reconocimiento real del rol de ILAB. El 72 % de los encuestados reconoce la asistencia de ILAB con una eficacia de moderada a alta en materia de leyes laborales y conciencia de derechos entre los actores clave y el público en general, y el 70 % afirma tener un mejor entendimiento de la reforma laboral entre los trabajadores y las organizaciones democráticas; esto deja en claro la efectividad de las intervenciones de ILAB. Estas perspectivas no solo confirman la influencia de ILAB para fomentar prácticas laborales informadas, sino también para resaltar el impulso perdurable para el cambio que se logró catalizar en México.

³⁰ Una **buena práctica emergente** es un proceso, una práctica o un sistema que haya mejorado el rendimiento y eficacia del sistema en áreas específicas. Las buenas prácticas emergentes también incluyen consideraciones recomendadas para la programación futura dentro de situaciones similares.

³¹ [Puntos de influencia: Places to Intervene in a System - The Donella Meadows Project](#)

³² [Meta-Evaluation Options Paper April 2023 \(dol.gov\)](#)

3.1.1. AVANCES EN LA CONCIENTIZACIÓN Y EL CONOCIMIENTO DE LAS LEYES Y LOS DERECHOS LABORALES

El consenso entre la mayoría de los actores del sistema indica que hay una mayor concientización de las leyes laborales y que han mejorado los derechos sindicales. Este progreso se debe a una combinación de los esfuerzos de divulgación de parte del Gobierno, a los sindicatos independientes y las OSC. Las iniciativas de formación dirigida de ILAB son clave para este progreso, incluidas especialmente las campañas de concientización de los Centros de Solidaridad (SC) llevadas a cabo a través del proyecto para trabajadores de SC, el uso innovador del MAP de POA de “influyentes” y la campaña en los medios sociales implementada conforme al proyecto Empleador Automotriz de FUPAD.

Talleres educativos y capacitaciones para trabajadores y líderes sociales

La iniciativa MAP, conectada de manera exitosa con 4494 individuos, fomenta fuertes lazos dentro del sistema para abordar preocupaciones en torno a los derechos laborales. Estos individuos ahora tienen un mejor entendimiento sobre cómo reclamar sus derechos y cumplir con sus obligaciones. El proyecto logró esto mediante foros públicos sobre la reforma laboral de 2019. Abiertos a todo el público, estos foros les brindaban a los asistentes información valiosa sobre sus derechos en virtud de la nueva legislación. Además, la campaña de concientización en los medios sociales alcanzó con éxito más de 36 millones de visualizaciones. Este alcance más amplio ayudó a que la población tuviera más conciencia sobre las nuevas reformas laborales y fortaleciera a una audiencia más amplia en el entendimiento de sus derechos. El proyecto para trabajadores de SC capacitó directamente a 2846 trabajadores afiliados a sindicatos independientes para que puedan identificar posibles incumplimientos de las leyes laborales dentro de sus trabajos. Pasada la formación, 1928 participantes informaron comprender significativamente mejor los derechos de los empleados y los recursos disponibles con los que cuentan para abordar los posibles incumplimientos.

Estos esfuerzos efectivamente lograron que se tuviera una comprensión más amplia de la legislación laboral y de los derechos sindicales entre los actores clave dentro diversos sectores de la fuerza laboral. Los actores del sistema pertenecientes al sector automotriz, como trabajadores, sindicatos independientes, centros de trabajadores y empleadores, se destacan como principales implementadores. Según una plataforma social, “el nivel de entendimiento para los trabajadores en general [y] los sindicatos es cada vez más sofisticado”.

Sin embargo, la efectividad de estas iniciativas varía, y los impactos no se sienten de igual manera en todas las ramas de la cadena de suministro del sector automotriz y otros sectores prioritarios del T-MEC. “Esto se observa en los sectores más dinámicos y globalizados de la economía nacional; los sectores tradicionales están bastante más retrasados”, observa una parte interesada cuando resalta la disparidad del alcance que tienen estas iniciativas. Haciéndose eco de esta opinión, un representante sindical agrega que “a pesar de la divulgación y de los esfuerzos que se hicieron, todavía hay sectores que ni siquiera saben que existe una reforma laboral y, menos aún, su alcance”. Esta discrepancia resalta un desafío apremiante y una oportunidad de expandir las intervenciones de ILAB: se debe asegurar que los avances en materia de concientización y entendimiento no se limiten a sectores específicos, sino que se extiendan a toda la fuerza

laboral. Los esfuerzos como las campañas de concientización de SC, incluidos los videos de primeros auxilios, y la campaña en medios sociales del proyecto Empleador Automotriz de FUPAD se pueden ampliar para alcanzar a sectores económicos adicionales, como el MAP de POA que ya se centra en otros sectores más allá del automotriz.

La necesidad de “fortalecer la divulgación de los derechos laborales” y “más distribución de información sobre los derechos” marca el reconocimiento de brechas en los esfuerzos actuales de divulgación educativa. Abordar estas brechas es clave para asegurar la relevancia de la asistencia técnica de ILAB para las diversas necesidades y circunstancias de los actores del sistema, en especial dentro de los sectores como la industria automotriz que son críticos para el contexto económico de México. Si se adapta la divulgación educativa para satisfacer los desafíos y las preferencias específicas de cada sector y región, las iniciativas de ILAB tendrían un impacto más amplio y más profundo que garantice que los trabajadores, independientemente del sector y de la región, comprendan de forma íntegra sus derechos.

Puntos de influencia:



Divulgación educativa (prestación de servicios): punto de influencia medio



Para acortar las brechas de divulgación, se deberán aprovechar las plataformas digitales, como WhatsApp,³³ y los canales de comunicación apropiados culturalmente, como la radio en áreas sin conexión a Internet. Esta estrategia optimiza la accesibilidad y la participación en las iniciativas educativas y de concientización. Amplía la divulgación, potencia significativamente el impacto de la educación de los derechos laborales entre poblaciones diversas y, por lo tanto, impulsa un entendimiento más uniforme y sistémico.

3.1.2. DEMANDA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL Y PRÁCTICA EN DERECHO LABORAL

Con base en los avances en materia de concientización y comprensión, hay una pronunciada demanda de capacitación integral y práctica en derecho laboral. Esta necesidad enfatiza el

³³ WhatsApp podría ser muy eficaz para educar en derecho laboral en México dado su uso generalizado. Puede permitir la distribución de material educativo, facilitar el aprendizaje interactivo a través de chats grupales y sesiones en vivo, enviar actualizaciones y recordatorios, y recopilar los comentarios de los participantes mediante encuestas. Su extensa adopción demográfica la hace una herramienta valiosa para lograr que diversas potenciales poblaciones participen y garantizar la interacción sostenida.

Divulgación educativa mediante videos de “primeros auxilios para trabajadores”: fortalecer la conciencia y la toma de acción con relación a los derechos laborales

El Centro de Solidaridad (SC) desarrolló una serie de videos de *primeros auxilios para los trabajadores* como parte de su iniciativa educativa para informar a los trabajadores sobre sus derechos y sobre la reforma laboral de 2019. Esta serie, que alcanzó a 186,015 personas con más de 280,079 visualizaciones, educa a los trabajadores sobre cómo identificar el incumplimiento de los derechos y buscar reiteración del abordaje. Los temas incluyen los siguientes:

- principios básicos de libre asociación y el derecho a celebrar convenios colectivos;
- participación de los trabajadores en el proceso de convenios colectivos;
- participación de los trabajadores en el proceso de legitimación de los CBA;
- acoso sexual y en el lugar de trabajo;
- el Mecanismo de Respuesta Rápida (MRL) del T-MEC.

El SC también lanzó un sitio web para apoyar la democratización de los sindicatos y ambientes de trabajo auténticos:

<https://democraciasindical.mx/>

paso crítico más allá de meramente conocer los derechos hasta entender y estar motivado para aplicarlos en las situaciones de la vida real. Los actores clave en todos los ámbitos, grupos de trabajadores, sindicatos, la academia, el Gobierno de EE. UU., algunas entidades gubernamentales mexicanas y los encargados de la implementación, resaltan la necesidad de capacitación que una el conocimiento teórico con la aplicación en la práctica. Dicha capacitación deberá integrar los enfoques basados en los derechos, la inclusión social, la diversidad y los marcos legales a los planes de estudio para lograr una experiencia de capacitación integral.

Se exige que el contenido de capacitación y la forma de dictarla sean directos, atractivos y reflexionen sobre las experiencias de la vida real de la fuerza laboral, lo que resalta una brecha de entendimiento. Modernizar la capacitación a través de plataformas digitales y medios sociales es un elemento identificado como esencial que apunta a que la capacitación sea accesible para un espectro más amplio de trabajadores, lo cual amplía la participación y la comprensión de los grupos sobre los derechos laborales. La brecha entre la abstracción legal y la implementación práctica es significativa. Como una de las personas a cargo de la implementación observa, “los empleadores y los trabajadores no están seguros de cómo proceder. La ley es un aspecto, los derechos otro, por lo general vistos como demasiado abstractos. Preguntas como '¿Qué significa la no interferencia en los sindicatos? ¿Cómo aplico esto en la práctica?' ilustran la dificultad de traducir los conceptos legales en prácticas realizables”.

Un académico que es una parte interesada refuerza este punto y resalta la importancia de no solo de tener acceso a la información, sino también de entender cómo utilizar los derechos y navegar por los procesos de la organización, en especial cuando se abordan las violaciones de derechos: “La cuestión comprensiva es crítica, no solo contar con acceso a la información, sino explicarles cómo pueden ejercer sus derechos, cómo organizarse y a qué agencias acercarse, en especial en casos de violaciones de derechos”.

Lanzar un centro de reforma laboral en el sector automotriz: un recurso central de actualizaciones y perspectivas del sector automotriz de México

La FUPAD lanzó un sitio web especializado (reformalaboral-automotriz.mx) que es un componente fundamental en su estrategia de comunicación, que ofrece actualizaciones oportunas, novedades críticas y actividades futuras relacionadas con la reforma laboral en el sector automotriz de México. El sitio es un recurso completo para los actores clave que buscan información sobre los cambios y desarrollos en curso dentro de la industria.

A medida que ILAB sigue haciendo esfuerzos por reforzar los derechos de los trabajadores en el sector automotriz de México, la asistencia provista a las empresas, el Gobierno, los trabajadores y los sindicatos independientes, mediante iniciativas como el proyecto para trabajadores de SC, el proyecto CALLE de AIR y el proyecto Empleador Automotriz de FUPAD, muestra que hay potencial para satisfacer la demanda de capacitación que requiere la industria que va más allá de la teoría y ofrece experiencia práctica.

Si miramos a futuro, será clave que ILAB siga mejorando sus programas de capacitación e incorpore aplicaciones prácticas de la vida real y continúe integrando las herramientas de enseñanza digital, cuando corresponda. Si se adapta al contexto dinámico de la industria automotriz, ILAB solidificará su rol como fuerza influyente de cambio transformador y responderá de manera eficaz a los requisitos y las prioridades cambiantes de la industria. Esta mejora

constante es esencial para mantener la relevancia y efectividad de la asistencia técnica de ILAB.

Puntos de influencia:



Adaptar metodologías de formación (prestación de servicios): *punto de influencia medio*



Adaptar las metodologías de capacitación para incluir entornos de aprendizaje digitales y presenciales ayuda a que una fuerza laboral diversa tenga acceso a dichas formaciones y participe en ellas. Esta adaptación apunta a que la prestación de servicios educativos sea más relevante y participativa, lo cual refleja casos de la vida real, y apoya directamente la participación más general de los trabajadores en su proceso de aprendizaje.



Incentivar la capacitación con certificados (acceso a los servicios, prestación de servicios, motivación/modelos mentales): *punto de influencia bajo*



Emitir certificados a las empresas, los sindicatos y los trabajadores que completen la capacitación en Derecho Laboral es una forma de reconocer sus esfuerzos y ofrecerles un incentivo real para seguir participando y comprometerse con la educación en materia de derechos laborales. Esta estrategia potencia la motivación y refuerza el valor de la educación continua.



3.1.3. FORMACIÓN DIRECTA PARA LOS TRABAJADORES FUERA DE LAS ESTRUCTURAS SINDICALES

Hay cada vez más consenso entre grupos de trabajadores y sindicatos independientes sobre la necesidad crítica de ampliar la educación en materia de derechos laborales y garantizar que alcance directamente a todos los trabajadores. Esta ampliación es especialmente crucial para las trabajadoras mujeres, ya que les otorga herramientas prácticas necesarias para su fortalecimiento dentro del lugar de trabajo. Este enfoque educativo inclusivo está diseñado para ir más allá de las estructuras sindicales de manera de lograr la participación de toda la fuerza laboral y permitirles a todos los trabajadores participar activamente para hacer valer sus derechos.

Un representante sindical se hizo eco del llamado a una capacitación práctica y directa en todos los niveles: “La libertad requiere conocimiento, y el conocimiento viene en parte de la teoría, la información y la divulgación. Sin embargo, la otra parte es la práctica, la experiencia que los trabajadores deberán poder ejercer. Aquí es donde las cosas están todavía en sus primeras etapas porque el conocimiento no se disemina hacia los niveles que nos gustaría”.

Los actores del sistema mostraron preocupación acerca de potenciales sesgos en las sesiones de capacitación lideradas por sindicatos de protección patronal, que pueden sesgar la percepción y el entendimiento del trabajador. Por ejemplo, los trabajadores y académicos observaron que los sindicatos de protección patronal a veces les transmiten información confusa a los trabajadores, como sugerirles que no legitimar un convenio colectivo (CBA) llevaría a la pérdida de beneficios adquiridos. Esta divulgación de información incorrecta desafía la autenticidad e integridad de la educación en materia de derechos laborales.

A la luz de estos desafíos, los actores clave defienden una capacitación neutra, en la que se aborden específicamente preocupaciones relacionadas con las capacitaciones lideradas por los sindicatos de protección patronal, y accesible para todos, en la que se delineen claramente los derechos de los trabajadores y el proceso de legitimación de contratos. Dicha

capacitación deberá respetar la estructura existente de la organización y apoyar al mismo tiempo a los trabajadores en su búsqueda de educación. Cuando resaltan la necesidad de un cambio, los actores clave afirman que “un cambio profundo exige una capacitación de nivel básico dirigida directamente a los trabajadores” y apuntan a la necesidad de una capacitación “sin sesgos y sólida”. Estos llamados remarcan la importancia de una educación imparcial y accesible para todos dentro del contexto de los derechos de los trabajadores.

Fortalecer a los trabajadores mediante capacitación específica

Con el apoyo de los centros laborales y de trabajadores, el proyecto del SC ofreció capacitación integral diseñada específicamente sobre el fondo de las reformas laborales, incluido el derecho a legitimar los CBA mediante el voto secreto y los procesos para obtener derechos de representación sindical en los lugares de trabajo. La capacitación equipó a 2846 trabajadores con las destrezas para identificar violaciones a los derechos de los trabajadores y mejoró el entendimiento que tenían de la nueva legislación laboral y de sus roles dentro de esos marcos, incluida la capacidad de los trabajadores de detectar y actuar de manera colectiva ante procesos de legitimación de CBA fraudulentos.

El rol de ILAB, en colaboración con las personas a cargo de la implementación, es clave para que dicha formación sea más accesible y pueda llevarse a cabo. Si se asocia con las OSC y utiliza plataformas digitales de divulgación independientes, sin filiación a los sindicatos o partidos políticos, ILAB tiene la capacidad de que la divulgación de los derechos laborales sea más inclusiva y abarcativa.³⁴ Desarrollar e implementar programas de capacitación que dejen atrás las estructuras sindicales tradicionales garantiza que todos los trabajadores, incluidos aquellos no afiliados a un sindicato y en especial las trabajadoras mujeres, tengan acceso directo a información vital en materia de derechos laborales.

Puntos de influencia:



Expandir el alcance educativo mediante asociaciones colaborativas (prestación de servicios): punto de influencia medio



Asociarse con las OSC y utilizar plataformas digitales de divulgación independientes hace que la capacitación en derecho laboral sea más accesible e inclusiva. Esta estrategia garantiza que la capacitación llegue a los trabajadores que están fuera de las estructuras sindicales y les brinda información vital sobre sus derechos y los medios para una defensa eficaz.



Empoderamiento de las trabajadoras mujeres a través de capacitación personalizada (prestación de servicios): punto de influencia medio



Las sesiones de capacitación diseñadas específicamente para abordar los desafíos propios que enfrentan las mujeres trabajadoras las empodera con el conocimiento y las herramientas necesarios para una defensa eficaz en sus lugares de trabajo.

Buenas prácticas emergentes: el taller de igualdad de género y no discriminación en el lugar de trabajo implementado por el proyecto Empleador Automotriz de FUPAD mostró potencial para optimizar la efectividad del programa a la hora de abordar cuestiones de género. Para mejorar su impacto, una capacitación similar requerirá un ajuste adicional para abordar mejor las necesidades específicas de las mujeres y garantizar la incorporación de perspectivas de género

³⁴ ILAB también podría considerar incluir los sitios web del CFCRL y de los centros locales de conciliación.

dentro de cambios estructurales. Esto implica no solo aumentar la representación de las mujeres en los comités, sino también ofrecer capacitaciones que generen un cambio de actitud en relación con la participación de las mujeres en el lugar de trabajo. El ajuste y la extensión permanentes de iniciativas similares son factores fundamentales para garantizar el desarrollo continuo de un entorno de trabajo verdaderamente inclusivo y equitativo. Por lo tanto, ILAB y sus socios deben evaluar permanentemente dichas necesidades y adaptar sus estrategias y capacitaciones para que sigan generando un impacto.

3.1.4. PERCEPCIÓN MEJORADA Y CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES LABORALES

A partir de la evaluación, se muestra un **cambio en la percepción por parte de los trabajadores en relación con las instituciones de trabajo clave**, como el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL), que pone de manifiesto un sentido de la confianza en evolución. Cabe destacar que el papel activo y la visibilidad mejorada del CFCRL, en especial, en lo que respecta a la participación del Centro en la resolución de conflictos laborales, fue clave para este desarrollo. Un líder del sindicato destaca el impacto y dice: “La presencia del CFCRL en los procesos de consulta con la base aporta certidumbre”.

Asimismo, un representante del Gobierno destacó el rol transformador de las nuevas estructuras de trabajo institucionales: “Gracias a esta reforma y a instituciones como el CFCRL, que supervisa los nuevos registros en sindicatos y la votación junto a autoridades locales, la presencia de estos nuevos actores democratiza la vida de los sindicatos en general y, de manera específica, en el sector automotriz”.

Una persona a cargo de la implementación reconoce las primeras etapas de un cambio cultural significativo debido a una mayor transparencia en los convenios colectivos y las decisiones del sindicato: “La mera existencia de una plataforma en la que se incluyan todos los convenios colectivos en México equivale a un cambio a nivel cultural. Si bien aún es pronto para evaluar el impacto en su totalidad, la reacción de los medios de comunicación y del sector comercial ante esta nueva transparencia implica un cambio significativo”.

“ Se está capacitando al personal de manera tal de aportar seguridad y certidumbre a los trabajadores que recurren a nosotros por cuestiones conciliatorias. En cuanto al tema de los contratos, sin dudas hay una gran cantidad de contratos de este tipo que los trabajadores ni siquiera sabían que existían. Eran contratos celebrados entre líderes sindicales y empleadores, que no se daban a conocer a todos los trabajadores... Ahora, podemos garantizar que los trabajadores, como mínimo, conozcan sus condiciones y derechos de trabajo... Sin dudas, tuvo un fuerte impacto.

”

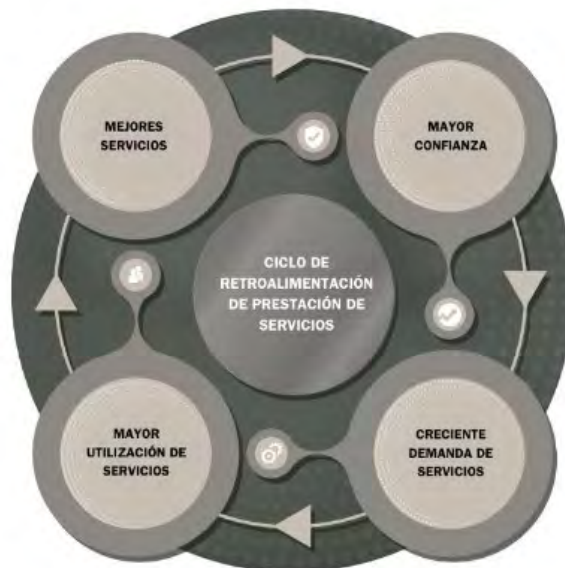
- *KII, Gobierno de México*

Sin embargo, la confianza que se deposita en estas instituciones sigue siendo variable entre las organizaciones de trabajadores y los sindicatos, que se ven afectados por las diferencias regionales en el momento de aplicar las políticas y las prácticas laborales, y direccionar las interacciones con el gobierno. La confusión sobre los roles y las responsabilidades específicos de estas instituciones de trabajo, junto con las inquietudes sobre las inconsistencias operativas del CFCRL y el sentido estratégico poco claro, representan

obstáculos a la hora de generar confianza.³⁵ Un académico que es una parte interesada aclaró: “La reforma mejoró las actividades del centro. Sin embargo, sigue siendo necesario fortalecer la capacidad de supervisión y recurrir al apoyo permanente de los Estados Unidos para mejorar los procesos internos”.

Este caso matizado orientado a mejorar la confianza dentro de las instituciones laborales realiza la complejidad que implica impulsar sistemas confiables. La confianza se va solidificando a medida que los trabajadores adquieren conocimientos y son testigos del compromiso de las instituciones con la transparencia y la equidad. “La confianza seguirá aumentando a medida que las instituciones funcionen como es debido”, comenta una parte interesada laboral, lo que indica que el camino a recorrer para generar confianza depende de la efectividad de estas instituciones.

Figura 4: Ciclo de retroalimentación de la prestación de servicios



Las mejoras en la **prestación del servicio** por parte de las instituciones laborales, en particular, el CFCRL, con el apoyo de ILAB muestran cómo el hecho de impulsar la capacidad organizacional de una institución contribuye a generar un virtuoso ciclo de mejoras. Este bucle de aportes³⁶, en el que los servicios mejorados conducen a un mayor nivel de confianza y, a la vez, impulsan **la demanda y contribuyen a un uso más generalizado de estos servicios mejorados**, sirven para ilustrar el impacto positivo de la asistencia técnica de ILAB. **Dichos avances permitieron desarrollar relaciones e interacciones más sólidas entre los trabajadores y las entidades gubernamentales**, lo que conduce a un entorno de mayor colaboración en relación con los derechos laborales y marca el rumbo hacia una trayectoria esperanzadora para los avances a futuro en el sector automotriz mexicano y más allá.

Puntos de influencia:



Aclarar los roles en las iniciativas de concientización (prestación de servicios): *punto de influencia medio*



Para desarrollar confianza y credibilidad en nuevas instituciones laborales, es necesario contar con explicaciones claras sobre sus funciones y responsabilidades específicas. Con este enfoque, se minimiza la confusión y se alinean las expectativas de los actores clave. Con los ejemplos prácticos entrelazados en las iniciativas de concientización, puede ilustrarse de

³⁵ Entre los desafíos identificados, pueden mencionarse la escasez de personal de verificación, equivocaciones en los procesos de capacitación y falta de criterios definidos para la toma de decisiones. Por ejemplo, se observaron inconsistencias en los criterios aplicados para la validación de votos, como la cantidad específica de votos necesarios para aprobar las renovaciones de contratos u otros acuerdos de trabajo. Asimismo, se destacaron las cuestiones relacionadas con la profesionalización del personal y la necesidades de mejores salarios. Como es una institución más nueva, se esperan desafíos en el centro federal mientras sigue desarrollándose y ajustando sus procesos.

³⁶ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://www.systemsthinkingalliance.org/systemsthinkingglossary)

manera eficaz cómo funcionan estas instituciones dentro del sistema de derecho laboral más amplio. A su vez, esto les brinda a los actores clave las capacidades necesarias para desarrollar una comprensión más profunda de la reforma de la ley laboral y su impacto.



Optimizar las políticas y los procesos (comportamientos y prácticas): *punto de influencia alto*



Llevar a cabo una revisión sistemática de las políticas y los procesos actuales en las instituciones laborales, como los tribunales laborales³⁷, es fundamental para identificar y reducir las ineficiencias, atenuar los cuellos de botella y garantizar que las controversias laborales se gestionen con eficacia y justicia.

Buenas prácticas emergentes: la colaboración entre el proyecto SGLLE, financiado por ILAB, y el CFCRL para el desarrollo y el ajuste de políticas permitió mejorar significativamente la percepción de las instituciones laborales y optimizó la funcionalidad general del ecosistema de trabajo. Esta asociación tuvo como resultado importantes avances en la gestión de políticas y procesos en el CFCRL. Para seguir sumando a estas mejoras y aumentar la efectividad en general, es fundamental asegurarse de que el personal de CFCRL esté absolutamente familiarizado con estas nuevas políticas y reciba capacitación relacionada. La capacitación eficaz es fundamental para evitar inconsistencias operativas e impulsar la eficiencia, lo que convierte a esta práctica en una recomendación clave para entornos similares.

3.1.5. COMPRENSIÓN DE LOS NEGOCIOS SOBRE LA REFORMA LABORAL

La asistencia técnica de ILAB desempeñó un papel muy importante en cuanto a impulsar la comprensión de los negocios sobre la reforma laboral, y se destacó la necesidad crítica de que las empresas, en especial, los departamentos de Recursos Humanos, se familiaricen con los nuevos procesos y mecanismos de cumplimiento. Como quedó demostrado en la asistencia técnica ofrecida por medio del proyecto Empleador Automotriz de FUPAD, **se produjo un cambio de mentalidad entre algunas empresas para que se reconozca su rol como parte interesada clave de la reforma laboral**, junto con las autoridades y los sindicatos independientes, para dar lugar a un espacio de trabajo en el que se reconozcan y defiendan los derechos. Sobre la base de los datos de monitoreo del rendimiento de los proyectos, la cifra combinada de 199 individuos en un sistema que adoptó comportamientos asociados con los derechos mejorados de los trabajadores representa un avance importante en cuanto a impulsar prácticas optimizadas en los derechos de los trabajadores. En los programas de capacitación de ILAB, se les brindó a los participantes conocimientos y herramientas que

³⁷ En 2023, ILAB financió el proyecto “Hacia tribunales efectivos y una justicia laboral coordinada” para brindar apoyo a tribunales laborales estatales e independientes en México; [Hacia tribunales efectivos y una justicia laboral coordinada | Departamento de Trabajo de los EE. UU. \(dol.gov\)](#)

conducen sin dudas a mejores prácticas. Este impacto se observó en empresas que desarrollan planes de cumplimiento personalizado (proyecto Empleador Automotriz de la FUPAD) y en inspectores gubernamentales que toman mejores decisiones durante las inspecciones (CALLE de AIR). Los datos del proyecto de FUPAD indican que 135 empleadores, que registraron su participación y a quienes se les realizó una evaluación por medio de encuestas previas a la publicación, demostraron mejoras en los conocimientos y planes desarrollados posteriormente diseñados para abordar los cambios específicos en las leyes laborales en el área geográfica de cobertura.³⁸

Mejorar la comprensión de los negocios sobre la reforma laboral

Con el proyecto Empleador Automotriz de FUPAD, se promovieron capacitaciones y la profesionalización de los departamentos de Recursos Humanos y otras áreas dentro de las empresas responsables de implementar reformas laborales (como áreas de relaciones de trabajo) con el diplomado que ofrece la Universidad Iberoamericana. Expertos en materia laboral de tres de las asociaciones más importantes de México en el sector privado, el Consejo de Coordinación de Negocios (CCE), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), aportaron asesoramiento y comentarios para el plan de estudios de certificación (TPR, octubre de 2021).

Un representante de la cámara de comercio advierte la transformación impulsada por esta iniciativa:



En un principio, cuando comenzamos a trabajar con el proyecto Empleador Automotriz de FUPAD, se destacaron dos aspectos. Uno fue la comprensión crucial del alcance de estas leyes laborales para abordar el verdadero significado de la reforma laboral. Esto significó debatir sobre el significado de la legitimización, qué es un contrato colectivo, cómo legitimarlo en una empresa y, lo que es muy importante, aclarar que las empresas no podrían interferir en el proceso de legitimización de un convenio colectivo. Era necesario comprender estos aspectos, así como el funcionamiento del Mecanismo de Respuesta Rápida (MRL) laboral, para preparar a las empresas para los elementos operativos del mecanismo.



- *KII, Cámara de Comercio; KII, Gobierno de México*

No obstante, los sindicatos independientes, los centros de trabajadores y la academia destacan los desafíos permanentes que se presentan para aplicar los conocimientos teóricos de las reformas laborales con el objetivo de que se respeten verdaderamente los derechos de los trabajadores. Los actores clave señalan que la actitud predominante entre una gran cantidad de empresas es aquella de “tener los conocimientos, pero no la voluntad de aplicarlos”, lo que realza la necesidad de que las empresas realmente apliquen estas reformas laborales.

Los actores clave, en particular, los sindicatos independientes, las personas a cargo de las implementaciones y la academia, expresan su inquietud respecto de la reticencia de algunas empresas de dejar atrás prácticas enquistadas y adoptar plenamente los nuevos estándares

³⁸ Fuente: Conjunto de datos de indicadores consolidados de ILAB.

laborales. El éxito para promover los derechos de los trabajadores se atribuye, con frecuencia, a los mecanismos de implementación, como el MRLL, en lugar de un compromiso auténtico con los principios de la reforma. Esta duda, junto con el escepticismo reinante hacia los sindicatos independientes, señala el impacto limitado de las reformas y la asistencia de ILAB en una gran escala de negocios, y sugiere una necesidad generalizada de que se produzca un cambio de actitud profundo y sistemático hacia las reformas laborales. Asimismo, la carencia de conocimientos es más evidente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)³⁹ y entre la gerencia de nivel medio, lo que destaca la necesidad apremiante de implementar esfuerzos dirigidos para subsanar esta disparidad.

A la vista de las intervenciones de ILAB, se produce un avance visible, aunque limitado, en la comprensión de las reformas laborales por parte de las empresas. **La asistencia técnica de ILAB no solo avanza hacia los resultados previstos, sino que también es un catalizador del impulso del cambio transformador.** Mediante la promoción de cambios en los modelos mentales⁴⁰ y la motivación a un grupo selecto de empresas para que se alineen con los estándares de trabajo y las prácticas recomendadas en vigencia, ILAB demuestra estrategias eficaces y de gran impacto. Este impulso, que cobra cada vez más fuerza, es fundamental mientras ILAB sigue fomentando una cultura de cumplimiento y comprensión avanzados del trabajo. Para extender este esfuerzo y lograr que incluya a un conjunto más amplio de empresas, en particular, aquellas de tamaños variables y con un sustancial aporte de capitales mexicanos, es fundamental extender el alcance y el impacto de tales reformas laborales.

Puntos de influencia:



Fomentar una cultura del cumplimiento por medio de historias de éxito comprobables (modelos mentales y de motivación): *punto de influencia medio*



Impulsar la incorporación de las reformas laborales destacando casos de estudios positivos de empresas que lograron implementar con éxito estas reformas. Demostrar que estas historias de éxito inspiran a otras empresas y sirven como modelo para incorporar los principios de la reforma laboral, como transparencia, responsabilidad y respeto por los derechos de los trabajadores.



Lograr la participación y empoderar a los líderes de empresas (capacidad humana): *punto de influencia medio*



Impulsar una participación activa en la reforma de trabajo identificando y defendiendo a los líderes de la comunidad empresarial. Estos líderes defienden los beneficios de las reformas laborales, los demuestran y alientan a sus pares a adoptar prácticas similares. Al compartir sus historias de éxito y las estrategias efectivas, estos defensores amplifican en gran medida el impacto de las reformas laborales en el sector de negocios.

³⁹ **Definición y estratificación de MIPYMES:** las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) corresponden a negocios legalmente constituidos de acuerdo con un sistema de estratificación acordado por la Secretaría, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La clasificación se basa en la cantidad de empleados, segmentados de la siguiente manera: micro: sectores de la industria, del comercio y de servicios con 0 a 10 empleados; pequeñas: sectores de la industria y de servicios con 11 a 50 empleados, y sector del comercio con 11 a 30 empleados; medianas: sector de la industria con 51 a 250 empleados, sector del comercio con 31 a 100 empleados y sector de servicios con 51 a 100 empleados. Fuente: [Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa \(diputados.gob.mx\)](http://ley.paradevelop.com.mx)

⁴⁰ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](http://systemsthinkingalliance.org)

3.1.6. COMPRENSIÓN LIMITADA DEL ROL DE LA INSPECCIÓN LABORAL

Las inspecciones laborales son fundamentales para defender los derechos laborales en la fuerza de trabajo mexicana, aunque existe una importante carencia en la comprensión entre los trabajadores y los sindicatos en cuanto a su rol e impacto. Los trabajadores esperan, con toda razón, que con estas inspecciones se reparen las infracciones en forma directa. Sin embargo, el proceso tiene otros matices: la ley permite que se adopten medidas punitivas, como multas, por la falta de cumplimiento y que se realicen seguimientos *a posteriori* en el caso de reiteración de las faltas, en cuyos casos los trabajadores pueden solicitar una reiteración del abordaje. “Con frecuencia, la inspección laboral se percibe más como una herramienta burocrática que como una protección del trabajador”, señalan los trabajadores y sindicatos independientes, lo que destaca un vacío entre las disposiciones de la ley y las experiencias de los trabajadores, ya que no se corrigen las infracciones de manera efectiva.

A menudo, la frecuencia y la profundidad de las inspecciones no son suficientes, y se refuerza la creencia, en particular, en contextos dominados por los sindicatos de protección patronal, de que el proceso de inspección favorece a los empleadores. Esto socava el potencial de que las inspecciones sirvan como un mecanismo de defensa sólido para los trabajadores. “A muchos aún no les quedan del todo claro los efectos generalizados y la extensión de las inspecciones laborales”, sugieren los sindicatos y los grupos de trabajadores, lo que destaca la necesidad de lograr una comprensión más profunda y una mejor comunicación de estos procesos. También sugieren que “las inspecciones se encuentran bajo el control de la empresa y, cuando el sindicato es cercano a los empleadores, no tiene efectos positivos para los trabajadores”.

Para mejorar el rol y la eficiencia de las inspecciones laborales, es fundamental fortalecer las relaciones entre inspectores, trabajadores, empresas y sindicatos. Los actores clave de regiones, como el estado de Guanajuato, señalan: “Es fundamental mejorar la relación con los principales actores y destacar la importancia de participar de las inspecciones laborales”. Así, se pone de manifiesto la necesidad de la colaboración para alcanzar el potencial de las inspecciones laborales como mecanismo efectivo de defensa del trabajador.

Puntos de influencia:



Fortalecer las relaciones de colaboración con los actores clave (vínculos o redes): punto de influencia medio



Fortalecer las alianzas entre autoridades laborales, negocios, sindicatos y trabajadores por medio de talleres conjuntos y sesiones de capacitación. Al sacar provecho de estas relaciones, se mejora la comprensión práctica de los roles y las responsabilidades en las inspecciones laborales, se fomentan las soluciones colaborativas y se destacan las responsabilidades compartidas en el marco de trabajo de los derechos laborales.

3.2 FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES, LA ORGANIZACIÓN Y LA DEFENSA

ILAB promueve los derechos laborales en México por medio de una asistencia técnica dirigida diseñada para mejorar las capacidades de los actores clave de lograr una interacción de relevancia con las reformas laborales. Este enfoque se ejemplifica a través de diversas iniciativas clave. Con eje en empoderar a los trabajadores y a la sociedad civil para que participen de manera activa con las entidades gubernamentales y corporativas, el proyecto para trabajadores de SC mejora la capacidad de estos grupos para identificar, articular y actuar en relación con las infracciones al derecho laboral. Con esta iniciativa, se

apoya a los trabajadores para que se conviertan en atentos defensores de sus derechos, además de destacarse la importancia de la autonomía y la participación legal proactiva.

En cuanto al empleador, ILAB tiene por finalidad alinear a los empleadores del sector automotriz con las demandas de las nuevas leyes laborales, en especial, para destacar las necesidades de las PYMES en la cadena de suministro. Mediante el aumento en la capacidad del empleador para comprender y la implementación de reformas laborales, este esfuerzo impulsa una cultura del cumplimiento y un diálogo que mejora de manera significativa las relaciones industriales. Este enfoque estratégico se observa en el proyecto Empleador Automotriz de FUPAD, que apoya de manera activa a los empleadores para adoptar nuevas políticas de cumplimiento y medidas preventivas contra las violaciones a las leyes laborales.

A modo de reflexión sobre la efectividad de estos esfuerzos, un destacado 79 % de los encuestados indicó que las intervenciones del proyecto de ILAB centrado en los trabajadores y, principalmente, a cargo de SC fueron de moderada a altamente eficaces al momento de impulsar las capacidades relacionadas con la organización, la representación y la defensa de los trabajadores. La misma proporción reconoce el importante rol que desempeñó ILAB a la hora de fortalecer la participación activa de los principales actores del proceso de reforma laboral. Dichos comentarios positivos de los actores clave sirven para destacar los avances logrados para empoderar con las habilidades necesarias y la participación para atravesar y apoyar el entorno integral de la reforma laboral, lo cual sienta las bases para un avance sostenido y sistémico para la protección de los derechos laborales.

Fortalecer la capacidad para abordar cuestiones relacionadas con los derechos laborales

Las iniciativas de ILAB están orientadas para empoderar a los diversos actores del sistema para hacer frente a problemas relacionados con los derechos laborales. Según datos del proyecto, estos esfuerzos tuvieron un impacto positivo sobre un total de 3,221 personas. Los proyectos en sí variaron en cuanto a su enfoque: en algunos, se capacitó a funcionarios gubernamentales sobre los procedimientos y los marcos de trabajo relevantes, en tanto que otros se orientaron a los trabajadores, empleadores y sindicatos con el objetivo de mejorar su comprensión de las reformas laborales y la resolución de controversias. Asimismo, algunas actividades apuntaron a empoderar a las organizaciones de los trabajadores con destrezas en planificación estratégica y representación. Además, con la ayuda de ILAB, específicamente FUPAD, 120 organizaciones fortalecieron sus conocimientos para evitar infracciones en las leyes laborales, según lo establecido por la nueva ley laboral.

3.2.1 DESARROLLO DE SINDICATOS INDEPENDIENTES

La evolución de los sindicatos democráticos e independientes, con el impulso de la reforma laboral y el apoyo de la asistencia técnica de ILAB, marcó una etapa importante en el movimiento de la reforma laboral en México, que tuvo como resultado un aumento importante en la transparencia y la representación. Reconocida por la mayoría de los actores del sistema, esta transición hacia un sindicalismo independiente desempeña un papel fundamental para dispersar temores a largo plazo y estimular una participación generalizada, ambos elementos clave para promover los derechos y las reformas laborales. A pesar de los destacados avances, para lograr un sindicalismo realmente independiente debe haber oportunidades prometedoras y desafíos significativos. El entorno actual, caracterizado por una cantidad relativamente pequeña de sindicatos independientes y con el agregado de debates permanentes sobre su sustentabilidad, destaca la necesidad de realizar esfuerzos dirigidos para impulsar su crecimiento y extender el impacto dentro del marco de trabajo de la reforma laboral.

Legitimación de los convenios colectivos de trabajo (CCT)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) estima que hubo 550,000 CCT, de los cuales el 85 por ciento fueron contratos de protección en 2019. Tras una revisión llevada a cabo en 2022, este número se redujo a 139,000. Según datos del CFCRL, solo 30,529 CCT estaban legitimados a comienzos de abril de 2024. Si bien es complicado estimar la cantidad de sindicatos “democráticos” en comparación con los sindicatos “proteccionistas”, el hecho de que tan solo el 22 por ciento, aproximadamente, de los CCT se hayan legitimado podría ser un indicador de que la cantidad de sindicatos proteccionistas sigue siendo muy alta. (*Bloomberg en Línea, 2023; El Economista, 2023*).

Un representante del sindicato aporta datos más claros sobre la naturaleza básica, aunque compleja, de impulsar una organización autónoma entre los trabajadores: “Siempre pensamos en la capacidad para organizarse, representar y defender a los trabajadores como si ellos ya supiesen qué hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo. A menudo, los trabajadores creen que una organización externa los ayudará a resolver sus problemas, además de no conocer sus derechos ni saber cómo organizarse. Esta falta de capacidad de organización autónoma requiere asesoramiento legal y un liderazgo más destacado. La capacidad para que los trabajadores se organicen por su cuenta en cualquier lugar de trabajo es fundamental para avanzar. Sin embargo, a veces es lo que les resulta más difícil. ¿Por qué? Porque hay despidos, represalias [y] listas negras, lo que se complica mucho en un lugar de trabajo en el que pueden visualizarte fácilmente y tomar represalias en tu contra”. Las perspectivas adicionales de los actores clave se hacen eco de la urgencia por más educación, capacitación e información para reforzar estos resultados: “Si bien se reconoce su existencia, la presencia de sindicatos independientes es marginal en el contexto crítico de la reforma. Llevará años evaluar su nivel de representación”, en tanto que “la continuidad de estos nuevos sindicatos independientes sigue siendo incierta”.

La lucha por lograr representación sindical en Piedras Negras, Coahuila

El conflicto laboral en VU Manufacturas en Piedras Negras, Coahuila, es un reflejo de la ola actual de la reforma laboral en México. Con sede en Troy, Michigan, VU Manufacturas se dedicaba a producir piezas interiores de automóviles para marcas como Toyota, Honda y Chrysler. Al principio, se proclamó como un lugar con buenas condiciones de trabajo, pero un cambio en la gerencia derivó en la insatisfacción generalizada de los trabajadores.

A fines de 2021, el Comité Fronterizo de Obreras y Obreros (CFO) lanzó una campaña para concientizar a los trabajadores. La empresa se puso de acuerdo con la Confederación de Trabajadores de México (CTM) para debilitar al movimiento sindical independiente, la Liga Sindical Obrera Mexicana (LSOM), lo que tuvo como resultado intimidaciones e interferencias internas.

Los trabajadores, insatisfechos con los salarios injustos, los despidos injustificados y las condiciones decadentes, se organizaron en la LSOM. A pesar de enfrentarse a amenazas y despidos, votaron por la representación de la LSOM en agosto de 2022. No obstante, VU Manufacturas se negó a negociar un nuevo convenio colectivo, lo que derivó en más disputas y una apelación ante el Mecanismo de Respuesta Rápida (MRL) en virtud del Acuerdo entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) en enero de 2023.

Finalmente, VU Manufacturas dejó de operar en México, desmanteló la planta y despidió a los trabajadores. A muchos exempleados les costó encontrar nuevos trabajos por estar en la lista negra de la industria.

En este caso, pueden observarse los desafíos y las complejidades de la reforma laboral y representación sindical en el cambiante entorno de trabajo de México.

Tabla 3: Oportunidades, desafíos y sugerencias

Oportunidades de mejora	Desafíos o riesgos que se interponen a las oportunidades de mejora	Sugerencias para atenuar los desafíos
<p>Aprendizaje operativo para sindicatos independientes: apoyar a los sindicatos independientes en la adopción de prácticas democráticas y asegurarse de que dispongan de las herramientas necesarias para operar de manera eficaz en el entorno laboral reformado.</p> <p>Democratización de los sindicatos de protección patronal: apoyar la democratización de los sindicatos proteccionistas existentes mediante la identificación y la capacitación del nuevo liderazgo en procesos de sindicatos independientes.</p>	<p>Obstáculos para las afiliaciones a sindicatos independientes: Abordar los desafíos que representan distintos empleadores y sindicatos de protección patronal que podrían obstruir la formación de sindicatos independientes y la vida sindical democrática. Trabajar para reducir los obstáculos administrativos y procedimentales a los que se enfrentan los sindicatos independientes, potencialmente impulsados por los organismos de supervisión, para garantizar que el proceso de afiliación sea más gradual.</p>	<p>Mejora del cumplimiento y la supervisión de los derechos laborales:</p> <p>Fortalecimiento de los tribunales laborales especializados: fomentar la capacidad y los recursos de los tribunales laborales para abordar casos relacionados con controversias sindicales y prácticas antidemocráticas de manera eficiente e imparcial. Con este paso, se garantiza que las controversias laborales se resuelvan con equidad y justicia, y se refuerza el marco de trabajo legal que apoya los derechos laborales.</p>

Oportunidades de mejora	Desafíos o riesgos que se interponen a las oportunidades de mejora	Sugerencias para atenuar los desafíos
<p>Esto incluye ofrecer capacitación específica sobre los principios democráticos, el liderazgo efectivo y la gobernanza transparente. Llevar a cabo una evaluación para determinar qué sindicatos están abiertos a la colaboración y la reforma, y desarrollar una estrategia a fin de obtener su participación de manera productiva.⁴¹</p>		<p>Inspecciones regulares: aumentar la frecuencia y la exhaustividad de las inspecciones por parte de los inspectores laborales para garantizar el cumplimiento con las leyes laborales en relación con las actividades sindicales. Capacitar específicamente a los inspectores sobre temas relacionados con libertades sindicales y prácticas democráticas para mejorar la efectividad de su supervisión.⁴²</p> <p>Protecciones para denunciantes: mejorar y aplicar sólidas protecciones para los empleados que denuncien actividades contra los sindicatos u otras infracciones del derecho laboral. Ofrecer sólidas protecciones para denunciantes que fomenten una cultura de la transparencia y responsabilidad, y les permita a los trabajadores denunciar injusticias sin temor a sufrir represalias, pérdida del trabajo u otras consecuencias negativas.</p> <p>Creación de un caso de negocio para el sindicalismo independiente: ayudar a las empresas a comprender que el hecho de incorporar sindicatos independientes puede tener como resultado una fuerza de trabajo más estable y productiva. Destacar casos de estudios en los que la relación colaborativa entre empleadores y sindicatos independientes haya dado lugar al éxito del negocio.</p>

⁴¹ Actualmente, ninguna de las personas a cargo de la implementación tiene la capacidad necesaria para realizar este tipo de evaluación sin perjudicar los avances ya logrados. Por lo tanto, la evaluación específica debería dirigirse a generar una estrategia para identificar qué sindicatos proteccionistas deberían abordarse, cómo interactuar con ellos y los métodos específicos para impulsar prácticas democráticas y transparentes.

⁴² En el proyecto CALLE de AIR, se capacitó a los inspectores laborales a través del diplomado con certificado sobre cuestiones relacionadas con la libertad de los sindicatos y las prácticas democráticas, y los aprendices ponen en práctica esta información.

Oportunidades de mejora	Desafíos o riesgos que se interponen a las oportunidades de mejora	Sugerencias para atenuar los desafíos
		Defender el cambio cultural dentro de la comunidad empresarial y enfatizar las prácticas empresariales éticas y la sustentabilidad a largo plazo por sobre las ganancias a corto plazo que se obtienen de las prácticas de trabajo no democráticas.
Formación de alianzas con sindicatos de pensamiento similar: alentar las asociaciones entre sindicatos que comparten principios democráticos para fomentar las prácticas democráticas.	Estructuras mejoradas: confrontar la dinámica de larga data entre las empresas y los sindicatos establecidos que impiden la movilización y organización de los trabajadores, un elemento clave para impulsar un entorno de trabajo sindical libre y justo.	Campañas educativas y participación de los actores clave: lanzar campañas educativas integrales orientadas tanto a empleadores como a trabajadores con el objetivo de destacar los beneficios de los sindicatos independientes, como mayor satisfacción de los trabajadores, mejores salarios, mejores condiciones en el lugar de trabajo y una reputación más elevada de la empresa. Facilitar el diálogo y hacer talleres que reúnan a líderes empresariales, representantes de sindicatos de protección patronal, el Gobierno y defensores de sindicatos independientes para analizar y conciliar las distintas perspectivas.
Fomentar la rendición de cuentas y presentación de informes: ampliar la transparencia y la presentación regular de informes financieros entre los sindicatos. Dado que tan solo el 4.2 % de los sindicatos actualmente participa en divulgaciones financieras semestrales, es fundamental aumentar dicha práctica para generar confianza y credibilidad en el movimiento sindical. ⁴³	Apertura de las empresas al sindicalismo independiente: promover que los líderes empresariales acepten a los sindicatos independientes y los reconozcan como socios en pie de igualdad en las discusiones y negociaciones laborales.	Capacitación en rendición de cuentas y presentación de informes: Los encargados de implementación de ILAB/USG deben brindar capacitaciones que enfatizen la importancia de las prácticas democráticas, la rendición de cuentas y la transparencia. Este enfoque contribuiría significativamente a fomentar un entorno sindical más confiable y transparente.

⁴³ Fuente: [Apenas el 4.2 % de los sindicatos rinden cuentas: CFCRL \(eleconomista.com.mx\)](http://eleconomista.com.mx)

El complejo panorama de la reforma laboral en México pone de relieve la necesidad crítica de iniciativas con capacidad de respuesta. Los esfuerzos que ILAB lleva a cabo, especialmente a través del proyecto para trabajadores de SC, demostraron su eficacia a la hora de mejorar la prestación de servicios y fomentar un entorno laboral que respete los derechos de todos los actores clave. También pone de relieve la necesidad permanente de capacitación, defensa y eliminación de obstáculos para las afiliaciones a sindicatos independientes. Mantener un enfoque sostenido en estas áreas es crucial para mejorar la efectividad y ampliar el impacto de las iniciativas de reforma laboral en todo México. Garantiza la continuación del impulso hacia un sector laboral más equitativo y participativo.

Educación y compromiso de los trabajadores

El SC se reunió periódicamente con líderes emergentes de distintos centros para apoyar las actividades organizativas en curso en las plantas, lo que proporcionó apoyo técnico, jurídico y estratégico para aumentar las capacidades organizativas y de comunicación de los trabajadores. Gracias a este acompañamiento personalizado, los trabajadores mejoraron su capacidad para organizarse y aplicar estrategias de compromiso, despertaron su interés por los sindicatos independientes mediante la comunicación directa, se inmunizaron contra los mensajes negativos relativos a los sindicatos y promovieron nuevos sindicatos independientes.

Puntos de influencia:



Cultivar una comprensión moderna del sindicalismo (modelos mentales y de motivación): punto de influencia alto



Impulsar campañas educativas y diálogos específicos para fomentar un cambio cultural entre trabajadores y empleadores hacia una comprensión moderna del sindicalismo. Este enfoque cuestiona puntos de vista anticuados y destaca las ventajas de las prácticas sindicales independientes; a su vez, hace hincapié en la transparencia, la responsabilidad, la representación y la resolución de problemas en colaboración.



Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en las actividades sindicales (comportamientos y prácticas): punto de influencia medio



Colaborar con los sindicatos para implementar mecanismos sólidos de rendición de cuentas, como informes financieros periódicos y transparentes, para fomentar la confianza entre los miembros del sindicato y aumentar la credibilidad de los sindicatos ante los empleadores, los trabajadores y el público. La asociación con organizaciones de control independientes agrega un nivel adicional de supervisión, que garantiza que las actividades sindicales se lleven a cabo de forma transparente y responsable.



Promover historias de éxito del sindicalismo independiente (modelos mentales y de motivación): punto de influencia medio



Aprovechar los medios de comunicación, incluidos los medios de las autoridades laborales, las plataformas sociales y los eventos de la industria para destacar ejemplos de éxito de sindicatos independientes y sus importantes contribuciones a las relaciones laborales y la democracia en el lugar de trabajo. Destacar los beneficios tangibles que estos sindicatos aportaron a sus miembros constituye una poderosa motivación para los trabajadores que se plantean la posibilidad de sindicarse y podría contribuir a cambiar el discurso general hacia una visión positiva de la participación de los sindicatos en la reforma laboral.

3.2.2 AVANCES EN LA ORGANIZACIÓN Y LA REPRESENTACIÓN SINDICALES

Las personas a cargo de la implementación, los sindicatos y la academia reconocen colectivamente los avances significativos en las capacidades de organización y representación de los sindicatos independientes, apoyados de forma significativa por la asistencia técnica de ILAB, a través del proyecto del SC. Esta colaboración allanó el camino para el éxito de la negociación colectiva, que se tradujo en aumentos salariales y mejores beneficios para los trabajadores, lo que ilustra **el profundo impacto de los esfuerzos de ILAB por ampliar el poder de negociación de los sindicatos y defender los derechos de los trabajadores.**

Un cambio notable hacia relaciones laborales más integradoras es impulsado por el compromiso proactivo de ciertos empleadores con sindicatos independientes. Este movimiento positivo, encabezado por los esfuerzos de los sindicatos independientes y respaldado por mecanismos como el MRLL, supone un alejamiento de las estructuras laborales tradicionales hacia un sistema que fomenta el diálogo abierto y las negociaciones, lo que iguala las condiciones entre empresas y trabajadores.

Inauguración del primer Centro Académico Laboral de México y el Foro Internacional sobre Reforma Laboral

El primer centro académico laboral en la historia de México se puso en marcha del 24 al 26 de agosto de 2022, a través de una cooperación entre el SC, la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) y el Centro Laboral de la UCLA. Más de 130 participantes de más de 50 organizaciones asistieron al foro internacional “Tres años después de las reformas: El futuro del movimiento obrero mexicano”, que se llevó a cabo en el Centro Laboral de la UAQ.

Fuente: TPR SC del 1 de abril de 2022 al 30 de septiembre de 2022

A pesar de esta evolución positiva, los retos persisten. Las observaciones de los trabajadores indican que las mejoras salariales y de beneficios a través de sindicatos independientes no suelen diferir significativamente de las tendencias económicas más generales. El panorama sigue dominado por los modelos sindicales tradicionales, que aún mantienen la mayoría de los convenios colectivos, lo que limita la prevalencia de negociaciones transparentes y equitativas, y los beneficios para los trabajadores. La resistencia de ciertas culturas empresariales a comprometerse plenamente con sindicatos nuevos e independientes apunta a la necesidad de un cambio sistémico en las actitudes hacia las reformas laborales,⁴⁴ que garantice que el conjunto de los trabajadores se beneficie de los avances sindicales.

⁴⁴ En concreto, prevalece la reticencia a ofrecer salarios y beneficios por encima de los índices de inflación, impulsada por el deseo y la necesidad de mantener el control empresarial y maximizar los beneficios y conservar la competitividad. Algunos líderes empresariales entienden las reformas, pero utilizan las negociaciones sindicales como pretexto para evitar mayores costos, a menudo contratando abogados laboristas con una mínima intención negociadora. Un compromiso efectivo requiere un cambio de mentalidad a nivel directivo que reconozca que las negociaciones constructivas pueden beneficiar a todas las partes sin recurrir a la intimidación o la confrontación. Este cambio de conciencia es fundamental para lograr mejoras a largo plazo y garantizar que el conjunto de los trabajadores se beneficie de los avances sindicales. Sin embargo, es necesaria una evaluación más profunda para determinar el enfoque más adecuado para fomentar este cambio.

Goodyear de San Luis Potosí: la lucha por una representación justa

Goodyear estableció su planta en San Luis Potosí hace menos de una década. Inicialmente, Goodyear firmó un convenio colectivo con la Confederación de Trabajadores de México (CTM) que ofrecía derechos laborales mínimos. Los trabajadores pronto se dieron cuenta de los beneficios que les faltaban en comparación con los de Continental Tire, otra empresa de neumáticos de San Luis Potosí que operaba con un convenio sectorial más favorable.

El descontento creció, lo que llevó a los trabajadores a organizarse para conseguir mejores condiciones. Los sindicatos de Continental Tire y otras empresas locales fundaron La Casa Obrera Potosina para apoyar estos esfuerzos. Con la orientación de La Casa Obrera y el Centro de Solidaridad, los trabajadores de Goodyear lanzaron una campaña por la libertad sindical y la aplicación del **convenio sectorial**.

En abril de 2023, durante una votación de legitimación sindical, miembros de la CTM supuestamente robaron una urna, lo que llevó al Ministerio de Trabajo a condenar el fraude y prometer una nueva votación. Bajo una supervisión reforzada, los trabajadores rechazaron de forma aplastante el contrato de la CTM, con 727 votos en contra y 140 a favor. Luego, el Sindicato Independiente de Trabajadores de Goodyear (LSOM) ganó una votación posterior para la representación sindical, con 899 votos frente a 30 de la CTM. En agosto de 2023, las autoridades laborales declararon a la LSOM representante del convenio sectorial en Goodyear de San Luis Potosí.

Esta lucha pone de relieve no solo los retos actuales, sino también las importantes victorias logradas gracias a la acción y la determinación de los trabajadores organizados, lo que demuestra su papel crucial a la hora de garantizar una auténtica representación laboral y condiciones de trabajo justas en México.

Según los actores clave de la academia, “un aspecto clave es la ratificación de los convenios colectivos de trabajo, lo que garantiza el acceso de los trabajadores a los contratos en los que se cubren su empleo y su comprensión de estos. Esta ratificación es un pilar de la transición, que faculta a los trabajadores como actores colectivos para tomar decisiones informadas. Es esencial acabar con el sindicalismo corporativo, que opera sin el consentimiento de los trabajadores y restringe el acceso a los convenios colectivos. Es fundamental mejorar la capacidad de los sindicatos independientes”.

Los obstáculos a la adopción y aplicación de la libre asociación y la negociación colectiva en sentido amplio incluyen modelos culturales, históricos y mentales profundamente arraigados en los sindicatos de protección patronal, los empleadores y los trabajadores que dificultan la democratización de los sindicatos. Esta resistencia, especialmente notable en las regiones fronterizas del norte, obstaculiza la verdadera transformación, ya que muchas empresas y sindicatos de protección patronal se aferran a comportamientos corporativistas bajo una fachada democrática. Además, los sindicatos independientes se enfrentan a la violencia dirigida y a las represalias de los empleadores, incluidos los despidos y las listas negras, lo que pone de relieve la **urgencia de cambiar los comportamientos y las prácticas** y abordar los obstáculos sistémicos a la democratización y la modernización de los sindicatos. Lograr estos cambios transformadores suele requerir un compromiso a mediano y largo plazo, y las iniciativas que abarcan de 3 a 5 años demuestran su eficacia a la hora de modificar comportamientos y motivaciones.⁴⁵

⁴⁵ [Meta-Evaluation Options Paper April 2023 \(dol.gov\)](#)

Se subraya la importancia del asesoramiento jurídico y de la protección integral de los trabajadores para proteger el derecho de sindicación y garantizar la efectividad de iniciativas como el MRLI en la promoción de prácticas laborales justas. Esto se ve respaldado por la participación proactiva de las instituciones gubernamentales y estatales, en particular el CFCRL, los tribunales laborales y la STPS, que es vital para proporcionar protecciones sólidas a los trabajadores que aspiran a formar o unirse a sindicatos autónomos y superar los desafíos que enfrenta el desarrollo de un sector laboral más democrático y participativo.



La existencia de una importante represión laboral y de violencia contra los trabajadores que hablan claro sigue siendo un problema.... Cuando un sindicato empieza a formarse y a luchar por la titularidad de los contratos, por ejemplo, los errores pueden provocar despidos de trabajadores.



- FGD, líder sindical independiente

Puntos de influencia:



Mejorar el acceso democrático y la participación (acceso a los servicios): *punto de influencia medio*



Aprovechar las herramientas tecnológicas, como las plataformas digitales fáciles de usar, junto con recursos accesibles como las líneas directas de asistencia jurídica, para reforzar el compromiso democrático en todas las filas sindicales. Este enfoque mejora el acceso de los miembros al asesoramiento jurídico y a la capacitación sobre gobernanza democrática, con especial atención a los que viven en regiones desatendidas.



Optimizar la prestación de servicios sindicales para el compromiso democrático (prestación de servicios): *punto de influencia medio*



Mejorar la prestación de servicios sindicales para facilitar el compromiso democrático de los miembros. Esto incluye simplificar los procesos para una toma de decisiones inclusiva y ofrecer un apoyo sólido para capacitar a los miembros a fin de que participen de forma activa en la gobernanza del sindicato. Estas mejoras promueven una mayor participación y capacidad de respuesta, lo que transforma la estructura del sindicato en una organización más democrática, funcional y centrada en los afiliados.



Apoyo organizativo a los movimientos de trabajadores (prestación de servicios): *punto de influencia alto*



Asesorar a los sindicatos independientes sobre su democratización, crecimiento, desarrollo, organización interna y sostenibilidad a fin de garantizar que dispongan de las herramientas necesarias para operar de forma eficaz en el entorno laboral reformado.

3.2.3 DISPARIDADES DE CAPACIDAD ENTRE GRANDES Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA

La industria automotriz mexicana muestra una pronunciada disparidad en la comprensión y la capacidad para aplicar las leyes laborales entre las grandes empresas, como los OEM respaldados por la inversión internacional, y las empresas más pequeñas, en particular dentro del sector de autopartes.

Los empleadores de las PYMES se enfrentan a menudo a recursos limitados y a la falta de un conocimiento exhaustivo del marco jurídico y de los derechos de los trabajadores. Esta comprensión y capacidad limitadas repercuten de forma negativa en su capacidad para centrarse en los recursos humanos y la aplicación de la reforma laboral, lo que conlleva un mayor riesgo de incumplimiento de la normativa. En cambio, las empresas más grandes suelen mantener sistemas mejor establecidos y un mayor cumplimiento de la normativa del sector. Una organización de trabajadores señala: “Las empresas con vínculos internacionales adoptaron más cambios. Las que son totalmente mexicanas, en general, tienden a resistir infringiendo la ley”, lo que subraya la reticencia de algunas empresas locales hacia el cumplimiento legal. En consecuencia, son evidentes las disparidades en los salarios, las horas de trabajo y el respeto por los derechos de los trabajadores en toda la cadena de suministro, y los trabajadores del sector de autopartes experimentan condiciones notablemente menos favorables que los OEM.

Las variaciones regionales complican aún más este caso, lo que sugiere que la situación no se puede generalizar de manera uniforme. El acceso a los recursos no garantiza automáticamente el cumplimiento de la nueva normativa, como demuestra la falta de motivación de algunas grandes empresas para adaptarse plenamente y respetar los derechos laborales. A pesar de contar con políticas y protocolos laborales establecidos, la concienciación y la adhesión genuinas dentro de estas organizaciones suelen limitarse a unos pocos individuos selectos. Por el contrario, algunas PYMES muestran un compromiso proactivo con la mejora de las prácticas laborales colaborando con organizaciones de defensa de los derechos de los trabajadores.

Destacado: Acompañamiento a la industria automotriz para la Reforma Laboral

Consciente de la dinámica existente entre los distintos actores, la intervención de ILAB a través de la FUPAD capacitó a los empleadores sobre sus nuevas funciones y responsabilidades en relación con la libre asociación, la negociación colectiva y los mecanismos de reparación. Todas las capacitaciones en las que se aborda el tema de los sindicatos hicieron hincapié en los principios de neutralidad del empleador en el proceso democrático de selección del sindicato. De acuerdo con el TPR de octubre de 2023, esta iniciativa llegó a 752 empresas dentro de San Luis Potosí, Guanajuato y el Estado de México. Si se incluyen las empresas del sector automotriz de los otros 13 estados, la FUPAD llegó a un total de 1726 empresas con al menos una capacitación o un seminario web. Aunque no se puede atribuir una causalidad directa, la FUPAD informa (TPR de marzo 2023) que hubo avances positivos en algunas de las empresas con las que trabajaron, como aumentos salariales que oscilan entre el 8.8 y el 26 % e incluso una pequeña reducción de la jornada laboral en algunos casos. Además, al TPR de octubre de 2023, la FUPAD informó que el 70 % de las empresas que participaron en sesiones informativas, capacitaciones y asistencia técnica habían legitimado su CBA, en comparación con el 47 % estimado de las empresas del sector automotriz en México.

El proyecto Empleador Automotriz de FUPAD, centrado originalmente en la capacitación de las PYMES, ilustra **la capacidad de respuesta de ILAB a las complejidades y dinámicas del sector a la hora de diseñar esta intervención**. Aunque todavía no se logró plenamente el impacto de estos esfuerzos, la mayoría de los actores clave entrevistados coinciden en la necesidad apremiante de intervenciones específicas. Estos esfuerzos son cruciales para **mejorar la capacidad humana de los empleadores**, de modo que puedan colmar las lagunas existentes en materia de conocimientos, capacidad y recursos, y fomentar una cultura generalizada de cumplimiento en empresas de todos los tamaños, con especial atención a los retos específicos a los que se enfrentan las empresas más pequeñas.

Puntos de influencia:



Personalizar las iniciativas de apoyo a las PYMES (capacidad humana): *punto de influencia medio*



Aprovechar los servicios educativos y de apoyo diseñados específicamente para las PYMES con el fin de mejorar su capacidad para comprender y aplicar de forma eficaz la legislación laboral. Por ejemplo, desarrollar programas de capacitación adaptados a las distintas funciones dentro de las PYMES, desde recursos humanos hasta los equipos directivos. Estos programas deben centrarse en los aspectos prácticos de la aplicación de las reformas laborales, como la gestión de las negociaciones sindicales, la gestión de las quejas y el cumplimiento de las nuevas normas de conformidad.

Buenas prácticas emergentes: El proyecto Acompañamiento a la industria automotriz para la Reforma Laboral se diseñó para capacitar a las pequeñas y medianas empresas mediante servicios educativos y de apoyo adaptados a sus necesidades específicas. Aunque todavía no se materializó plenamente el impacto de estos esfuerzos, la iniciativa representa un enfoque proactivo para mejorar la capacidad humana de los empleadores del sector automotriz y de las autopartes.



Compromiso de las autoridades locales (prestación de servicios): *punto de influencia medio*



Movilizar a las autoridades locales para que encabecen iniciativas que aborden las disparidades regionales en el cumplimiento de la legislación laboral. Aprovechar la posición única de los gobiernos locales para proporcionarles a las PYMES herramientas y conocimientos adaptados, que garanticen una mayor comprensión y cumplimiento de la legislación laboral a nivel regional.

Buenas prácticas emergentes: Responsabilidad de la cadena de suministro en las prácticas laborales: utilizar la influencia de los grandes ensambladores para que los proveedores cumplan las normas laborales es un ejemplo de enfoque estratégico para aprovechar la dinámica de la cadena de suministro a fin de cumplir las normas laborales. Esta iniciativa, encabezada por el SC, promueve una cultura de cumplimiento y mejora de las prácticas laborales en toda la industria. Ilustra la importancia de las intervenciones específicas que animan a las grandes empresas a desempeñar un papel fundamental en la defensa de los derechos laborales a lo largo de sus cadenas de suministro, lo que sienta un precedente para la rendición de cuentas y las prácticas empresariales éticas en el sector.

3.2.4 FOCO EN LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA PARTICIPACIÓN SINDICAL

La mayoría de los actores clave del sistema coinciden en que los **esfuerzos por mejorar la igualdad de género dentro de los sindicatos dieron lugar a algunos avances, lo cual contribuyó a un entorno sindical más inclusivo que facilita una participación más amplia de las mujeres**, incluidas las funciones de liderazgo en las comisiones. Estos avances se vieron

notablemente favorecidos por la reforma laboral de 2019, que ordenó la representación proporcional de género en la dirección de los sindicatos y le exigió al CFCRL que rechazara la renovación de las normas sindicales que no incorporaran esta estipulación.⁴⁶

A pesar de estos avances, los actores clave de todo el sistema reclaman nuevas medidas para lograr una participación equitativa de hombres y mujeres, y abordar de forma eficaz la discriminación de género. Existe la preocupación de que algunos sindicatos puedan cumplir de forma superficial los requisitos de representación de género solo en los papeles sin aplicar realmente estos cambios, lo que dificulta la verificación del verdadero cumplimiento. La relegación de las mujeres a comisiones específicas de género dentro de los sindicatos, unida a los casos en que las mujeres que dirigen otras comisiones son sustituidas por homólogos masculinos que, luego, asumen el mando, ejemplifica algunos de los retos persistentes, como señalan la academia, los centros de trabajadores y las personas a cargo de la implementación.

Un problema persistente es la sutil, pero frecuente, discriminación de género durante la negociación colectiva, que debilita los esfuerzos hacia la inclusión. “La discriminación no es explícita. Las mujeres tienen un acceso limitado a las oportunidades. Incluso cuando son permitidas, faltan medidas de protección adaptadas a las condiciones de género, lo que provoca importantes incapacidades. La igualdad existe, pero carece de profundidad y esencia. Hay que prestar atención a los sectores en los que muchas mujeres sufren lesiones; los requisitos de los equipos de protección son diferentes”, destaca un representante de una organización de trabajadores.

Además, los recientes esfuerzos por ampliar la conversación e incluir medidas activas contra las agresiones basadas en el género y la orientación sexual tropiezan con obstáculos culturales y jurídicos, lo que pone de relieve la falta de avances en la conquista de una inclusión sustancial de las cuestiones de género y de la comunidad lesbiana, gay, bisexual, transgénero, queer, intersexual y asexual (LGBTQIA+) en los sindicatos. Esta brecha dio lugar a llamamientos en favor de iniciativas integrales de capacitación y acción afirmativa destinadas a crear un entorno sindical auténticamente diverso que responda a las necesidades y prioridades de todos los afiliados, incluidos los procedentes de poblaciones marginadas y subatendidas.

Para garantizar la efectividad y la sostenibilidad de los esfuerzos de reforma laboral, es fundamental integrar la equidad de género, la participación inclusiva y las medidas activas contra las agresiones basadas en el género y la orientación sexual en todas las intervenciones de ILAB. Este enfoque integrado, que hace hincapié en la motivación para adoptar comportamientos e institucionalizar prácticas asociadas a la mejora de los derechos de los trabajadores, no solo mejoraría la inclusión dentro del movimiento obrero, sino que también garantizaría el impulso hacia un entorno de trabajo inclusivo, seguro y sano para la fuerza laboral del sector de automotriz en México.⁴⁷

Puntos de influencia:

⁴⁶ Hay un sector específico dentro del CFCRL que se encarga de revisar los estatutos de los sindicatos y las evidencias. Sin embargo, el desafío está en garantizar que estos cambios sean genuinos. A veces, parece que los sindicatos cumplen con las normas documentadas sin implementar los cambios necesarios, lo que dificulta comprobar el verdadero cumplimiento.

⁴⁷ Para obtener un análisis más detallado de las perspectivas de género, consultar la sección 5.6 “Diversidad e inclusión”.



Establecer sistemas de apoyo (prestación de servicios): punto de influencia alto



La creación de estructuras de apoyo sólidas para los miembros del sindicato que sufren discriminación o agresiones proporciona apoyo inmediato y actúa como elemento disuasorio contra los comportamientos discriminatorios y agresivos, lo que fomenta un entorno sindical más seguro e integrador. Esto implica la creación de un sistema de notificación confidencial y la formación de equipos de respuesta para gestionar los incidentes con eficacia y sensibilidad.

Establecer asociaciones para la educación (modelos mentales y de motivación, capacidad humana): punto de influencia medio



Aprovechar las asociaciones estratégicas con organizaciones especializadas en capacitación sobre igualdad de género e inclusión. Estas colaboraciones permiten ofrecer programas y recursos educativos adaptados a los miembros y líderes sindicales, lo que mejora su comprensión y la aplicación de prácticas inclusivas dentro del sindicato.

3.2.3 FORMACIÓN DE SINDICATOS INDEPENDIENTES CATALIZADA POR EL MRLI Y LA ASISTENCIA TÉCNICA DE ILAB

La aparición de sindicatos independientes cobró impulso gracias a los esfuerzos combinados del MRLI en el marco del T-MEC y la asistencia técnica de ILAB, concretamente el proyecto para trabajadores de SC, que les proporcionó apoyo estratégico a los trabajadores durante el proceso de negociación. **Tanto los sindicatos independientes como ILAB ven esta tendencia como un desarrollo clave e inesperado en el avance de los derechos laborales en México,** lo que los aleja gradualmente de las prácticas laborales tradicionales, que son opacas y controladas por los empleadores, hacia relaciones laborales más democráticas, inclusivas y justas.⁴⁸

Un representante sindical independiente destaca la importancia de esta transición: “Este cambio acerca a los trabajadores a un entorno laboral mejor, sano, seguro, integrador y respetuoso con los derechos laborales. Los aumentos salariales inmediatos son beneficiosos, pero las ventajas continuas que proporciona un sindicato independiente aún no están totalmente aseguradas”.

Un buen ejemplo de esta tendencia es la creación de un nuevo sindicato independiente en una instalación de Saint-Gobain en Cuautla, México, en octubre de 2022. Los trabajadores eligieron a este nuevo sindicato independiente para que los representara en las negociaciones del convenio colectivo a raíz de una petición presentada de acuerdo con el MRLI. Este suceso, desencadenado por las denuncias de denegación de los derechos de los trabajadores a la libre asociación y a la negociación colectiva, subraya el impacto de los mecanismos internacionales y del apoyo local para catalizar los avances en materia de derechos laborales. El caso se saldó con una importante victoria en materia de derechos laborales, ya que las negociaciones condujeron a “un aumento del 11 % en los salarios y los beneficios de los trabajadores, algo sin precedentes en la historia de la fábrica”, señala un funcionario de ILAB.

⁴⁸ Los sindicatos independientes y ILAB identificaron la aparición de sindicatos democráticos, como Saint-Gobain, como un cambio positivo, inesperado e importante a través del ejercicio de registro de resultados, lo que indica que, en algunos casos, esto no se veía como una posibilidad factible.

Sin embargo, el pleno establecimiento de un sindicalismo independiente se enfrenta a dificultades, como la resistencia persistente de los empleadores y los sindicatos de protección patronal, y el temor de los trabajadores a las represalias. Los sindicatos independientes aún perciben como crucial la necesidad permanente de apoyo, solidaridad de los trabajadores y orientación estratégica por parte de entidades, como las personas a cargo de la implementación de ILAB. **Esto plantea la cuestión de la sostenibilidad: si los logros democráticos alcanzados se mantendrán y adaptarán a lo largo del tiempo sin una intervención continua de ILAB.**

3.3 APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN LABORAL Y LUCHA CONTRA LOS INCUMPLIMIENTOS DE LA LEGISLACIÓN LABORAL

La aplicación de la legislación laboral desempeña un papel fundamental en la protección de los derechos laborales, la eliminación de la discriminación en el lugar de trabajo y la garantía de condiciones seguras y saludables para los trabajadores del sector automotriz en México. En este contexto, las iniciativas de ILAB lideran los esfuerzos para mejorar los mecanismos de aplicación de la ley. Esto se hace centrándose en la mejora de la calidad de las inspecciones de trabajo, reforzando la coordinación entre las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley y luchando proactivamente contra los incumplimientos de la legislación laboral. El portafolio de ILAB está estratégicamente posicionada para fomentar el cambio sistémico y defender los derechos de los trabajadores con mayor eficacia. Además, la asistencia técnica de ILAB fomenta la utilización de mecanismos como el Mecanismo de Respuesta Rápida (MRL) del T-MEC, así como mecanismos locales como los centros locales de conciliación y los tribunales laborales, para apoyar aún más la mejora de los derechos de los trabajadores, lo que ejemplifica un enfoque integral de la aplicación de la legislación laboral.

Un ejemplo clave de este planteamiento estratégico es el proyecto CALLE de AIR. Esta iniciativa emblemática refuerza la capacidad del Gobierno de México para proteger los derechos de los trabajadores del sector de autopartes, gracias a una asistencia técnica esencial que incluye herramientas innovadoras, soluciones tecnológicas y capacitación especializada. Los esfuerzos del proyecto CALLE de AIR se dirigen a permitir una protección gubernamental más eficaz de los derechos de los trabajadores y a garantizar la aplicación integral de la legislación laboral mexicana, en particular, las reformas de la justicia laboral en la industria de autopartes.

La efectividad de la asistencia de ILAB en este ámbito se refleja en las respuestas a nuestra encuesta, en la que el 69 % de los encuestados calificó el apoyo de ILAB en la mejora de la calidad de las inspecciones de trabajo como por encima de moderado o muy eficaz. Del mismo modo, una cantidad igual de encuestados calificó la asistencia técnica de ILAB como por encima de moderada o muy eficaz en el fortalecimiento de la coordinación de los organismos encargados de hacer cumplir la ley, incluidos la STPS, el CFCRL y los Ministerios de Trabajo estatales, así como sus unidades de inspección. Además, el 75 % de los encuestados destacó la asistencia de ILAB como por encima de moderada o muy eficaz para prevenir y abordar los incumplimientos de la legislación laboral, lo que subraya el importante impacto de estas iniciativas en el panorama de la aplicación de la legislación.

Proyecto destacado: proyecto CALLE de AIR

El proyecto CALLE logró avances significativos en la mejora de los derechos de los trabajadores gracias a sus iniciativas de capacitación. Después de participar en los talleres y las actividades de transferencia de conocimientos del proyecto, 547 miembros del personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) demostraron un mayor conocimiento en la administración o utilización de las herramientas de inspección laboral, los marcos legales y los procedimientos desarrollados por CALLE. En particular, 89 miembros del personal de la STPS declararon haber aplicado estas herramientas y marcos.

Estos resultados subrayan el papel fundamental de las intervenciones de ILAB para impulsar el cumplimiento de la legislación laboral y garantizar un entorno laboral más equitativo y seguro en el sector automotriz de México. Al centrarse en estas áreas clave, ILAB está estableciendo una base sólida para mejoras sostenibles en la aplicación de la legislación laboral, lo que contribuye a los objetivos más amplios de la reforma laboral y la protección de los trabajadores en México.

3.3.1 PROGRESOS Y DESAFÍOS EN MATERIA DE CONDICIONES, SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

El diálogo en torno a las condiciones, la salud y la seguridad ocupacional en el sector automotriz de México revela un panorama complejo, caracterizado por perspectivas divergentes entre los distintos actores clave. Entidades gubernamentales y algunos líderes empresariales del sector automotriz afirman que cuestiones como el trabajo forzoso y los entornos laborales inseguros se abordaron en gran medida, debido en parte a la reforma laboral y al mayor escrutinio de los procesos del MRLL. Sin embargo, los centros de trabajadores y los sindicatos destacan la persistencia de las presiones y las condiciones peligrosas a las que aún se enfrentan los trabajadores, que están fuera del alcance del mecanismo de MRLL. Por el contrario, hay unanimidad en que el trabajo infantil no es frecuente en el sector automotriz, lo que subraya una importante área de consenso.

La discrepancia de puntos de vista se hace particularmente evidente cuando se analizan prácticas laborales afines al trabajo forzoso, como las horas extra obligatorias. Aunque no se clasifica explícitamente como trabajo forzoso, la dinámica de este tipo de horas extra obligatorias bajo la amenaza de sanciones económicas si los trabajadores se niegan se asemeja mucho a sus características, lo que revela desafíos sistémicos que van más allá del simple cumplimiento de la legislación laboral y afectan a cuestiones más amplias de derechos laborales y dignidad en el lugar de trabajo. “En algunos casos, en los contratos se estipula que los trabajadores están obligados a hacer horas extra si el empleador lo exige”, explica un representante de una organización de trabajadores, lo que pone de relieve la sutil persistencia de prácticas laborales coercitivas.

Por otra parte, **la seguridad de la maquinaria y las normas generales de seguridad en el lugar de trabajo aparecen como importantes áreas de preocupación**, especialmente en lo que respecta a las PYMES. Estas empresas, que a menudo operan con recursos limitados y bajo menos escrutinio, se enfrentan a grandes desafíos a la hora de garantizar tanto la protección de los derechos laborales como la provisión de entornos de trabajo seguros.

El argumento de algunos actores clave del sector empresarial de que los estándares de producción de alta calidad abordan intrínsecamente las cuestiones laborales y de seguridad se recibe con escepticismo. El consenso entre los defensores de los derechos laborales y los propios trabajadores es claro: la búsqueda de la productividad, a menudo caracterizada por estrategias para maximizar la producción con mínimos costos, incluidos salarios reducidos y jornadas laborales prolongadas, no puede justificar que se pongan en peligro la seguridad y los derechos de los trabajadores. La presencia de empresas multinacionales, a pesar de sus avanzadas capacidades tecnológicas y organizativas, no impide la presencia de los problemas laborales tradicionales. Esto subraya la necesidad de un compromiso continuo y de la creación de estrategias específicas para cada industria que den prioridad al bienestar de los trabajadores junto con la productividad, con el apoyo de mejores mecanismos de imposición.

“Para afrontar de verdad estos desafíos”, señala una persona a cargo de la implementación, “hay que replantearse el enfoque que el empleador le da a la productividad, que a menudo se basa en reducir al mínimo el personal y los salarios. La estrategia a menudo implica acuerdos con el Gobierno o los sindicatos que perpetúan prácticas anticuadas”.

Este debate matizado pone de relieve **la necesidad permanente de estrategias sectoriales que garanticen estándares de producción de alta calidad sin comprometer la seguridad y los derechos de los trabajadores**. Saca a la luz la importancia de los esfuerzos sostenidos y las intervenciones estratégicas para garantizar que los derechos laborales y los estándares de seguridad no solo se mantengan, sino que también mejoren en todos los ámbitos, ante la evolución de la dinámica laboral y la creciente presencia de empresas globales.

Puntos de influencia:



Fomentar un cambio cultural para dar prioridad al bienestar y la seguridad de los trabajadores (modelos mentales y de motivación):
punto de influencia alto



Aprovechar las campañas de concienciación y facilitar mesas redondas en las que participen trabajadores, empresas y actores clave del Gobierno para poner de relieve cómo las prácticas laborales seguras forman parte integral de la productividad y la calidad. Abordar la idea errónea de que el exceso de horas extra obligatorias es necesario para la productividad a fin de demostrar a través de datos y estudios de casos cómo la optimización de las horas de trabajo no solo puede mejorar la seguridad, sino también la satisfacción general de los trabajadores y la productividad. Este enfoque tiene como objetivo reconfigurar las percepciones existentes que contribuyen a condiciones de trabajo inseguras y a un exceso de horas extra obligatorias, con el fin de fomentar un entorno laboral más seguro y respetuoso.



Reforzar la seguridad de los trabajadores mediante la defensa sindical (modelos mentales y de motivación): *punto de influencia alto*



Respaldar el desarrollo de las opiniones de los trabajadores a través de sindicatos independientes y democráticos como medio fundamental para aumentar la presión e impulsar cambios en las empresas. Empoderar a los trabajadores a través de sindicatos independientes y democráticos aumentará la presión sobre las empresas para que mejoren los estándares de salud y seguridad. Esta defensa liderada por los trabajadores es fundamental para impulsar cambios sistémicos en las empresas, lo que garantiza que las normas de seguridad no solo se apliquen, sino que también se hagan cumplir de forma eficaz.

3.3.2 EFECTIVIDAD DEL MECANISMO DE RESPUESTA RÁPIDA (MRL) LABORAL

El MRL está ampliamente reconocido como una herramienta esencial para avanzar en la protección de los derechos laborales y abordar de forma efectiva los incumplimientos en materia laboral, especialmente por los sindicatos. Su efectividad se atribuye en gran medida a los esfuerzos coordinados de movimientos de trabajadores independientes y democráticos, y a la atención global que atraen estos casos. A pesar de sus logros, diversos actores clave consideran que el impacto del MRL es limitado. Esto se debe a que hay relativamente pocos casos, solo se aplica a instalaciones que exportan a Estados Unidos o compiten con productos estadounidenses vendidos en México y se limita a sectores prioritarios como el aeroespacial, el electrónico y el automotriz.

Un funcionario del Gobierno mexicano expresó su confianza en el potencial del MRL para aplicarse a sectores estratégicos que desempeñan un papel importante en el comercio trilateral entre los países del T-MEC. “Creo que esto puede aplicarse a otras industrias, a sectores que podríamos llamar estratégicos. Cualquier industria que sea significativa para la relación comercial entre los países miembro se debe tener en cuenta para su reproducción”, afirma un representante gubernamental.

Sin embargo, algunos actores clave criticaron el MRL. Los representantes gubernamentales y la academia expresaron su preocupación por la posibilidad de que el MRL eclipse los mecanismos locales de resolución de conflictos. Las experiencias de los trabajadores con el MRL varían significativamente; aunque hubo éxitos notables a la hora de responsabilizar a los empleadores, también hay casos en los que los empleadores eluden las repercusiones y los trabajadores se enfrentan a represalias como la “inclusión en listas negras”.

Esta dicotomía pone de relieve el papel del MRL como elemento fundamental, aunque inicial, de una estrategia más integral de protección de los derechos laborales. Subraya la necesidad de que el MRL complemente y refuerce los mecanismos nacionales de

Destacado: éxito del MRL

Según un informe de la Oficina del Representante Comercial de los Estados Unidos (USTR, abril de 2024), desde 2021, Estados Unidos ha solicitado la revisión de México en virtud del MRL del T-MEC **22** veces en instalaciones que abarcan varias industrias, incluidas la automotriz, la confección, la minería, la fabricación de alimentos y los servicios. Los siguientes resultados beneficiaron directamente a casi 30,000 trabajadores:

- proporcionó más de USD 5 millones en salarios atrasados y en beneficios a los trabajadores;
- garantizó la reincorporación de los trabajadores despedidos indebidamente;
- contribuyó a garantizar unas elecciones libres y justas en las que los trabajadores eligieron sindicatos independientes para que los representaran.

Aunque algunos casos aún están en curso, **17 ya dieron lugar a planes integrales de reparación entre los Estados Unidos y México o se resolvieron satisfactoriamente durante el proceso de revisión del MRL.** Once casos incluyeron el pago de salarios atrasados a los trabajadores, nueve incluyeron la readmisión de trabajadores, otros nueve dieron lugar a la creación de sindicatos independientes que representaban a los trabajadores en las instalaciones, y muchos desembocaron en negociaciones fructíferas para aumentar los salarios, ofrecer capacitaciones sobre los derechos de los trabajadores y mejorar las políticas en las instalaciones.

resolución de conflictos en lugar de sustituirlos. Además, existe un llamamiento urgente para mejorar la capacidad de respuesta del MRLI y para que las autoridades laborales se capaciten a fin de ofrecer soluciones rápidas y eficaces a los conflictos laborales.

En resumen, el MRLI demostró su eficacia en el sector automotriz e industrias afines. Sus principios y actividades se consideran adaptables y ampliables a otras industrias fundamentales para las relaciones comerciales entre los países del T-MEC, con el objetivo de ampliar el alcance de la protección de los derechos laborales. Además, la necesidad de integrar el MRLI con los mecanismos locales y de mejorar su capacidad de respuesta y efectividad refleja un enfoque integral de la aplicación de los derechos laborales, lo que garantiza que el mecanismo no solo se ocupe de los incumplimientos, sino que también respalde una estrategia más amplia de justicia laboral.

Puntos de influencia:



Reforzar e integrar los mecanismos nacionales (capacidad institucional y humana): *punto de influencia alto*



Reforzar la capacidad y la eficacia de los mecanismos nacionales de resolución de conflictos, como el CFCRL y los tribunales laborales. Proporcionar capacitaciones que incluyan normativas legales actualizadas, pasos procesales involucrados en la aplicación del MRLI y habilidades avanzadas de resolución de conflictos. Además, dotar a estas instituciones de herramientas tecnológicas modernas para la gestión de casos y el intercambio de datos. Este enfoque integral garantiza que se aborden los conflictos laborales con eficacia y rapidez, y que se actúe en armonía con el MRLI para proporcionar una protección exhaustiva de los derechos de los trabajadores.



Contrarrestar las represalias y mejorar la protección para denunciantes (comportamientos y prácticas): *punto de influencia alto*



Integrar estrategias específicas en el marco del MRLI para abordar y prevenir los actos de represalia y las listas negras de los empleadores. El objetivo es crear un entorno más seguro para que los trabajadores hagan valer sus derechos y se comprometan con el MRLI y los mecanismos locales, como los tribunales laborales o el CFCRL, sin temor a repercusiones.



Generar demanda a través de historias de éxito (utilización de servicios): *punto de influencia medio*



Aumentar la demanda tanto del MRLI como de los servicios nacionales de resolución de conflictos a través de la difusión de casos de éxito y de los resultados positivos obtenidos mediante estos mecanismos. Compartir estas historias anima a más trabajadores a acercarse y utilizar estos recursos, ya que son conscientes de que se pueden conseguir beneficios y protecciones tangibles.

3.3.3 APOYO A LA INSPECCIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE CUMPLIMIENTO

Las mejoras tecnológicas en las inspecciones de trabajo, facilitadas por ILAB a través del proyecto CALLE de AIR, allanan el camino para un mayor cumplimiento en toda la industria. Mediante el aprovechamiento de soluciones tecnológicas, como la mejora de los sistemas electrónicos de gestión de casos (ECMS) para la inspección de laboral, esta ayuda pretende responder eficazmente a las complejas demandas del sector. Estas tecnologías agilizan el proceso de inspección, reducen las cargas administrativas y permiten un seguimiento y una notificación más precisos de los resultados de las inspecciones.

Este avance muestra el potencial de escalabilidad y reproducción de estas estrategias, lo que sienta un precedente para una adopción más amplia. La inspección dirigida a empresas con problemas de cumplimiento no solo fomenta mejoras directas, sino que también sirve como medida proactiva que anima a empresas similares a rectificar sus prácticas de forma preventiva. Un funcionario del Gobierno elogia este enfoque por su precisión y alcance, y destaca el efecto dominó que fomenta una cultura de cumplimiento más amplia en toda la industria. “Las mejoras son notables por dos razones. En primer lugar, nuestro trabajo se hizo más inteligente [y] más centrado, lo que nos permite identificar y abordar industrias con problemas específicos. En segundo lugar, al dirigirnos a estas industrias, se impulsa a las industrias circundantes o similares a modificar sus prácticas para anticiparse”.

Sin embargo, los actores clave de todo el sistema coinciden unánimemente en la necesidad de un enfoque más holístico de las inspecciones laborales, más allá de las meras mejoras tecnológicas. Se pide enérgicamente que se refuercen las instituciones públicas y se adapten las estrategias de inspección a los desafíos propios de cada lugar de trabajo. Aumentar los recursos financieros, humanos y técnicos se considera fundamental para un marco de inspección integral que incluya personal adecuadamente remunerado y bien entrenado con el fin de ayudar a superar los desafíos de la corrupción y mejorar la transparencia.

En medio de estos avances y de las peticiones de estrategias más amplias, la profesionalización de la inspección de trabajo emerge como una prioridad apremiante. Establecer una carrera profesional estructurada para los inspectores, junto con programas de capacitación especializados, es fundamental para garantizar inspecciones precisas, centradas y técnicamente competentes. **La capacitación para obtener el certificado de**

Destacado: diplomado del proyecto CALLE de AIR

El diplomado es un curso de formación profesional certificado de 120 horas, creado por AIR en colaboración con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), dirigido a inspectores laborales federales. Abarca contenidos esenciales para un cuerpo profesional de inspectores laborales, entre los que se incluyen las leyes y los reglamentos laborales mexicanos; los procesos mexicanos de inspección laboral; las responsabilidades de los funcionarios públicos; el mercado laboral mexicano y el mundo del trabajo; los derechos laborales individuales y colectivos, incluidos los derechos de los trabajadores a organizarse y negociar colectivamente; y los derechos humanos y la equidad de género en el contexto de las inspecciones laborales. Desde el inicio del curso en 2022, un total de 170 inspectores participó en el diplomado (TPR de octubre de 2023). En total, CALLE capacitó a 675 trabajadores de la STPS (294 mujeres) en herramientas de inspección laboral, marcos legales y procedimientos de inspección laboral desarrollados por CALLE.

inspector, financiada por ILAB a través del proyecto CALLE de AIR se ajusta a esta necesidad apremiante y ejemplifica el impacto significativo de las iniciativas educativas específicas.

A pesar de los avances tecnológicos y de capacitación, aún existe una clara necesidad de recibir más apoyo. Los actores clave defienden una mayor transparencia en el proceso de inspección y métodos innovadores para resolver los retrasos en los procedimientos, luchar contra la corrupción y reducir los prejuicios de los empleadores. Se propone la introducción de verificadores, potencialmente de otras instituciones laborales, para elevar la credibilidad y la minuciosidad del proceso de inspección.

En esencia, aunque los avances tecnológicos y educativos enriquecieron el panorama de las inspecciones laborales, lograr un cambio transformador requiere una estrategia continua e integral. Esta estrategia debe potenciar tanto la tecnología como la capacitación y centrarse en mejorar la transparencia, la integridad de los procedimientos y el apoyo a las instituciones públicas. Es fundamental que el Gobierno mexicano también se implique en esta estrategia integral mediante la asignación de más recursos al cuerpo de inspectores, tanto en mejores salarios como en una mayor cantidad de inspectores, para garantizar su efectividad. A través de este enfoque multifacético, el objetivo es cultivar un sistema de inspección laboral más eficaz, confiable y equitativo en toda la industria automotriz de México.



Por primera vez en la historia, realizamos un curso de diplomatura para inspectores con el apoyo del Departamento de Trabajo en el que se formaron entre 160 y 170 inspectores, aproximadamente un tercio del ámbito federal. Esta diplomatura de cuatro meses y medio mejoró notablemente sus capacidades, como demuestran las evaluaciones positivas de los propios inspectores.



- KII, Academia

Puntos de influencia:



Aumentar la transparencia y el compromiso (demanda de servicios): punto de influencia alto



Aprovechar las herramientas tecnológicas para aumentar la transparencia del proceso de inspección laboral, a fin de que se pueda acceder con facilidad a los resultados y los procedimientos de inspección a través de plataformas en línea. Esto incluye proporcionar actualizaciones en tiempo real y mecanismos de respuesta interactivos, que garanticen que los actores clave puedan obtener fácilmente información fundamental. El uso de la tecnología para facilitar el acceso a los resultados y procedimientos de inspección hace que el proceso sea más abierto y visible. Una mayor transparencia genera confianza, garantiza la rendición de cuentas y estimula la demanda de prácticas de inspección más rigurosas y equitativas, lo que, en última instancia, mejora el cumplimiento en toda la industria.

Buenas prácticas emergentes: Mejora tecnológica de las inspecciones laborales: el proyecto CALLE de AIR mejoró significativamente el ECMS de la inspección laboral federal mediante la incorporación de herramientas de análisis de datos y análisis predictivo. Esta innovación contribuye a una estrategia de inspección específica basada en datos, ya que identifica a los empleadores de alto riesgo de incumplir la legislación laboral, lo que hace que las inspecciones sean más eficaces y específicas. Como continuación de esta iniciativa, y siempre que se den las condiciones propicias, como la plena implementación del ECMS y la capacitación integral

del personal de inspección, podría extenderse un enfoque similar para garantizar la transparencia y la apertura de los resultados de la inspección laboral.⁴⁹ Este paso permitiría a los actores clave externos acceder a los resultados de las inspecciones, lo que mejoraría la rendición de cuentas y reforzaría la confianza pública en el proceso de ejecución.

3.3.4 APLICACIÓN DE SANCIONES POR INCUMPLIMIENTOS LABORALES

La aplicación inadecuada de las sanciones por incumplimientos laborales surge como una preocupación primordial entre los actores clave del sistema, especialmente los trabajadores, la academia y los encargados de implementación dentro del sector laboral de México.

Destacan la necesidad esencial de que las sanciones establecidas por la ley no solo se apliquen, sino que sean lo suficientemente sustanciales como para disuadir eficazmente a las empresas de incumplir la legislación laboral. Dos obstáculos principales a esta aplicación son los retrasos procesales, causados por un desequilibrio entre el elevado volumen de abogados que representan a las empresas y la cantidad limitada de inspectores, y la necesidad de que las sanciones sean lo suficientemente severas para servir de disuasión eficaz.

Estos retrasos en los procesos administrativos se ven agravados significativamente por la desproporcionada relación entre representantes legales e inspectores, lo que impide la resolución oportuna de los casos en los plazos legalmente establecidos. Esta cuestión, vinculada a conclusiones anteriores, subraya la importancia crítica de potenciar la capacidad y los recursos de los servicios de inspección para abordar y mitigar eficazmente estos retrasos.

Los actores clave, principalmente los sindicatos y los defensores de los trabajadores, abogan por intensificar las sanciones y monitorear meticulosamente su aplicación, con foco tanto en las organizaciones como en los actores individuales. Creen que una aplicación más estricta de las sanciones, junto con una mayor supervisión de su cumplimiento, dará lugar a un aumento sustancial en el cumplimiento de la legislación laboral.

Además, la lucha eficaz contra el problema generalizado de la corrupción se considera fundamental para el éxito de la aplicación de las sanciones. Los actores clave sugieren una estrategia integral de colaboración entre las distintas autoridades para mejorar la efectividad de la aplicación de la ley. Este enfoque coordinado está diseñado para hacer frente directamente a la corrupción, con el fin de garantizar que las sanciones por infracciones laborales se apliquen de forma justa y eficaz. Un elemento clave de esta estrategia es el ECMS del proyecto CALLE de AIR recientemente lanzado y su eficaz componente de panel informativo. Este sistema centralizado les otorga a los inspectores las herramientas para rastrear de manera minuciosa los cronogramas, las inspecciones y los seguimientos como otras actividades específicas del inspector. Se espera que el ECMS disminuya los niveles de corrupción mediante una mayor transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, dado que el sistema solo se lanzó en mayo de 2024, CAMINOS,⁵⁰ un proyecto financiado por ILAB también implementado por AIR, monitoreará de cerca la implementación para evaluar su efectividad e impacto.

⁴⁹ AIR le informó al equipo de evaluación que el Gobierno mexicano lanzó el ECMS el 10 de mayo de 2024.

⁵⁰ [Strengthening Mexican Inspectorate for Labor Enforcement \(CAMINOS\) | U.S. Department of Labor \(dol.gov\)](https://www.dol.gov/press-releases/2024/05/10/2024-05-10-strengthening-mexican-inspectorate-for-labor-enforcement-caminos).

Para afrontar estos desafíos, está claro que es necesaria una estrategia holística. Esta estrategia debería centrarse en aumentar la capacidad y los recursos de la inspección, imponer sanciones más severas y cuidadosamente supervisadas, y fomentar un esfuerzo conjunto para luchar contra la corrupción.⁵¹ Si se implementan de manera eficaz, estas acciones harán de la aplicación de sanciones una herramienta más poderosa para promover el cumplimiento de la legislación laboral, lo que en última instancia contribuirá a un panorama laboral más justo y equitativo en México.

Puntos de influencia:



Implementar esfuerzos colaborativos anticorrupción (acceso a servicios, demanda de servicios y modelos mentales y de motivación): punto de influencia alto



Aprovechar los esfuerzos de colaboración entre diversos organismos gubernamentales, la sociedad civil y los socios internacionales para combatir la corrupción que obstaculiza la aplicación efectiva de las sanciones. Esto podría implicar el desarrollo de plataformas para el intercambio de información y prácticas recomendadas, la mejora de la transparencia en el proceso de aplicación y la implementación de mecanismos para la supervisión pública y la denuncia de incumplimientos de la legislación laboral.



Buenas prácticas emergentes: Agilizar los procesos de aplicación (prestación de servicios): el proyecto CALLE de AIR desempeñó un papel importante en la mejora de la efectividad de los procesos de inspección laboral mediante una estrategia que integraba tecnología avanzada y desarrollaba la capacidad de los inspectores. Mediante la capacitación especializada de los inspectores y la utilización de herramientas tecnológicas, el proyecto CALLE de AIR pretendía agilizar los procesos de aplicación de la normativa. Si estas estrategias son plenamente adoptadas por el Gobierno mexicano y se mantienen, tienen el potencial de garantizar una aplicación rápida y precisa de las sanciones y reducir los retrasos administrativos, lo que permitirá que los casos se resuelvan dentro de los plazos legales y apoyará la aplicación efectiva de la legislación laboral.

3.3.5 FORTALECIMIENTO DE LAS AUTORIDADES ESTATALES Y LOCALES PARA UNA APLICACIÓN EFICAZ DE LA LEGISLACIÓN LABORAL

Garantizar la aplicación rigurosa de las leyes laborales y salvaguardar los derechos de los trabajadores en la industria automotriz de México depende de mejorar las capacidades de los actores clave (empleadores, sindicatos y, especialmente, autoridades estatales y locales) para hacer cumplir las leyes laborales de manera efectiva. Esto es vital para salvaguardar los derechos de los trabajadores y garantizar que empleadores y sindicatos cumplan las nuevas normas de transparencia y compromiso democrático.

Las autoridades estatales y locales, incluidos los ministerios estatales de trabajo, los centros locales de conciliación y los tribunales laborales locales, desempeñan un papel fundamental en la aplicación de la legislación laboral. Sin embargo, los actores del sistema detectaron problemas importantes, como capacidad limitada debido a la escasez de inspectores laborales, corrupción, falta de transparencia e ineficacia, que dificultan la aplicación efectiva. Estos problemas dificultan su capacidad para supervisar la aplicación justa de los estándares laborales y proteger de forma eficaz los derechos de los trabajadores. Estos problemas, unidos a las barreras geográficas y socioeconómicas, impiden a menudo que los

⁵¹ El proyecto CALLE de AIR creó enlaces en el ECMS para relacionar las inspecciones con las sanciones, con el objetivo de facilitar la imposición efectiva de sanciones.

trabajadores, especialmente en zonas remotas y comunidades marginadas (por ejemplo, las mujeres del norte de México), accedan al apoyo y a los servicios jurídicos que les permiten hacer valer sus derechos.

La cuestión central es la frágil capacidad operativa de las instituciones laborales a nivel estatal y local. Para hacer frente a esta situación, existe una necesidad apremiante de iniciativas de capacitación y de asignación de recursos adecuados. Esto incluye no solo programas de capacitación centrados en técnicas modernas de aplicación de la ley y gobernanza ética, sino también la mejora de los procesos organizativos. Estas medidas les darían a las autoridades las herramientas para equilibrar el crecimiento económico con la protección de los derechos laborales, lo que garantizaría un mercado laboral justo y equitativo.

Puntos de influencia:



Cultivar el diálogo informado (modelos mentales y de motivación, prestación de servicios): *punto de influencia alto*



Fomentar una comunicación abierta y transparente entre trabajadores, empleadores y autoridades para propiciar un entorno de confianza y cooperación. Fomentar un entorno de confianza y cooperación apoya la aplicación de las reformas laborales y ayuda a alinear los modelos mentales hacia una comprensión común de los derechos y las responsabilidades en virtud de la nueva legislación laboral. Este compromiso activo es fundamental para reforzar la transparencia y la responsabilidad necesarias para una aplicación efectiva de la legislación laboral.

3.4 PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN LABORAL

Promover el cumplimiento de las leyes laborales es un componente esencial de la estrategia de ILAB para mitigar los incidentes derivados de incumplimientos laborales y fomentar una cultura de respeto a los derechos de los trabajadores en el sector automotriz mexicano. Este enfoque es complementario a la aplicación de la legislación laboral, y las iniciativas de ILAB están diseñadas para servir de catalizadores del cambio sistémico. Mediante la implementación de mecanismos laborales que protejan y fomenten los derechos laborales, como el apoyo a la negociación colectiva y la certificación de las normas laborales, además de actividades de concienciación y refuerzo de capacidades, ILAB pretende fomentar un compromiso proactivo con el cumplimiento de la legislación laboral en toda la industria.

Un excelente ejemplo de estos esfuerzos es el proyecto Empleador Automotriz de FUPAD. Esta iniciativa se dirige específicamente a los empleadores del sector automotriz, en particular a los pequeños y medianos fabricantes, con el objetivo de que cumplan la legislación laboral mexicana y mejoren las condiciones de trabajo dentro de la cadena de suministro del sector.

La efectividad de estos esfuerzos queda de manifiesto en los comentarios de nuestra encuesta, en la que un contundente 85 % de los encuestados calificó la asistencia de ILAB en la aplicación de mecanismos laborales para proteger y promover los derechos laborales como por encima de moderada o muy eficaz. Esta respuesta abrumadoramente positiva subraya el impacto significativo de las iniciativas de ILAB en la promoción del cumplimiento de la legislación laboral dentro del sector automotriz mexicano.

Mediante el foco en aumentar la capacidad y la concienciación de los empleadores, promover el diálogo proactivo en el lugar de trabajo y apoyar medidas preventivas contra los incumplimientos, las iniciativas de ILAB contribuyen a un entorno laboral más ajustado a derecho y equitativo. Estos esfuerzos ayudan a mitigar la incidencia de los incumplimientos laborales y sientan las bases para una mejora sostenible de las prácticas laborales, lo que refuerza los objetivos generales de la reforma laboral y la protección de los derechos de los trabajadores en México.

3.4.1 COLABORACIÓN BINACIONAL PARA PROMOVER LOS DERECHOS LABORALES

La colaboración entre los trabajadores de Estados Unidos y México, en particular a través del MRL, constituye un modelo innovador para mejorar los derechos laborales a través de las fronteras. Esta colaboración, impulsada por la asistencia técnica de ILAB, fomentó un intercambio estratégico de ideas y prácticas entre los sindicatos estadounidenses y mexicanos, vital para promover los estándares laborales dentro de la interconectada industria automotriz.

Los representantes de los trabajadores en México subrayan las ventajas significativas de esta cooperación internacional: “El intercambio de información y de experiencias organizativas entre trabajadores de distintos países tiene un valor incalculable”, lo que destaca la urgencia de establecer una sólida solidaridad binacional. **Esto subraya la importancia de los vínculos horizontales, es decir, las conexiones entre trabajadores a través de las fronteras que refuerzan la defensa y el poder colectivos de los trabajadores.**

Fomentar esta asociación binacional subraya el profundo conocimiento de ILAB de las complejidades y particularidades del sector automotriz. Muestra el compromiso de crear y mantener redes sólidas que vinculen a trabajadores y sindicatos, lo que aumenta la confianza y la solidaridad más allá de las divisiones geográficas. Este compromiso reconoce que unos vínculos sólidos entre los grupos de trabajadores son esenciales para promover y proteger eficazmente los derechos laborales.

Buenas prácticas emergentes: facilitar la colaboración de los trabajadores entre los países del T-MEC: el Centro de Solidaridad implementó con éxito una práctica que fomenta los intercambios prácticos entre trabajadores y sindicatos de EE. UU. y México. Esta iniciativa mejora la defensa de los derechos laborales, ya que les permite a los trabajadores compartir experiencias y estrategias a través de las fronteras. Esta colaboración demostró su eficacia a la hora de desarrollar un enfoque unificado para defender los derechos laborales, reforzar el poder de los trabajadores a través de las fronteras y las cadenas de suministro, y establecer las condiciones para que los trabajadores ejerzan ese poder para mejorar los salarios y las condiciones laborales en campañas internacionales coordinadas. Se recomienda ampliar esta práctica para involucrar a más trabajadores mexicanos y, potencialmente, ampliarla para incluir a participantes canadienses en los intercambios.

3.4.2 DINÁMICA ADAPTATIVA Y RESISTENCIA EN LA APLICACIÓN DE LA REFORMA LABORAL

La aplicación de la reforma laboral en el sector automotriz mexicano reveló una compleja combinación de avances y resistencias. A pesar de los importantes pasos dados hacia el cumplimiento de los nuevos marcos legales, algunos segmentos del sector empresarial y de los sindicatos de protección patronal muestran resistencia o un cumplimiento superficial, sin llegar a adoptar realmente prácticas democráticas y negociaciones laborales justas.

Las organizaciones de trabajadores y los expertos laborales informan reacciones encontradas: “Algunos empleadores muestran una clara falta de voluntad para negociar de buena fe, [y] se resisten a perder 'estabilidad', de ahí su complicidad con los sindicatos de protección”. Esta perspectiva está muy extendida, y muchos señalan las pretensiones en el sector empresarial y entre los sindicatos corporativos: “El sector empresarial y los sindicatos corporativos suelen participar en simulaciones, como se vio en las recientes legitimaciones del CCT, las negociaciones colectivas y la elección de los líderes sindicales”.

Estos comportamientos y prácticas sugieren que los esfuerzos de los sindicatos de protección patronal y de algunos empleadores por cumplir las reformas laborales no suelen suponer más que ajustes nominales. Los casos en los que nuevos sindicatos consiguieron derechos de negociación colectiva revelan ciertas tácticas de los empleadores para trabajar con los sindicatos anteriormente dominantes con el fin de obstaculizar el progreso de los nuevos sindicatos. Esto pone de relieve los obstáculos que siguen existiendo para una auténtica representación sindical y subraya el papel crucial de mecanismos como el MRLI para mantener la neutralidad y reforzar el auge de los sindicatos independientes.

Para abordar estos desafíos y animar a los empleadores a adoptar plenamente las reformas laborales, es crucial una estrategia que aproveche tanto los mecanismos de aplicación como los incentivos. Reconocer y destacar a las empresas que demuestren avances significativos sirve de potente motivador. Los funcionarios gubernamentales recomiendan involucrar a las empresas, especialmente a las que participaron en la asistencia técnica de ILAB, en los procesos de certificación y en los foros anuales para difundir las mejores prácticas e iniciativas en materia de derechos laborales: “El proceso de certificación puede servir de herramienta para sortear estos desafíos [y es] especialmente beneficioso para las empresas que están más avanzadas. Estas empresas podrían encabezar el proceso de certificación y su difusión. Incluso después de la conclusión de la financiación del proyecto, estas empresas poseerán resultados que merecerá la pena compartir, potencialmente en foros facilitados por las redes”.

Este entorno de dinámica adaptativa subraya la necesidad de un enfoque integral para aplicar la reforma laboral. Más allá del mero cumplimiento legal, es primordial fomentar una cultura en la que se incentive a los empleadores a adoptar comportamientos que promuevan los derechos de los trabajadores. El apoyo sostenido a los sindicatos independientes emergentes, junto con la aplicación rigurosa de mecanismos como el MRLI, es crucial para sortear la resistencia y hacer realidad los objetivos de la reforma laboral, lo que en última instancia contribuirá a un panorama laboral más justo y equitativo.

Puntos de influencia:



Celebrar a los verdaderos defensores de la reforma (modelos mentales y de motivación): *punto de influencia medio*



Reconocer y celebrar públicamente a las empresas y los sindicatos que realmente practican la democracia y promueven relaciones laborales equitativas. Este reconocimiento incluye premios y reconocimientos públicos en actos clave de la industria. Líderes del sector y organizaciones locales de defensa de los derechos laborales gestionan la iniciativa en colaboración. Sus historias sirven de ejemplo para inspirar a otros a alcanzar logros similares.



Implementar una certificación de estándares laborales (modelos mentales y de motivación): *punto de influencia medio*



Promover un proceso de certificación para las empresas que cumplan estándares laborales estrictos, incluidas prácticas sindicales independientes y relaciones laborales equitativas. Esto sirve como marcador tangible del compromiso con la reforma laboral y anima a más empresas a esforzarse por cumplir estos estándares.

Buenas prácticas emergentes: El proyecto Empleador Automotriz de FUPAD, en colaboración con el estado de Chihuahua, introdujo la certificación “Distintivo” para evaluar y reconocer a las empresas que cumplen con altos estándares de derechos humanos en sus operaciones y lugares de trabajo. Esta certificación funciona como una herramienta para que las empresas refuercen sus prácticas y su compromiso organizativo con los derechos humanos. Las empresas que reciban el Distintivo podrán utilizar el logotipo “Empresa Comprometida con los Derechos Humanos®” en su documentación y publicidad, y aparecerán en publicaciones y medios de comunicación locales, lo que mejorará su reputación como defensoras de los derechos humanos.

3.4.3 AUMENTAR LA TRANSPARENCIA Y SORTEAR EL CONTROL EMPRESARIAL EN LAS RELACIONES LABORALES

La reforma laboral en México pretendía reforzar la transparencia y la participación democrática en las relaciones laborales. Un aspecto central de esta reforma fue el proceso de legitimación de los convenios colectivos de trabajo (CBA), un paso adelante para garantizar que los trabajadores tengan acceso a información crítica sobre sus condiciones de empleo y puedan votar al respecto. Esta medida se diseñó para permitir negociaciones más informadas y justas sobre salarios y beneficios. Como se menciona en la sección 5.2.1, después de una revisión realizada en 2022, la STPS estimó que había alrededor de 139,000 CBA. Según datos del CFCRL, solo 30,529 CBA estaban legitimados al 10 de abril de 2024.

A pesar de las intenciones de la reforma laboral, la realidad sobre el campo refleja un camino difícil hacia la transparencia. Trabajadores, líderes sindicales y defensores de los derechos laborales citan frecuentes obstáculos para acceder a información clave de la empresa, especialmente detalles financieros cruciales para comprender los beneficios monetarios adecuados. Las tácticas de negociación de los empleadores consisten a menudo en ocultar información “sobre sus ingresos, con el fin de no darles a los trabajadores lo que monetariamente merecen por derecho”, revela una persona crítica, que destaca cómo los aumentos de productividad sin la correspondiente compensación se convirtieron en algo habitual.

Además, el propio proceso de legitimación de los CCT, que pretende democratizar su validación, es criticado por ofrecer a los trabajadores una información limitada o sesgada, lo que hace que muchos sean incapaces de comprender todas las implicaciones de estos procesos. “En la mayoría de los casos, las empresas controlan la información y desinforman a los trabajadores con el objetivo de sembrar el miedo, con el argumento de que, si buscan un cambio, perderán lo que tienen”, como expresa uno de los encuestados, lo que ilustra el desafío que supone garantizar que los trabajadores estén plenamente informados y puedan participar en un diálogo significativo sobre sus derechos laborales.

El camino hacia una auténtica transparencia y relaciones laborales equitativas va más allá de las medidas legislativas; requiere un cambio cultural tanto en el sector empresarial como en los sindicatos de protección patronal. La introducción en la reforma laboral de medidas como el proceso de legitimación de los CCT fue un paso en la dirección correcta; sin embargo, como señalaron los actores clave, el camino hacia la plena consecución de estos objetivos sigue plagado de desafíos. Los trabajadores son cada vez más conscientes de sus derechos, gracias en parte a los medios de comunicación social y a las redes informales, pero la brecha entre las intenciones de la reforma y su aplicación práctica aún pone de manifiesto los obstáculos a relaciones laborales transparentes e informadas.

A medida que el panorama laboral sigue evolucionando, la importancia de garantizar el acceso de los trabajadores a una información completa y sin filtros aún es primordial. Para el futuro de los derechos laborales en el sector automotriz de México y en otras industrias, es fundamental abordar estos desafíos directamente y fomentar un entorno en el que los empleadores y los sindicatos sean responsables de la transparencia genuina y el compromiso democrático.

Buenas prácticas emergentes: Reforzar el acceso a la información a través de las Casas Obreras (acceso a los servicios): promovidas por el Centro de Solidaridad, las “Casas Obreras” o centros de trabajadores de San Luis Potosí desempeñan un papel fundamental en la capacitación de los trabajadores del sector automotriz mexicano. Estos centros son vitales para educar a los trabajadores sobre sus derechos y proporcionarles orientación jurídica. Como centros públicos accesibles, les permiten a los trabajadores organizarse eficazmente y superar los desafíos legales, lo que facilita la formación de sindicatos independientes. El éxito de estos centros a la hora de fomentar la confianza y la defensa de los trabajadores demostró su potencial de reproducción en otras regiones para seguir reforzando la educación y la organización en materia de derechos laborales.

Buenas prácticas emergentes: Implementar plataformas digitales para lograr transparencia (prestación y utilización de servicios): El SGLLE: proyecto mexicano, en colaboración con el FCCLR y la STPS, que impulsó de forma significativa la reforma de la justicia laboral mediante el desarrollo y el apoyo de una base de datos pública sobre democracia sindical que organiza, almacena, conserva y pone a disposición del público archivos históricos, revisados y nuevos relacionados con la democracia sindical para su consulta mediante mecanismos de búsqueda fáciles de usar. Gracias al acceso fácil a estos datos, los trabajadores pueden tomar decisiones con mayor conocimiento de causa y participar de forma más eficaz en las negociaciones.

3.5 COLABORACIÓN, APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN

La colaboración, el aprendizaje y la adaptación (CLA) son elementos fundamentales y transversales en las iniciativas de ILAB. Estos procesos son esenciales para mejorar la efectividad y la sostenibilidad de los esfuerzos de aplicación y cumplimiento de la legislación laboral. Mediante la participación continua en prácticas de colaboración, el aprendizaje de experiencias y la adaptación de las estrategias, ILAB garantiza que sus iniciativas respondan a los desafíos cambiantes del panorama laboral mexicano. Este enfoque no solo fomenta asociaciones más sólidas entre los actores clave, sino que también impulsa soluciones innovadoras que contribuyen a la mejora progresiva de las condiciones laborales en toda la industria.

El enfoque de la Asistencia Técnica y Cooperación (TAC) de ILAB para la gestión de proyectos desempeña un papel fundamental en el fomento de un entorno favorable para la colaboración, el aprendizaje y la adaptación. Este enfoque fomenta la gestión adaptativa, en la que los gestores de proyectos diseñan los procesos para que sean flexibles y respondan a la nueva información y a las circunstancias cambiantes. Como señalan los encargados de implementación de ILAB, esta adaptabilidad permite el continuo perfeccionamiento de las estrategias y la implementación de soluciones innovadoras que aborden la naturaleza dinámica de los desafíos laborales.

3.5.1 AVANCES Y LIMITACIONES DE LA COLABORACIÓN SECTORIAL

Hubo avances en la colaboración sectorial dentro de la industria automotriz mexicana. Los principales actores clave, incluidos las agencias federales y los representantes de asociaciones empresariales, observaron que las cámaras empresariales y los grupos automotrices⁵² tenían una influencia especial, ya que guiaban la integración de los cambios legales tanto a nivel estatal como federal. Su liderazgo coordinado fue fundamental para crear un entorno de colaboración y mejorar la comprensión y aplicación de las reformas laborales en toda la industria.

La asistencia técnica de ILAB, en particular a través del proyecto Empleador Automotriz de FUPAD, desempeñó un papel importante en estos avances, gracias a un aprendizaje estructurado a través de programas de diplomado especializados. Estas iniciativas educativas les permitieron a algunos líderes de la industria y a sus asociaciones conocer en profundidad las reformas laborales, con el fin de promover la aplicación efectiva de estos cambios. Por otra parte, el apoyo de ILAB fue clave para garantizar una comunicación clara de estas reformas, con proyectos como Empleador Automotriz de FUPAD y el MAP de POA, que capitalizan los grupos y las redes corporativas para ampliar la difusión de la información. Los esfuerzos de colaboración con el Ministerio de Trabajo y otras autoridades locales fueron esenciales para fomentar un enfoque integral de los problemas específicos del sector. El equipo de evaluación cree que estos programas de capacitación educativa formal pueden ampliarse y ofrecen importantes oportunidades de replicarse. Mediante su incorporación en los catálogos de cursos y programas de certificación universitarios, estas iniciativas tienen la capacidad de extender su impacto y permitir que las empresas y los líderes de la industria de variados sectores mejoren significativamente su comprensión de las reformas laborales.

A pesar de estos logros, el recorrido hacia la coordinación sectorial tuvo que superar desafíos. Las variaciones en el avance entre regiones destacan las disparidades en la asimilación de nuevos requisitos legales y responsabilidades laborales para el sector empresarial. Guanajuato, en particular, demuestra un impulso más pronunciado en comparación con otros estados, como San Luis Potosí, el Estado de México o Morelos. En Guanajuato, hay un llamamiento apremiante para que los conglomerados automotrices promocionen de manera activa la divulgación de información sobre derechos laborales. Con este esfuerzo, se pretende reducir la resistencia al cambio y mejorar el compromiso de los actores clave. También se alienta a las empresas a participar en forma activa en los

⁵² Un grupo automotriz en México es una agrupación estratégica de empresas, a menudo apoyada por el Gobierno, diseñada para promover la colaboración y el desarrollo dentro de la industria automotriz. Estos grupos suelen incluir una combinación de microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas, e incluyen a representantes del sector empresarial, sindicatos, instituciones educativas y organismos gubernamentales. Los principales objetivos de los grupos automotrices en México son mejorar la competitividad, fomentar la innovación y desarrollar cadenas de suministro locales integrales.

aspectos relacionados con la capacitación sobre actualizaciones legales, a la vez que se respeten las actividades sindicales. El Gobierno hace su parte ofreciendo oportunidades específicas para formar a los sindicatos en las nuevas leyes laborales. Si bien se observaron esfuerzos similares en San Luis Potosí y otros estados, se destaca, en particular, la capacitación específica para los sindicatos en Guanajuato. El enfoque proactivo de la región se debe, en parte, al impacto de la primera intervención del Mecanismo de Respuesta Rápida (MRLR) en mayo de 2021,⁵³ con la participación de una instalación de General Motors en Silao. Este evento significativo condujo a una serie de votos del sindicato y a un impulso sostenido para alcanzar el cumplimiento, en tanto que Guanajuato pasó por un total de tres MRLR desde abril de 2024, lo que destaca su liderazgo sostenido en cuanto a la implementación de la reforma laboral.

Para impulsar aún más sus esfuerzos de colaboración y adaptarse al contexto mexicano, la asistencia técnica de ILAB debería hacer hincapié en el fortalecimiento de los vínculos y las redes. Esto implica propiciar conexiones entre las cámaras empresariales, los conglomerados y las autoridades locales, e incorporar poco a poco a los sindicatos independientes y trabajadores para impulsar un enfoque unificado hacia la implementación de reformas. Si se sigue desarrollando el conocimiento estructurado, mejorando la comunicación estratégica e impulsando relaciones de colaboración, la asistencia técnica de ILAB se encontrará bien posicionada para ofrecer un apoyo sustancial. Esto ayudará al sector automotriz para que logre formar una base uniforme y bien informada sobre la aplicación en marcha de las reformas laborales en México.

Derribar barreras: liderazgo histórico de Alejandra Morales Reynoso en General Motors en Silao

En virtud del T-MEC, el liderazgo sindical en México debe esforzarse por alcanzar la paridad en género. Alejandra Morales Reynoso se convirtió en una figura pionera al ser la primera mujer en ocupar un puesto de liderazgo sindical en la industria automotriz mexicana en General Motors en Silao.

El ascenso de Alejandra a secretaria general no se debió al cupo obligatorio de género. En General Motors en Silao, que tiene 6230 empleados sindicalizados (el 23 % mujeres), su liderazgo surgió tras un recorrido personal durante 11 años. Se sumó como madre soltera sin título de escuela secundaria y finalizó sus estudios mientras trabajaba. Finalmente, obtuvo un título de grado en Administración y Finanzas. Antes de la reforma laboral, Alejandra y un grupo se habían propuesto mejorar las condiciones en General Motors, aun cuando corrían el riesgo de sufrir despidos. Conformaron lo que se llamó “Generando Movimiento”, que más adelante sirvió para sentar las bases del Sindicato Independiente Nacional de Trabajadores y Trabajadores de la Industria Automotriz (SINTTIA). De esta manera, garantizaron la representación sindical en General Motors.

Sus colegas la promovieron como secretaria general dado el compromiso demostrado para mejorar las condiciones de trabajo. A pesar de las amenazas, siguió adelante y logró consolidarse en su puesto de secretaria general de SINTTIA. Su liderazgo en la industria automotriz recibió el reconocimiento con el “Premio Mandela 2022”, otorgado por UNIFOR.

⁵³ Consultar la documentación oficial detallada de MRLR aquí: [Chapter 31 Annex A; Facility-Specific Rapid-Response Labor Mechanism | United States Trade Representative \(ustr.gov\)](#)

Buenas prácticas emergentes: Mejorar la divulgación de la información y la accesibilidad a esta: mejorar la divulgación de la información y la accesibilidad a esta: los proyectos MAP de POA y Empleador Automotriz de FUPAD capitalizan las colaboraciones con los conglomerados automotrices y las asociaciones empresariales para mejorar de forma significativa la distribución de la información sobre derechos laborales y la accesibilidad a esta. Con esta alianza estratégica, se da lugar a una comprensión más profunda y una aplicación más efectiva de las leyes laborales entre los actores clave.

3.5.2 INICIATIVAS DE DIVERSIDAD DEL COMPROMISO Y LA PARTICIPACIÓN EN LOS DERECHOS LABORALES

Los actores clave del sistema en la Junta destacan que ILAB podría mejorar en gran medida su colaboración y capacidad de adaptación dentro del contexto laboral mexicano si extiende su apoyo e incluye un amplio espectro de actores. Esto incluye empleados remunerados no sindicalizados, miembros de sindicatos de protección patronal e individuos del sector informal, lo que representa un paso hacia delante para establecer un entorno laboral más equitativo. Asimismo, varios actores clave identificaron que asociarse con entidades legales clave, como la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), representa una estrategia fundamental para abordar y rectificar las violaciones relacionadas con el trabajo de manera efectiva.

Oportunidades emergentes para lograr una mejor colaboración y adaptación: Percepción de los actores del sistema sobre la expansión para incluir grupos diversos de trabajadores:

- **Trabajadores no sindicalizados y del sector informal:** según los actores clave, extender la asistencia técnica de ILAB para incluir a los trabajadores no sindicalizados es fundamental para impulsar un entorno de inclusión en el que todos los trabajadores tengan acceso a la justicia y a un tratamiento equitativo. Con este enfoque, deberían tomarse las precauciones necesarias para atravesar las complejidades de fomentar la inclusividad sin socavar la membresía sindical, y lograr un equilibrio entre las protecciones individuales y el poder de negociación colectiva. La academia y los grupos de trabajadores destacan la importancia de incluir a trabajadores del sector informal a pesar de los desafíos propios que supone llegar a este grupo más extendido y diverso.
- **Sindicatos de protección patronal:** Existe un llamamiento, principalmente del Gobierno mexicano y de los actores clave empresariales, para que ILAB analice una participación más generalizada de los sindicatos de protección patronal en sus programas de asistencia. Sin embargo, algunos sindicatos, la academia y personas a cargo de la implementación se muestran algo escépticos con respecto a esta propuesta, ya que sostienen que los sindicatos de protección patronal podrían perpetuar la dinámica de poder existente que prioriza su propio control por sobre la auténtica defensa de los derechos de los trabajadores. En cambio, estos actores clave abogan para que ILAB apoye el desarrollo e impulse sindicatos democráticos e independientes que defiendan verdaderamente los derechos de los trabajadores, lo que implica apartarse de los modelos sindicales tradicionales.

Mejorar la colaboración legal:

- **PROFEDET y las fiscalías locales:** mediante el reconocimiento del importante rol de PROFEDET como recurso principal para los trabajadores cuando se producen violaciones a los derechos laborales, ILAB tiene una gran oportunidad de explorar posibles colaboraciones. Mediante la interacción con PROFEDET y fiscalías locales, podría mejorarse el sistema de apoyo disponible para los trabajadores afectados. Los actores clave manifiestan que dicha colaboración podría mejorar sustancialmente la eficiencia, la respuesta y la capacidad de dichas entidades.

Mediante la inclusión de estos grupos diversos de trabajadores y el fortalecimiento de sus colaboraciones a nivel legal, ILAB se encuentra posicionada para mejorar su impacto en el entorno laboral mexicano e impulsar un entorno laboral más inclusivo y con mayor nivel de regulación.

3.5.3 COMUNICACIÓN Y REDES ENTRE LOS TRABAJADORES

Las redes de trabajo, en especial, aquellas asociadas con centros de trabajo universitarios, como las que impulsa la asistencia técnica de ILAB (en particular a través del proyecto para trabajadores de SC), son fundamentales para el intercambio de estrategias y experiencias entre los trabajadores de distintos sectores y regiones. Estas redes conforman una plataforma clave para compartir conocimientos y solidaridad entre los sindicatos independientes, factor clave para comprender el intrincado entorno de los derechos laborales y las acciones colectivas.

Los expertos en cuestiones laborales y los grupos de trabajadores destacan la importancia de compartir experiencias y atravesar los procesos desconocidos por muchos trabajadores, lo que realza la necesidad de fortalecer este tipo de conexiones. Para muchos trabajadores, esto puede resultar novedoso o desafiante, lo que indica la necesidad de reforzar estos vínculos. Se reconoció a los centros laborales por su entrega constante de información y por generar perspectivas sobre el trabajo y los entornos sindicales entre distintos sectores. Mejorar las conexiones con las organizaciones de capacitación y asesoramiento también se considera un paso importante para impulsar la efectividad de estas redes.

Sigue habiendo desafíos, pero también oportunidades de progresar. La brecha digital entre las universidades y la fuerza laboral es un indicador de la importante barrera que se interpone a la comunicación efectiva y el intercambio de conocimientos, y destaca la importancia de que la información sea accesible y comprensible. Es necesario que la comunicación sea clara y específica según el contexto para evitar malos entendidos que generen insatisfacción entre los trabajadores.

Además, los actores clave recomiendan la formación de alianzas estratégicas con confederaciones de trabajadores, como la Federación de Sindicatos Independientes de las Industrias Automotriz, Autopartes, Aeroespacial y del Neumático (FESIIAAN). Es fundamental asegurarse de que los esfuerzos académicos conduzcan a una reforma laboral importante. Estas alianzas estratégicas son clave para acortar la brecha entre la investigación académica y la defensoría laboral práctica, lo que acentúa aún más el impacto y el alcance de las actividades de las organizaciones de trabajo. Al fomentar estas estrategias, como la creación de una “comunidad de prácticas”, ILAB puede aumentar la efectividad de sus iniciativas para fortalecer los vínculos y las redes de los trabajadores, y,

en última instancia, mejorar la concientización de los trabajadores y su capacidad para defender sus derechos.

Puntos de influencia:



Fortalecer la investigación y el alcance de los centros de trabajo (capacidad humana): *punto de influencia medio*



Mejorar las capacidades de investigación y alcance de los centros de trabajo universitarios. A proporcionar a estos centros las herramientas necesarias para producir y compartir investigaciones pertinentes sobre el trabajo y los sindicatos, podrían convertirse en un recurso central para aportar información y delinear los debates y las estrategias relacionados con el trabajo.

Buenas prácticas emergentes: La asistencia técnica de ILAB, a través del proyecto del Centro de Solidaridad, fortalece las redes de apoyo de los trabajadores, ya que facilita la formación de alianzas estratégicas entre los centros de trabajo emplazados en universidades, las confederaciones de los trabajadores y las organizaciones de capacitación y asesoramiento relacionadas. Estas asociaciones mejoran la influencia de los centros de trabajo y apuntan a traducir la investigación y los conocimientos prácticos en beneficios tangibles para la fuerza de trabajo.

3.6 USO DE RECURSOS

Las iniciativas de ILAB en México se han caracterizado por una asignación estratégica de recursos y demuestran un sólido potencial para generar un cambio significativo, en particular, con el destacado apoyo que se ofrece al CFCRL. No obstante, a partir de esta evaluación, se observa un entorno diverso de eficiencia y efectividad en cuanto al uso de recursos entre distintos actores clave relacionados con el trabajo y los tipos de intervención.

Intervenciones dirigidas al Gobierno:

La STPS se enfrentó a desafíos a la hora de maximizar el uso de plataformas electrónicas mejoradas gracias a la financiación de ILAB. El personal limitado no pudo hacer uso de todas las funcionalidades, lo que indica una posible carencia en la eficacia de los recursos. Sin embargo, gracias a estas plataformas, la STPS pudo ampliar su cobertura operativa sin personal adicional, lo que indica un beneficio positivo derivado de la inversión.⁵⁴

Se sabe que los recursos humanos y financieros de la STPS están agotados, lo que realza la necesidad de ofrecer mejores remuneraciones para conservar a los inspectores capacitados y defender los estándares de los derechos laborales. El índice de rotación resultante supone un desafío al momento de mantener la inversión en capacitación, y, como resultado, el personal existente adquiere nuevas habilidades en otros sitios.

Fuera de los cuatro proyectos que participaron de la muestra, la asistencia de ILAB al CFCRL es realmente prometedora. El apoyo para el acceso a las plataformas tecnológicas y la planificación organizacional, a cargo del proyecto CALLE de AIR, fue un punto de inflexión y marcó un avance significativo en el uso de recursos con alto potencial de que se deriven beneficios significativos y se produzcan efectos a un nivel más superior sobre los actores del sistema previstos. **La relevancia del apoyo que ILAB ofreció para acceder a las plataformas**

⁵⁴ El equipo de CALLE de AIR informó al equipo de evaluación que, a partir del trabajo de campo realizado en 2023, las plataformas electrónicas lanzaron estos sistemas, y todos los inspectores los utilizarán.

tecnológicas y planificar la estructura organizacional del CFCRL se reconoce como un desarrollo clave en el uso de recursos.

Según los actores clave estatales, “el apoyo otorgado a las plataformas tecnológicas y a la planificación organizacional fue muy importante. No solo se trata de la cantidad de recursos, sino de la canalización efectiva de dichos recursos para lograr un impacto más relevante. El CFCRL comenzó con pocos recursos y, si no hubiésemos recibido ese apoyo específico, no estaríamos en la misma posición que hoy. El apoyo fue invaluable”.

Intervenciones dirigidas a los trabajadores:

La experiencia de ILAB impulsó considerablemente la capacitación de los trabajadores y destacó la importancia que tienen los talleres para mejorar los conocimientos y las capacidades. Este desarrollo positivo es señal de una aplicación efectiva de las inversiones en recursos humanos.

Intervenciones dirigidas a los empleadores:

Si bien a partir de las intervenciones con empresas más grandes se profundizó la comprensión de la reforma laboral, estas aún no demostraron el cambio previsto en los modelos mentales, las prácticas ni los comportamientos en la cadena de suministro. El impacto sobre empleadores más pequeños en la industria de la automatización es despasejo y demuestra que los beneficios relacionados con los recursos invertidos pueden variar sustancialmente entre los distintos participantes de la cadena de suministro.

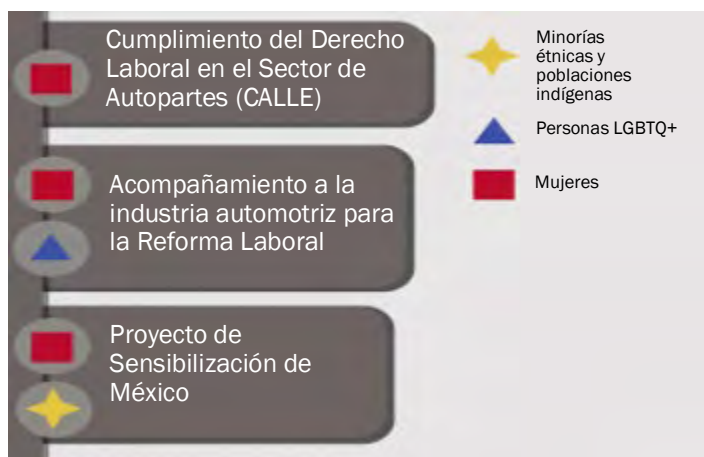
En líneas generales, los aportes de ILAB, incluidas la financiación y la experiencia, se consideran clave. Sin embargo, los actores clave están de acuerdo en que debe pasar más tiempo para poder observar y evaluar en profundidad los resultados de las inversiones de ILAB y los consiguientes beneficios para el sistema de trabajo.

3.7 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Las iniciativas implementadas por ILAB en la industria automotriz de México desempeñan un papel fundamental a la hora de facilitar la reforma laboral y mejorar las condiciones de trabajo. No obstante, la asistencia con el portafolio de ILAB se orientó principalmente a la fuerza de trabajo en general, lo que generó una gran cantidad de evidencia en relación con la efectividad de estas intervenciones para abordar de forma adecuada las distintas necesidades y los diversos objetivos de muchas poblaciones desfavorecidas.

En todas las iniciativas de ILAB, se incorpora una perspectiva de género en los marcos de trabajo de monitoreo y evaluación, lo que realiza un intento estructurado para integrar las cuestiones y actividades relacionadas con el género. Dentro del portafolio de ILAB, el proyecto MAP de POA aplicó un enfoque más sistemático mediante la inclusión

Figura 5: Enfoque de la representación de los proyectos de ILAB en la industria automotriz de México (minorías étnicas, mujeres y personas LGBTQ+)



de los resultados relacionados con el género en su marco de trabajo de resultados y en las actividades delineadas a fin de incluir a mujeres, trabajadores indígenas y empleados no sindicalizados a través de materiales accesibles en idiomas locales. Además, en el proyecto MAP de POA, se desglosan los datos por etnia en siete de sus trece indicadores. También es evidente que, cuando correspondía y era viable, los proyectos desarrollaron materiales y actividades relacionadas con el género. Por ejemplo, el proyecto CALLE de AIR desarrolló un Protocolo de género y un Manual general del proceso, orientados a estandarizar las inspecciones de trabajo para que sean más inclusivas en cuanto a género.

A pesar de estos esfuerzos, aún existe una carencia evidente a la hora de demostrar de qué manera estas actividades se traducen en beneficios más significativos para las poblaciones objetivo. Además, el equipo de evaluación no encontró evidencia de que ILAB se centrara o abordara las necesidades específicas de las personas con discapacidades, indígenas u otras minorías étnicas o raciales.

A fin de que la perspectiva sobre la inclusión sea efectiva, se requiere un enfoque basado en los datos para comprender las necesidades específicas de las poblaciones desfavorecidas o vulnerables, y personalizar las intervenciones para abordar dichas necesidades y cumplir rigurosamente con los resultados y el impacto de dichas intervenciones. En la Figura 3, se muestra a qué grupos desfavorecidos se dirigió cada proyecto.

3.7.1 COMPLEJIDADES DE ALCANZAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

Una de las principales inquietudes es la discriminación de género y el acoso presentes en el sector automotriz. Tal como lo reconoce un funcionario estatal, “se trata de un problema prevaleciente en la industria automotriz global, que se debe, en parte, a la naturaleza con histórico predominio de los hombres en el sector”. Si bien se produjeron mejoras en los últimos años, sigue habiendo importantes desafíos. Los participantes destacaron la necesidad de impulsar soluciones integrales, lo que incluye cambios culturales y aplicación de las reformas legales, para establecer mecanismos preventivos, intervencionistas y disciplinarios efectivos. Esto se alinea con la declaración de otro participante: “Si bien se han hecho avances, sigue siendo fundamental abordar los aspectos culturales y legales para impulsar mecanismos efectivos para prevenir, intervenir y sancionar comportamientos discriminatorios y de acoso”.

Los esfuerzos orientados a aumentar la cantidad de mujeres y minorías (cerrar la brecha) deben sumarse al hecho de **abordar los motivos subyacentes de su subrepresentación** para llegar a soluciones sustentables y efectivas. Según declara un funcionario estatal: “Noté que las cosas se van haciendo, pero que aún no se han desarrollado políticas integrales, o bien, solo nos queda centrarnos en reducir la brecha, pero con el mero objetivo de cumplir con los cupos”.

Se reconoce un avance significativo hacia la inclusión y la equidad de género en los sindicatos. Sin embargo, los desafíos relacionados con la discriminación de género siguen existiendo y requieren de atención permanente. Un participante pregunta: “¿Qué puede decirse sobre la inclusión de género en los sindicatos? Diría que no se han logrado muchos avances”. Esto realza la necesidad de hacer una evaluación integral de la situación. Además, algunos participantes destacan la importancia de obtener la participación de las mujeres en todos los aspectos del trabajo sindical y no solo en iniciativas específicas de género.

Puntos de influencia:



Impulsar la motivación para fomentar la igualdad de género (modelos mentales y de motivación): punto de influencia alto



Aumentar la motivación de las empresas y los sindicatos automotrices para abordar la discriminación de género de forma activa. Esto se podría lograr por medio de la defensa y campañas públicas de concientización, o al incentivar a las empresas con premios o reconocimientos por sus iniciativas exitosas en inclusión e igualdad de género.



Cultivar la demanda de servicios inclusivos (demanda de servicios): punto de influencia medio



Alentar a los trabajadores, en particular mujeres y poblaciones desfavorecidas (como personas con discapacidad e indígenas) para exigir lugares de trabajo más seguros e inclusivos. Esto podría implicar crear conciencia sobre sus derechos y los mecanismos contractuales y procesales disponibles para denunciar hechos de acoso o discriminación.



Mejorar el acceso a los servicios de información (acceso a los servicios): punto de influencia medio



Garantizar que los canales de fácil acceso, confidenciales y efectivos para denunciar hechos de acoso y discriminación se diseñen a la medida de las necesidades e inquietudes de las poblaciones desfavorecidas. La conformación de estos canales de denuncias debería incorporarse a las políticas corporativas y obtener el respaldo del Gobierno y de otros actores clave, como firmas multinacionales y de la comunidad Ambiental, Social y de Gobernanza (ESG). Es fundamental incluir los recursos y el apoyo estatales como opciones de presentación de denuncias a nivel de la empresa para empoderar a aquellos individuos desfavorecidos que podrían tener dudas en hacer una denuncia interna por temor a sufrir represalias. Las firmas multinacionales pueden establecer estándares de la industria, promover la incorporación global de prácticas de trabajo eficaces y abordar de manera específica la igualdad de género en la fuerza laboral. Asimismo, los inversores de ESG, que consideran las prácticas laborales y la igualdad de género en sus decisiones de inversión, pueden alentar a las empresas para que prioricen las prácticas de trabajo éticas y promuevan la igualdad de género en el sector automotriz.



Mejorar la prestación de servicios para fomentar la igualdad de género (prestación de servicios): punto de influencia alto



Mejorar la aplicación de las leyes y políticas existentes relacionadas con la igualdad de género, la discriminación y el acoso, con particular énfasis en las poblaciones desfavorecidas (como personas con discapacidad e indígenas), tal como se describe en la reforma. Esto implica fortalecer la capacidad de supervisión de las instituciones laborales en cuanto a la participación de género en los sindicatos, además de ofrecer capacitación para profesionales y gerentes de recursos humanos sobre cómo abordar los reclamos de manera eficaz e implementar mecanismos disciplinarios.

Prácticas recomendadas emergentes: El proyecto CALLE de AIR diseñó y lanzó el primer protocolo de género específicamente diseñado para inspectores laborales. Este protocolo, junto con la capacitación asociada, representa un enfoque innovador para abordar los problemas específicos de género en el lugar de trabajo.

3.7.2 LAS DEFICIENCIAS DE DATOS OBSTACULIZAN LA INCLUSIÓN EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

La falta de datos integrales sobre el entorno en los distintos grupos vulnerables pertenecientes al sector automotriz indica una carencia importante en los conocimientos, lo que socava la posibilidad de impulsar intervenciones personalizadas para abordar con eficacia las necesidades sesgadas de estos grupos. El sector automotriz se enfrenta a

importantes desafíos a la hora de comprender las necesidades de los grupos vulnerables en función de los datos detallados sobre las características, las necesidades y los aspectos demográficos de estas poblaciones. Un importante obstáculo que se interpone a la inclusión es la falta de datos sobre los grupos vulnerables, lo que incluye demografía, necesidades específicas y experiencias en la industria. Incluso en cuanto a los grupos de los que, presuntamente, se tiene una buena comprensión, aún existen carencias en los conocimientos. Por ejemplo, faltan datos sobre los desafíos específicos a los que se enfrentan las mujeres en distintos roles, ubicaciones geográficas del sector (p. ej., acceso al cuidado infantil) y en toda la cadena de suministro. Tal como se destacó en una KII con la implementación de un representante asociado, un problema clave es la “falta de mujeres y minorías étnicas en los puestos de toma de decisiones, sumado a los obstáculos que se interponen a su promoción”, o que realza la apremiante necesidad de contar con datos más detallados e integrales para abordar este problema de varias dimensiones.

Puntos de influencia:



Mejorar el acceso a los servicios y programas de beneficios (acceso a los servicios): punto de influencia medio



Para garantizar que los grupos vulnerables tengan un mejor acceso a los programas y servicios de beneficios, es necesario contar con datos integrales. Mediante la identificación de la recopilación de datos como punto de influencia, las intervenciones podrían enfocarse en crear mecanismos para la recopilación y el intercambio regulares de datos y, por lo tanto, dar lugar a servicios más personalizados y accesibles.



Reforzar la motivación para fomentar iniciativas de inclusión (modelos mentales y de motivación): punto de influencia alto



Mejorar la motivación de los responsables de tomar decisiones y de los actores clave del sector automotriz para priorizar las iniciativas de inclusión depende de demostrar el valor de los datos detallados. En las iniciativas, podrían incluirse campañas de concientización y defensoría basada en la evidencia, en las que se destaquen los beneficios de las prácticas inclusivas con el respaldo de datos contundentes.



Mejorar la prestación de servicios inclusivos (prestación de servicios): punto de influencia medio



Para que los servicios y programas propios del sector automotriz sean más inclusivos, los mecanismos de prestación en sí deben contar con datos más detallados. Esto podría implicar revisar los modelos de prestación de servicios basados en perspectivas de datos para abordar mejor las necesidades específicas de los distintos grupos, incluidas las consideraciones correspondientes a ubicaciones geográficas y desafíos específicos a los que deben enfrentarse las mujeres y minorías étnicas.

Prácticas recomendadas emergentes: Mediante SIDIL, una herramienta de IA nueva conectada al ECMS creada en virtud del proyecto CALLE, las inspecciones se basarán más en los datos y se priorizarán según los niveles de riesgo de las compañías y los sectores. Esta herramienta deberá mejorar de forma significativa la planificación de la inspección y asegurarse de que la STPS dirija sus recursos limitados hacia las inspecciones más críticas cuando se sospeche de incumplimientos.

4. CONCLUSIÓN

A partir de la evaluación de este sistema, se pone de realce una unión particular en México, donde la reforma laboral y el T-MEC, en especial a través del MRLL, lograron catalizar un cambio hacia el empoderamiento de los trabajadores. Con un sólido apoyo por parte de la asistencia técnica de ILAB, estas reformas ejercieron un notable impacto sobre el sector automotriz. Sin embargo, a partir de la reforma laboral, se observaron diversos impactos sobre distintas regiones y actores, lo que prueba la complejidad propia de lograr un avance uniforme.

Si bien la reforma laboral ha sido un punto de inflexión, la compleja dinámica del poder del sindicalismo corporativo sigue siendo abrumadora y complica la transición hacia relaciones laborales más democráticas. A pesar de que algunos sindicatos y empleadores están comenzado a priorizar las inquietudes de los trabajadores de manera más auténtica, muchos empleadores aún se sienten cómodos con el tradicional modelo de sindicalismo corporativo. Esta resistencia al cambio deja al descubierto los persistentes obstáculos culturales y estructurales que se interponen al avance de las reformas. Los trabajadores y los sindicatos suelen priorizar la estabilidad laboral por sobre la defensa de mejores condiciones de trabajo, y, a pesar de la pérdida de los vínculos políticos directos, el sindicalismo corporativo sigue generando una influencia importante por medio de beneficios institucionalizados.

La asistencia técnica de ILAB, en especial, en el sector automotriz organizado, sentó las bases para demostrar de qué manera el apoyo dirigido podría ejercer influencia sobre los actores del sistema y promover los derechos de los trabajadores. No obstante, su impacto, aunque significativo, sigue siendo limitado, en especial, entre las PYMES del sector de autopartes. A partir de este impacto inicial, se destaca la necesidad de extender los esfuerzos de manera tal de incluir segmentos más amplios de la cadena de suministro automotriz y otros sectores industriales.

Para garantizar el éxito sostenido y la sustentabilidad de las reformas laborales en México (y de la asistencia técnica de ILAB), es fundamental extender el alcance y profundizar el impacto de las intervenciones. Otros actores, como empresas que, actualmente, no utilizan la asistencia de ILAB, sindicatos emergentes y trabajadores de todos los niveles de la cadena de suministro deberían involucrarse en forma activa. Debería hacerse especial énfasis en extender la asistencia a las PYMES y destacar la importancia del cumplimiento en toda la cadena de suministro para reconocer que los derechos laborales y las cuestiones relacionadas con el cumplimiento trascienden los sectores individuales y tienen implicancias sobre las cadenas de suministro globales.

La ejecución efectiva de los derechos laborales es fundamental para que estas reformas sean exitosas. Es fundamental contar con el apoyo sostenido de ILAB para fortalecer a los organismos de cumplimiento laboral, como las inspecciones laborales y el CFCRL. Estas instituciones deben contar con los recursos, la capacitación y la autoridad necesarios para aplicar las leyes laborales con rigurosidad y de manera independiente. Esto no solo implica abordar los incumplimientos, sino también garantizar de forma proactiva el cumplimiento por medio de inspecciones regulares y marcos de trabajo legales efectivos.

Asimismo, las importantes victorias logradas gracias a la acción y la determinación del organismo⁵⁵ demuestra su papel crucial a la hora de garantizar una auténtica representación laboral y condiciones de trabajo justas en México. Los trabajadores

⁵⁵ Para obtener una definición detallada de los términos de este pensamiento sistémico, consultar este glosario en línea: [Systems Thinking Glossary \(systemsthinkingalliance.org\)](https://www.systemsthinkingalliance.org/)

empoderados, a través de sindicatos independientes y democráticos, son clave para impulsar cambios sistémicos en las empresas y garantizar que se implementen las normas de seguridad y los derechos laborales de manera eficaz. ILAB debería mantener el apoyo y escalar estas acciones para sostener y amplificar el impacto.

Un enfoque sistémico a los derechos laborales requiere del fortalecimiento y el empoderamiento de todos los actores clave relevantes para que puedan colaborar con eficiencia. Es fundamental impulsar espacios para el diálogo abierto, en forma separada de los reclamos o las negociaciones, para lograr debates equitativos e impulsar un entorno de colaboración para todas las partes involucradas. La capacitación y el apoyo permanentes son fundamentales para garantizar que los actores clave puedan recorrer con éxito el nuevo entorno de trabajo y sostener el impulso de la reforma.

En conclusión, si bien se han logrado avances significativos, aún quedan desafíos por afrontar. **La adaptación permanente y la participación estratégica son fundamentales para abordar los desafíos en evolución que se presentan en el entorno laboral mexicano, lo que garantiza que las reformas laborales conduzcan a mejoras significativas y generalizadas en los derechos y las condiciones de los trabajadores.** Este proceso requerirá de esfuerzos constantes para cambiar los modelos mentales y motivar a todos los actores del sistema para lograr un entorno de trabajo justo y más equitativo.

5. LECCIONES APRENDIDAS Y PRÁCTICAS RECOMENDADAS EMERGENTES

La industria automotriz es una parte importante de la economía mexicana, ya que aporta el 3.6 % del PIB y el 18 % del PIB del sector manufacturero, y proporciona empleo a más de un millón de mexicanos.⁵⁶ Reforzar las normas laborales, hacer cumplir los compromisos laborales y promover la igualdad racial y de género en este sector requiere un enfoque multifacético y basado en sistemas. A continuación, se presentan las principales lecciones aprendidas y prácticas recomendadas emergentes recopiladas durante esta evaluación, que reflejan los cuatro temas clave de aprendizaje: (1) conocimiento y concientización, (2) prevención y tratamiento de los incumplimientos de la legislación laboral, (3) cumplimiento de las leyes y los derechos laborales, y (4) capacidad de los actores del sistema. Para obtener información más detallada, consultar el Anexo XX de la serie de resúmenes de aprendizaje de la evaluación.

Cambio de mentalidad: Brindar a los trabajadores y las organizaciones dirigidas por trabajadores conocimiento y concientización

El conocimiento limitado sobre las leyes y los derechos laborales en el sector automotriz de México plantea desafíos para la seguridad y el trato justo de los trabajadores. Para abordar esta cuestión, ILAB se centra en aumentar la concientización y crear conocimiento entre los diversos actores clave, incluidos los trabajadores, los empleadores y las entidades gubernamentales a nivel federal, estatal y local. Los esfuerzos de concientización de ILAB se alinean con las reformas laborales del T-MEC, en particular, en estados como Baja California, Chihuahua y Nuevo León. Los proyectos de asistencia técnica de ILAB, como el Proyecto de Sensibilización de México y las iniciativas dirigidas a la aplicación de la legislación laboral y la puesta en práctica de la reforma, mejoran la comprensión y el cumplimiento dentro del sector. Como demuestran los resultados clave señalados anteriormente, el énfasis de ILAB en la importancia de la capacitación práctica, el desarrollo de capacidades y el impulso de la confianza entre trabajadores y empleadores marcaron la diferencia. Empoderar a los actores clave a través de la educación, la capacitación personalizada y las iniciativas de divulgación inclusivas mejora la concientización y el cumplimiento de los derechos laborales, lo que contribuye a un entorno de trabajo más seguro y equitativo. Las prácticas recomendadas emergentes incluyen fomentar la igualdad de género y perfeccionar las políticas laborales mediante la colaboración de los actores locales.

Impulsar la innovación: Abordar los incumplimientos de la legislación laboral

La protección de los derechos de los trabajadores es esencial para el éxito de la industria automotriz de México, ya que exige una aplicación estricta de la legislación laboral para garantizar condiciones laborales seguras, no discriminatorias y justas. ILAB apoya esto mediante iniciativas como el proyecto CALLE, que proporciona asistencia técnica, herramientas y capacitación para mejorar las inspecciones de trabajo y abordar los incumplimientos. Los resultados de la evaluación destacan la importancia de priorizar la seguridad de los trabajadores, aprovechar el MRL e integrar las innovaciones tecnológicas para mejorar las inspecciones de trabajo. Las prácticas recomendadas emergentes clave que se reflejan en las estrategias de ILAB incluyen fomentar la colaboración entre los actores del sistema, mejorar la transparencia y promover el cumplimiento mediante una aplicación efectiva. Al invertir en capacitación y avances tecnológicos, ILAB pretende crear un entorno de trabajo más resiliente y equitativo, que beneficie tanto a los trabajadores como al sector automotriz en general.

⁵⁶ International Trade Administration. “[Industria automotriz de México](https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-automotive-industry)” (<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-automotive-industry>).

Acelerar el progreso: Promover el cumplimiento de las leyes y los derechos laborales

ILAB se comprometió a mejorar el cumplimiento de la legislación laboral y defender los derechos de los trabajadores del sector automotriz de México mediante cambios sistemáticos y diversas iniciativas. ILAB se centra en la creación de mecanismos que protejan los derechos laborales, aumenten la concientización y mejoren la capacidad de cumplimiento en toda la industria. Esto implica tanto una aplicación descendente por parte del gobierno mexicano como esfuerzos ascendentes por parte de empleadores, sindicatos y trabajadores. Un aspecto clave de la estrategia de ILAB es fomentar la colaboración binacional, especialmente a través del MRLL, para reforzar la defensa de los derechos laborales más allá de las fronteras. A pesar de las dificultades para acceder a la información empresarial, ILAB promueve la transparencia y la rendición de cuentas mediante cambios culturales en el sector empresarial, la mejora del diálogo y el uso de plataformas digitales. Las principales lecciones aprendidas incluyen la importancia de la colaboración binacional, el diálogo entre empleadores y sindicatos, la ampliación del conocimiento de los derechos laborales, el impulso de la transparencia y la capacitación de los actores clave. Las prácticas recomendadas emergentes incluyen fomentar la colaboración de los trabajadores en toda Norteamérica, premiar a las empresas que cumplen con las normas de derechos humanos, fortalecer el acceso a la información a través de centros de trabajadores e implementar plataformas digitales para lograr transparencia.

Al mando: Fortalecer la capacidad de los actores del sistema

ILAB se dedica a empoderar a diversos actores del sistema dentro del panorama laboral de México y mejorar el cumplimiento de la legislación laboral a través de iniciativas de asistencia técnica. Los esfuerzos de ILAB fueron fundamentales para desarrollar una fuerza laboral más informada y comprometida, y facilitar el desarrollo de sindicatos democráticos, lo que fomenta la transparencia y la representación. Proyectos clave como CALLE y Acompañamiento a la industria automotriz para la Reforma Laboral destacan el compromiso de ILAB de apoyar a los actores del sistema en la aplicación efectiva de la legislación laboral y la promoción de los derechos de los trabajadores. Los centros de Casas Obreras, en el marco del proyecto Personas trabajadoras y Sociedad Civil, ejemplifican este impacto al empoderar a los trabajadores con conocimientos jurídicos y el apoyo a la creación de sindicatos independientes. Las ideas clave de las iniciativas de ILAB subrayan la importancia de mejorar la capacidad organizativa de los sindicatos, fomentar la participación activa en la negociación colectiva, promover prácticas democráticas y proporcionar representación legal para proteger a los trabajadores. Las prácticas recomendadas emergentes incluyen servicios personalizados para las PYMES y aprovechar la dinámica de la cadena de suministro para hacer cumplir las normas laborales, lo que muestra el enfoque estratégico de ILAB para fomentar un entorno de trabajo más justo en el sector automotriz de México.

6. RECOMENDACIONES CLAVE

Las recomendaciones que se presentan aquí corresponden a la finalización de la recopilación integral de datos que se llevó a cabo durante la evaluación de los sistemas y que contó con la participación de diversos actores clave. En esta lista, perfeccionada y priorizada mediante talleres de validación, se incluyen las nueve acciones más importantes, por orden de prioridad, identificadas por los actores participantes del sistema. En ellas, se reflejan valiosos comentarios y perspectivas. Además, la recomendación final representa un aporte directo del equipo de evaluación orientado a abordar los resultados clave e impulsar la eficacia de las iniciativas de ILAB en curso y futuras.

Tabla 4: Recomendaciones y evidencia o resultados de respaldo

Recomendación	Evidencia o resultados	Dirigida a
<p>1. <i>Transferencia de conocimientos y desarrollo de capacidades</i></p> <p>Capacitación y educación integrales: para profundizar el impacto de las intervenciones de ILAB, la capacitación y la formación específicas son fundamentales tanto para trabajadores como empleadores. Con esta estrategia, debería informarse a los participantes y ofrecérseles habilidades prácticas para desafíos del mundo real.</p> <p>Para los trabajadores:</p> <p>Ampliar la capacitación en derechos laborales y negociación: Ampliar el alcance de la capacitación en derechos laborales y tácticas de negociación para incluir a más trabajadores, especialmente mujeres y aquellos en los sectores prioritarios del T-MEC. Mejorar la metodología de la capacitación para utilizar casos y ejemplos prácticos y de la vida real con el fin de ilustrar los derechos y las responsabilidades en virtud de las nuevas leyes laborales y personalizar las metodologías de enseñanza para que sean relevantes según el contexto por estado y sector, cuando corresponda. Colaborar con sindicatos y organizaciones de trabajadores para garantizar la efectividad de la capacitación y la aplicación directa a las experiencias de los trabajadores. Enfatizar los derechos humanos como componente central de los derechos laborales y, por lo tanto, garantizar que la capacitación se mantenga en el tiempo y pueda replicarse en distintos contextos.</p>	<p>Resultados</p> <p>3.1.2. DEMANDA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL Y PRÁCTICA EN DERECHO LABORAL</p>	<p>ILAB</p> <p>Implementadores – SC por medio de los centros de trabajo</p> <p>Gobierno de México – Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) por medio del Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST)</p>

Recomendación	Evidencia o resultados	Dirigida a
<p>Para los empleadores: Mejorar los programas de capacitación: sostener y extender los programas de capacitación para empleadores, con especial énfasis en el cumplimiento, impulsar el diálogo social y facilitar las prácticas democráticas durante las consultas de convenios colectivos. Con este enfoque, se garantiza que el proceso de negociación de los convenios colectivos sea inclusivo, participativo y justo, y permita la participación activa de los trabajadores. Apuntar a grupos clave, como personal de recursos humanos, gerencia media y superior, para aumentar el impacto. Destacar la relevancia de los derechos laborales como derechos humanos en todas las interacciones en el lugar de trabajo. Incorporar casos y ejemplos prácticos y de la vida real para ilustrar los derechos y las responsabilidades en virtud de las nuevas leyes laborales.</p>		<p>Implementadores: FUPAD, POA</p> <p>Los empleadores y el sector privado (incluye corporaciones multinacionales que exportan desde México)</p>
<p>2. <i>Igualdad de género y participación de la comunidad LGBTQIA+</i></p> <p>Combatir la discriminación por medio de enfoques inclusivos: implementar iniciativas para impulsar un enfoque más inclusivo en relación con la diversidad de género, lograr la participación activa de las mujeres y de la comunidad LGBTQIA+ en las actividades sindicales, en particular, encabezando comisiones y ocupando cargos de liderazgo en las empresas.</p> <p>Impulsar la perspectiva de género en las negociaciones: alentar las negociaciones y la formulación de políticas laborales que se basen en información obtenida de las perspectivas de género, y reconocer los desafíos particulares y los aportes de los individuos sobre su identidad de género. Desarrollar e implementar políticas dentro de los sindicatos diseñadas para satisfacer las necesidades específicas que surgen de las diferencias de género para impulsar un lugar de trabajo equitativo y que ofrezca respaldo.</p> <p>Impulsar un cambio cultural hacia la inclusión: Fomentar una transformación cultural que defienda la inclusión de género tanto a nivel profesional como personal, y garantizar oportunidades equitativas para los roles de liderazgo, más allá del género (tanto para empleadores como para trabajadores). En este sentido, es muy importante la capacitación en masculinidad, un enfoque innovador que promueva una masculinidad saludable e impulse actitudes y prácticas que reflejen los valores de igualdad, respeto, colaboración y alianza con las mujeres.⁵⁷ Esta capacitación ocupa un papel</p>	<p>Resultados</p> <p>3. 2.4 Foco en la igualdad de género en los sindicatos</p>	<p>ILAB</p> <p>Implementadores</p> <p>Gobierno de México – Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), CFCRL</p> <p>Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED)</p> <p>Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)</p> <p>Los empleadores y el sector privado</p> <p>Bufetes</p> <p>Sindicatos</p> <p>Centros de trabajo</p>

⁵⁷ Para obtener más información, consultar este manual: [Engaging Men for Gender Equality | Engendering Industries | U.S. Agency for International Development \(usaid.gov\)](https://www.usaid.gov/engaging-men-for-gender-equality)

Recomendación	Evidencia o resultados	Dirigida a
<p>central en cuanto a desmantelar los estereotipos arraigados y las barreras que se interponen a la igualdad de género.</p>		
<p>3. <i>Capacitación en sindicatos autónomos e independientes</i></p> <p>Apoyar la capacitación de los sindicatos: iniciar y expandir programas de capacitación que aboguen por la autonomía, la democracia interna y la negociación efectiva entre sindicatos. Es fundamental que este esfuerzo incluya no solo el apoyo y el desarrollo de los sindicatos independientes de reciente formación, sino que también obtenga la participación activa de los sindicatos existentes en la transformación en marcha. El objetivo consiste en infundir los principios de justicia, transparencia y participación democrática en la junta, y garantizar que todos los sindicatos adopten plenamente y pongan en práctica estos valores esenciales.</p>	<p>Resultados</p> <p>3.2.1 Desarrollo de sindicatos independientes</p> <p>3.2.2. Avances en la organización y la representación sindicales</p>	<p>ILAB</p> <p>Implementadores – SC</p> <p>Gobierno de México – Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) por medio del Comité Nacional Mixto de Protección al Salario (CONAMPROS)</p> <p>Universidades y centros de trabajo</p>
<p>4. <i>Mejora de la coordinación interinstitucional</i></p> <p>Fortalecer los mecanismos legales de colaboración: mejorar la colaboración entre los organismos estatales, las instituciones de supervisión del trabajo y los organismos regulatorios para implementar las leyes laborales de manera efectiva. Introducir mecanismos legales sólidos para garantizar una aplicación uniforme y la continuidad de estas colaboraciones, incluso en las transiciones de gobierno.</p>	<p>Resultados</p> <p>3.3.4 Aplicación de sanciones por incumplimientos laborales</p>	<p>ILAB</p> <p>Implementadores</p> <p>Gobierno de México – Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), CFCRL</p> <p>Secretaría de Gobernación</p> <p>Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)</p>
<p>5. <i>Fortalecimiento de la colaboración entre los diversos actores clave</i></p> <p>Mejorar las estructuras de coordinación: Promover el desarrollo de plataformas de coordinación entre diversos actores clave (que vayan más allá del tradicional modelo tripartito), como los foros en línea, los grupos de trabajo o, incluso, las conferencias, y que incluyan al Gobierno (federal y estatal), sindicatos, trabajadores no sindicalizados, centros de trabajo, organizaciones no gubernamentales y empleadores. Enfocarse en utilizar los espacios existentes para evitar la duplicación y asegurarse de que dichas plataformas aborden los desafíos laborales de manera integral. Debe prestarse especial atención a alcanzar el equilibrio en la dinámica del poder para asegurarse de que todas las partes, especialmente los trabajadores, tengan la misma influencia y que se representen en detalle sus inquietudes.</p>		<p>ILAB</p> <p>Implementadores</p> <p>Gobierno de México (federal y estadual), incluido el CFCRL</p> <p>Los empleadores y el sector privado</p>

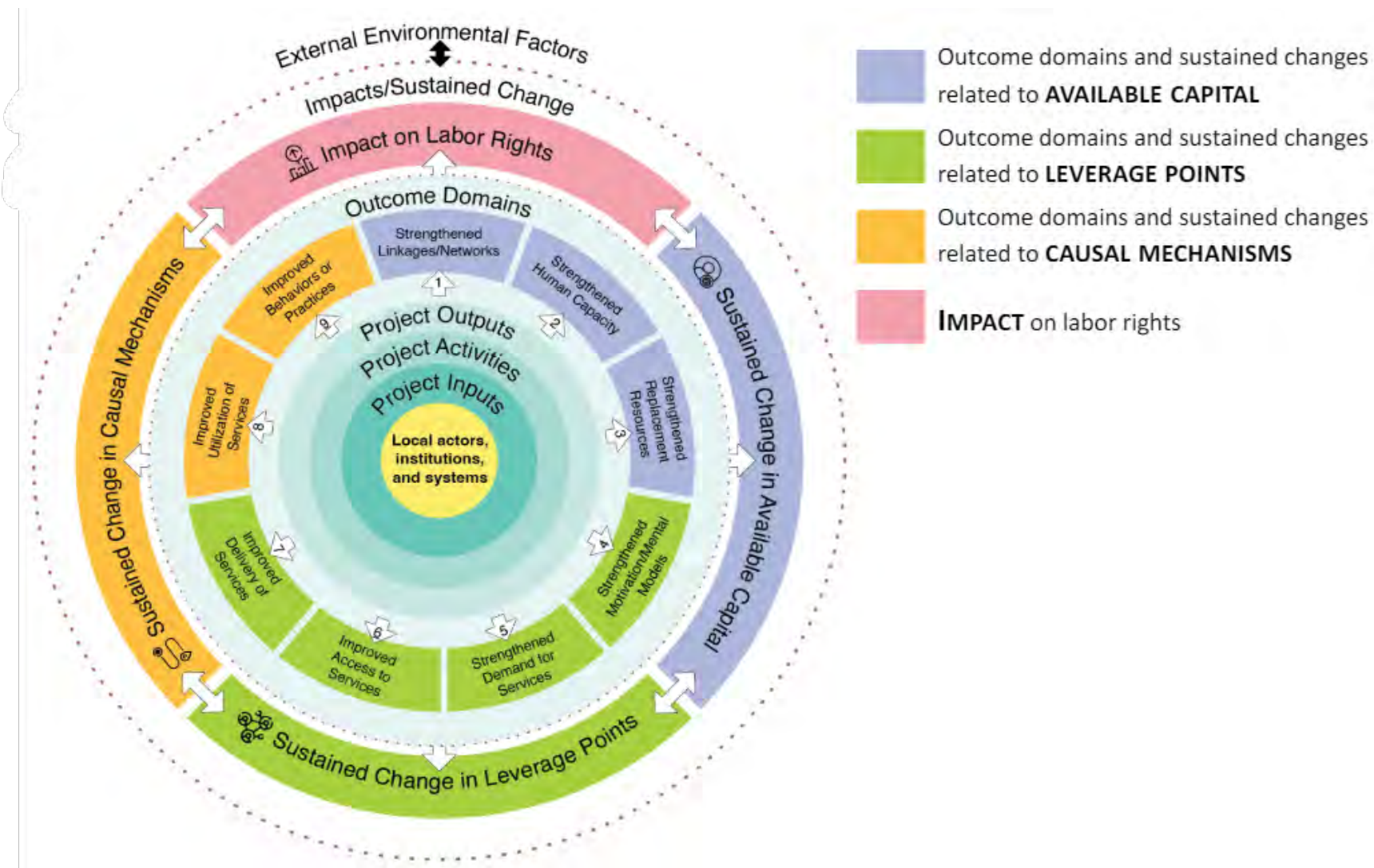
Recomendación	Evidencia o resultados	Dirigida a
<p>6. <i>Mejora de la aplicación de sanciones justas y efectivas</i></p> <p>Fortalecer el cumplimiento de las sanciones: asegurarse de que el sistema de sanciones sea riguroso y equitativo, y esté debidamente implementado para mantener el cumplimiento con las regulaciones laborales. Para ello, es necesario enfocarse en aclarar y definir las sanciones aplicables, detallar los casos de aplicación e impulsar sólidos organismos de cumplimiento equipados con lo necesario para inspeccionar y velar por el cumplimiento diligente con la ley.</p>		<p>Gobierno de México – Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)</p> <p>Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</p> <p>Secretaría de Gobernación</p> <p>Bufetes, asociaciones de abogados o asociaciones jurídicas</p>
<p>7. <i>Educación y concientización permanentes</i></p> <p>Lanzar programas de educación a largo plazo: desarrollar e implementar programas de educación integral en los que se utilice un lenguaje claro y accesible, y se combinen las tecnologías y las plataformas innovadoras con métodos tradicionales de difusión, como transmisiones, por ejemplo, radio, pódcast, televisión, etc. Estos programas deberían estar orientados a aumentar la concientización sobre los derechos y las obligaciones laborales en virtud de las nuevas leyes laborales, tanto para empleadores como trabajadores. Es muy importante garantizar la sustentabilidad de estos recursos educativos exigiendo que las autoridades mantengan y actualicen con regularidad estas plataformas, más allá de las etapas de apoyo iniciales.</p>	<p>Resultados</p> <p>3.1.1 Avances en la concientización y el conocimiento de las leyes y los derechos laborales</p>	<p>Gobierno de México – Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) por medio del Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST), CFCRL</p> <p>Centros de trabajo</p>
<p>8. <i>Fortalecimiento de las inspecciones de trabajo</i></p> <p>Priorizar la capacitación y el fortalecimiento de las inspecciones de trabajo: mejorar la capacidad y la efectividad de las inspecciones de trabajo enfocándose en una capacitación integral y en el empoderamiento de los inspectores. Invertir en su desarrollo profesional e incorporar una capacitación especializada en igualdad de género y seguridad ocupacional para garantizar un enfoque bien abarcativo.</p> <p>Apoyar las inspecciones a nivel estatal: reconocer que las inspecciones a nivel estatal requieren de un apoyo sustancial en cuanto a capacitación y recursos. Colaborar con las autoridades locales para implementar un programa integral que extienda los esfuerzos de inspección mediante el uso de herramientas tecnológicas, como sistemas electrónicos de gestión de casos, para mejorar la eficiencia y extender el alcance.</p>	<p>Resultado</p> <p>3.3.3. Apoyo a la inspección laboral como herramienta de cumplimiento</p>	<p>Gobierno de México – Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)</p> <p>ILAB</p>

Recomendación	Evidencia o resultados	Dirigida a
<p>Asignación de recursos: es fundamental que el Gobierno no solo aumente la cantidad de inspectores, sino que también se asegure de que reciban una compensación justa. El pago justo es fundamental para mantener la integridad y la motivación de la fuerza de trabajo de inspección. La compensación adecuada contribuye a disuadir la corrupción y promueve un enfoque ético y más diligente en relación con las inspecciones laborales. En este compromiso de asignación de recursos, debería incluirse la ampliación de la fuerza de trabajo, salarios competitivos y mejora de sus capacidades, además de dotarlos con las herramientas tecnológicas necesarias. Esto incluye obtener financiación para contratar personal adicional y para destinar al desarrollo profesional de los inspectores actuales, además de asegurarse de que estén totalmente equipados para abordar las complejidades del cumplimiento de la ley laboral de manera eficaz.</p>		<p>Gobierno de México – Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)</p>
<p><i>9. Fomento de la seguridad y la salud ocupacional</i></p> <p>Implementar iniciativas de seguridad integrales: enfocarse en mejorar la seguridad en el lugar de trabajo, en especial, en cuanto al uso de maquinarias, promover prácticas seguras y establecer una cultura de la salud y la seguridad que se extienda a todos los niveles de la organización. Para lograrlo con éxito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrar el diálogo social: fortalecer la conexión entre las iniciativas de salud y seguridad, y el diálogo social. Recurrir a los comités de salud y seguridad como plataformas eficaces para implementar estas mejoras, garantizar que propicien una participación integral y se logren resultados ejecutables. - Mejorar las habilidades por medio de colaboraciones de capacitación: colaborar con las organizaciones de capacitación y desarrollo para mejorar continuamente las habilidades relacionadas con la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Con esta asociación, se pretende que todos los niveles de la fuerza de trabajo sean competentes en cuanto a mantener y mejorar los estándares de seguridad. - Fortalecer el cumplimiento con los reglamentos de seguridad: colaborar con los organismos regulatorios y con las agencias de cumplimiento para garantizar un estricto cumplimiento de los estándares de seguridad en el lugar de trabajo. Implementar un sistema para monitorear y denunciar violaciones a la 	<p>Resultado</p> <p>3.3.1. Progresos y desafíos en materia de condiciones, salud y seguridad ocupacional</p>	<p>Gobierno de México – Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) ILAB</p>

Recomendación	Evidencia o resultados	Dirigida a
seguridad, con consecuencias claras para los casos de incumplimiento.		
<p>10. <i>Desarrollo de un marco de trabajo estratégico para el país:</i> si bien OTLA cuenta con una estrategia para la Reforma Laboral del T-MEC, es importante desarrollar un marco de trabajo estratégico a nivel nacional para toda ILAB en México. En este marco de trabajo, deberían delinearse los objetivos de ILAB en los distintos sectores e incluirse los objetivos claros y ejecutables relacionados con los desafíos y las oportunidades únicos de cada sector. Como hoja de ruta para la participación de ILAB en México, con el marco de trabajo debería garantizarse un enfoque sistémico a la programación y maximizarse el impacto. Entre los elementos clave de este marco de trabajo, pueden mencionarse los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos específicos del sector: Definir objetivos precisos para mejorar los derechos laborales en los sectores económicos críticos.⁵⁸ - Enfoque de programación sistemática: definir estrategias para las acciones integradas de los actores clave, y destacar la coordinación y la colaboración anticipadas entre los actores del trabajo para lograr un impacto integrado, uniforme y generalizado. - Visión a largo plazo: establecer un plan prospectivo en el que se aborden las problemáticas actuales en relación con el trabajo y, al mismo tiempo, esté preparado para los futuros desafíos, de manera tal de garantizar un desarrollo sustentable. - Plan de participación de actores clave: describir los métodos para obtener la participación de un amplio espectro de actores clave, incluidos organismos estatales, sindicatos, empleadores, la sociedad civil y la academia, para dar lugar a un esfuerzo unificado. 	El equipo de evaluación formula esta recomendación sobre la base de un análisis integral de los datos del trabajo en campo y fuentes secundarias.	ILAB

⁵⁸ Si, en esta etapa, no es posible lograr una especificidad por sector, para ILAB sería beneficioso, de todos modos, poder expresar con claridad su teoría del cambio y los objetivos a largo plazo. Así, se habilitaría el diseño de futuras iniciativas desde una perspectiva del sistema para garantizar que estén alineadas de manera estratégica y sean uniformes. Mediante el establecimiento de un marco de trabajo definido en cuanto a objetivos, enfoques y actores clave con los cuales interactuar, pueden planificarse las iniciativas de manera más eficaz para hacer frente a las necesidades amplias y específicas de los sectores prioritarios del T-MEC.

ANEXO A. TEORÍA DEL CAMBIO SOSTENIDO DE ILAB

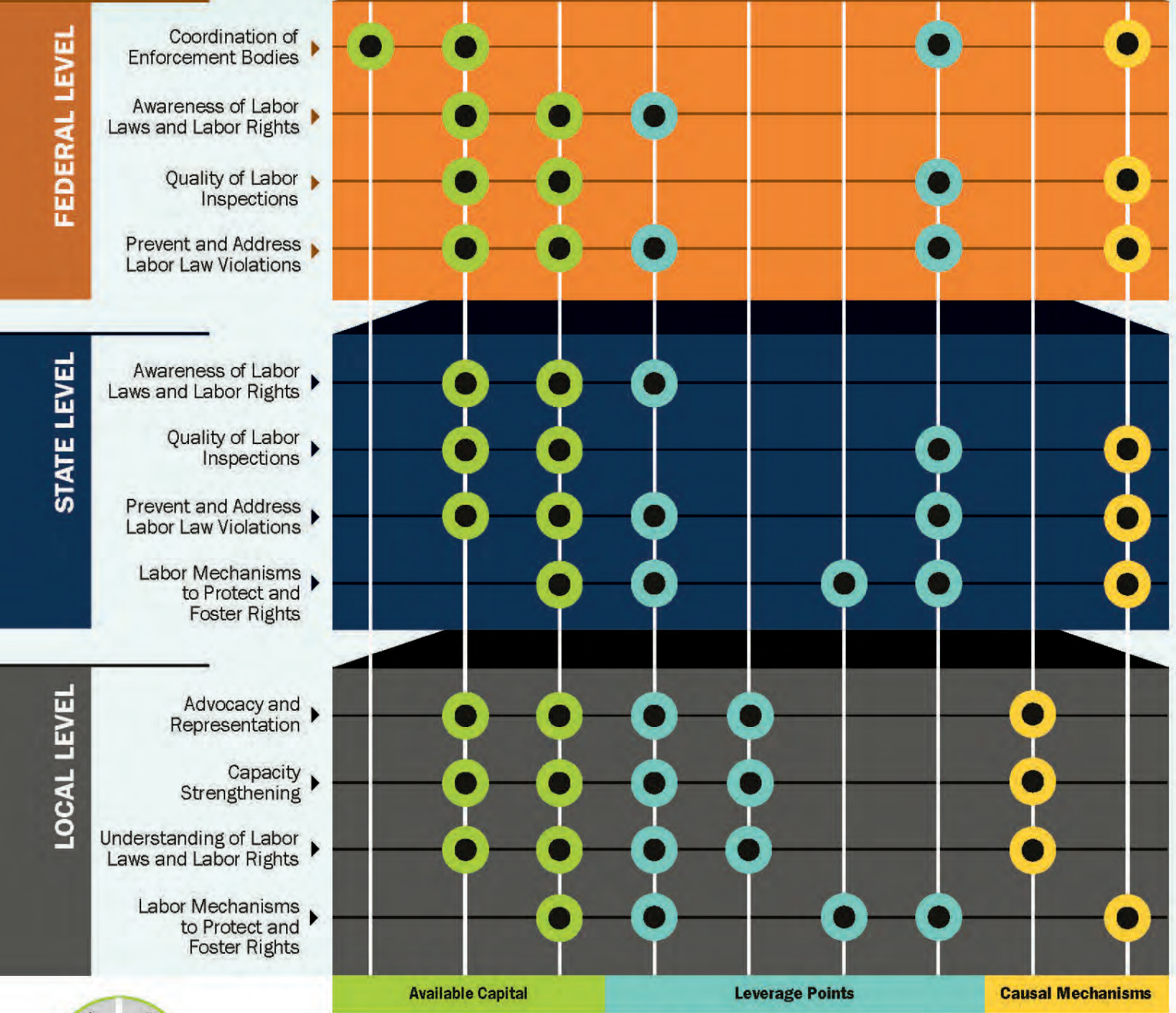


ANEXO B. TEORÍA DEL CAMBIO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE MÉXICO

MEXICO AUTOMOTIVE THEORY OF CHANGE



Outputs



Outcomes and Outcome Domains

- 1 Linkages/ Networks
- 2 Human Capacity
- 3 Replacement Resources
- 4 Motivation/ Mental Models
- 5 Demand for Services
- 6 Access to Services
- 7 Delivery of Services
- 8 Utilization of Services
- 9 Behaviors and Practice

Outcomes and Outcome Domains



Available Capital

1 Linkages/ Networks

Strengthen the Federal and State-level coordination associated with the enforcement and implementation of labor inspections to support systemic improvements in workers' rights

2 Human Capacity

Strengthen the human capacity of the Government of Mexico, labor unions, worker organizations, and confederations, media outlets, academia, employers, and workers to advance systemic improvements in workers' rights, particularly related to the compliance with labor laws, including the enforcement and implementation of labor inspections

3 Replacement Resources

Strengthen replacement resources associated with systemic improvements in workers' rights

4 Motivation/ Mental Models

Strengthen the Government of Mexico, labor unions, worker organizations, and confederations, media outlets, academia, employers, and workers' motivation to adopt behaviors, institutionalize practices, utilize, deliver, or access services, benefits, protections, or programs associated with improved workers' rights

5 Demand for Services

Strengthen labor unions, worker organizations, and confederations, employers, and workers' demand for services, benefits, protections, or programs associated with improved workers' rights

6 Access to Services

Improve Government of Mexico, labor unions, worker organizations, and confederations, employers, and workers' access to tools, services, benefits, protections, or programs associated with improved workers' rights

7 Delivery of Services

Improve the Government of Mexico, labor unions, worker organizations, and confederations, and employers' supply or improved delivery of services, programs or duties associated with improved workers' rights

8 Utilization of Services

Improve labor unions, worker organizations, and confederations, employers, and workers' utilization of services or processes associated with improved workers' rights

9 Behaviors and Practice

Improve the Government of Mexico, labor unions, worker organizations, and confederations, media outlets, academia, employers, and workers' adoption of behaviors or practices associated with improved workers' rights

Leverage Points

Causal Mechanisms

Sustained Change and Impact



Freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining



The elimination of all forms of forced or compulsory labor



The effective abolition of child labor



The elimination of discrimination in respect of employment and occupation



A safe and healthy working environment

FINISH



ANEXO C. LISTADO DE DOCUMENTOS REVISADOS

ID	Implementer	Document Title	Document Type	Year/date
AIR 01	AIR	Compliance in Auto parts through Labor Law Enforcement	Project Document	2021
AIR 02	AIR	list and description	Project Document	No Data
AIR 03	AIR	Pantallas dashboards	Project Document	No Data
AIR 04	AIR	Capturas de capacitación sobre la plataforma SIAPI y SIPAS	Project Document	2023
AIR 05	AIR	Manual De Proceso Para La Elaboración O Actualización De Protocolos De Inspección Para La Secretaría Del Trabajo Y Previsión Socia	Project Document	No Data
AIR 06	AIR	Protocolo de inspección laboral con género	Project Document	2023
AIR 07	AIR	Inspección en materia de subcontratación laboral: Hallazgos de los materiales compartidos y propuestas	Project Document	2023
AIR 08	AIR	Diplomado De Inspeccion Del Trabajo	Project Document	2023
AIR 09	AIR	Database_Diplomado	Project Document	No Data
AIR 10	AIR	Resultados del diplomado [Cohort 1]	Project Document	2023
AIR 11	AIR	Resultados del diplomado [Cohort 2]	Project Document	2022
AIR 12	AIR	Resultados del diplomado [Cohort 3]	Project Document	No Data
AIR 13	AIR	Modification Package #1	Contractual	2021
AIR 14	AIR	Award Modification / Notice of Award (Mod 2)	Contractual	2022
AIR 15	AIR	Modification Package (Mod 3)	Contractual	2022
AIR 16	AIR	Technical Progress Report [2020-Q2]	TPR	2020
AIR 17	AIR	Technical Progress Report [2020-Q3]	TPR	2020
AIR 18	AIR	Technical Progress Report [2020-Q3&Q4]	TPR	2020
AIR 19	AIR	Technical Progress Report [2021-Q1&Q2]	TPR	2021
AIR 20	AIR	Technical Progress Report [2021-April 1, 2021 to September 30, 2021]	TPR	2021
AIR 21	AIR	Technical Progress Report [April 2022]	TPR	2022
AIR 22	AIR	Technical Progress Report [2022-Q3&Q4]	TPR	2022
AIR 23	AIR	Technical Progress Report [2023-Oct-Mar23]	TPR	2023
AIR 24	AIR	Acuerdo de Confidencialidad y no divulgación de la información IMPAQ_STPS	Contractual	2021
AIR 25	AIR	Confidentiality and NonDisclosure Agreement IMPAQ_STPS	Contractual	2021
AIR 26	AIR	Carta de Colaboración IMPAQ firmada	Contractual	2021
AIR 27	AIR	Letter of Collaboration	Contractual	2021

ID	Implementer	Document Title	Document Type	Year/date
AIR 28	AIR	Assessment of Challenges to Labor Inspection in the Mexican Auto Parts Sector	M&E	2021
AIR 29	AIR	Updated Performance Monitoring Plan	M&E	2022
AIR 30	AIR	CALLE Project ECMS	Project Document	2022
AIR 31	AIR	Ecosistema Inspectivo	Project Document	No Data
AIR 32	AIR	Technical Progress Report [April 2023 to September 2023]		No Data
PADF 01	PADF	Engaging Mexico's Auto Sector Employers in Labor Law Reform Implementation	Project Document	No Data
PADF 02	PADF	Copy of Annexes	M&E/Project document	No Data
PADF 03	PADF	PADF_Budget_Jun 2021	Budget	No Data
PADF 04	PADF	Annexes	M&E/Project document	No Data
PADF 05	PADF	PADF Budget Jun 2021	Budget	2021
PADF 06	PADF	Engaging Mexico's Auto Sector Employers in Labor Law Reform Implementation	Project Document	2021
PADF 07	PADF	Abstract/Engaging Mexico's Auto Sector Employers in Labor Law Reform Implementation Developed by the Pan American Development Foundation (PADF)	Proposal	No Data
PADF 08	PADF	Workplan	Proposal	No Data
PADF 09	PADF	Workplan	Proposal	No Data
PADF 10	PADF	Sustainability Strategy	Proposal	No Data
PADF 11	PADF	Relevant Grant and Contract Experience	Proposal	No Data
PADF 12	PADF	Tech narrative	Proposal	2020
PADF 13	PADF	Technical Progress Report_01 [November 1, 2020 to March 31, 2021]	TPR	2021
PADF 14	PADF	Technical Progress Report_02 [April 1, 2021 to September 30, 2021]	TPR	2021
PADF 15	PADF	Technical Progress Report_03 [October 1, 2021 to March 31, 2022]	TPR	2022
PADF 16	PADF	Technical Progress Report_04 [April 1, 2022 to September 30, 2022]	TPR	2022
PADF 17	PADF	Technical Progress Report_05 [October 1, 2022 to March 31, 2023]	TPR	2023
PADF 18	PADF	Reporte Encuesta Termómetro Cumplimiento Laboral en la Industria Automotriz	Project Document	2022
PADF 19	PADF	Diagnóstico de la situación laboral en el sector automotriz en el Estado de México, Guanajuato y San Luis Potosí - PADF	Project Document	2021
PADF 20	PADF	Technical Progress Report [April 2023 to September 2023]		No Data

ID	Implementer	Document Title	Document Type	Year/date
POA 01	POA	Monitoreo en redes sociales	Project Document	2023
POA 02	POA	POA MAP ANEXOS Estudio línea de base cualitativo	M&E	No Data
POA 03	POA	Qualitative Analysis Of The Knowledge, Attitudes And Practices Of Workers, Union Leaders, And Employers Regarding The 2019 Labor Reform In Mexico Executive Summary	M&E	No Data
POA 04	POA	Análisis Cualitativo De Los Conocimientos, Actitudes Y Prácticas De Las Personas Trabajadoras, Líderes/As Sindicales Y Personas Empleadoras Sobre La Reforma Laboral De 2019 En México	M&E	No Data
POA 05	POA	Informe de resultados sobre "Consultoría para el mapeo y la priorización de los esfuerzos comunicacionales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para la difusión de la Reforma Laboral en México".	M&E	No Data
POA 06	POA	Consultancy for the Mapping and Prioritization of Communications Efforts by the STPS for the Dissemination of the 2019 Mexican Labor Reform	M&E	No Data
POA 07	POA	PMP	M&E	2023
POA 08	POA	Mexico Awareness Raising Performance Monitoring Plan	M&E	
POA 09	POA	Risk and Sustainability Matrix	Project Document	2021
POA 10	POA	Sustainability Strategy and Risk Management Plan	Project Document	2021
POA 11	PAO	Project Document Narrative	Project Document	2021
POA 12	POA	Technical Progress Report [April 2023 to September 2023]	TPR	2024
SC 01	SC	PROJECT REVISION FORM	Contractual	2021
SC 02	SC	Project Document Package	Project Document	2021
SC 03	SC	Project Document Package [REVISED]	Project Document	2021
SC 04	SC	Workplan	Project Document	2021
SC 05	SC	Information on Proposed Subawards	Proposal	2021
SC 06	SC	Revised PMP	M&E	2021
SC 07	SC	Monitoring, Evaluation, and Learning Plan	M&E	2020
SC 08	SC	Apartado Iii: Mapeo De Condiciones Sociolaborales De Los Sectores Automotriz, Aeronautica Y Call Center En Los Estados Del Proyecto "Vinculando A Las Y Los Trabajadores Y A La Sociedad Civil Para Fortalecer La	Project Document	2021

ID	Implementer	Document Title	Document Type	Year/date
		Implementación De La Legislación Laboral: México"		
SC 09	SC	Technical Progress Report [October 1, 2021 – March 31, 2022]	TPR	2022
SC 10	SC	DOL Risk Probability Matrix and Register	Project Document	No Data
SC 11	SC	Chapter III. Social And Labor Mapping Of Sectors And States Of The Project	Project Document	2021
SC 12	SC	Result Framework	M&E	2021
SC 13	SC	Data Tracking Table	M&E	
SC 14	SC	Technical Progress Report [April 1, 2022 – September 30, 2022]	TPR	2022
SC 15	SC	Technical Progress Report [October 1, 2022 – March 31, 2023]	TPR	2023
SC 16	SC	Informe Final	Project Document	No Data
SC 17	SC	Interim Evaluation	M&E	2022
SC 18	SC	Solidarity Center Mexico Strategy 2022 - 2028	Project Document	2023
SC 19	SC	SC Mexico Evaluation Stakeholder List_ C oct 13	Stakeholder List	No Data
SC 20	SC	Technical Progress Report [April 2023 to September 2023]		No Data
Research and Policy	General	INTERNATIONAL TRADE USTR Should Improve Coordination on New Automotive Rules of Origin	Policy Document	2024
Research and Policy	General	REPORT ON LABOR MONITORING AND ENFORCEMENT UNDER USMCA	Policy Document	2024
Research and Policy	General	Worker Voice: A Literature Review Center for Global Workers' Rights The Pennsylvania State University	Literature review	2023
Research and Policy	General	Worker Voice: What it is, what it is not, and why it matters Center for Global Workers' Rights The Pennsylvania State University	Research	2023

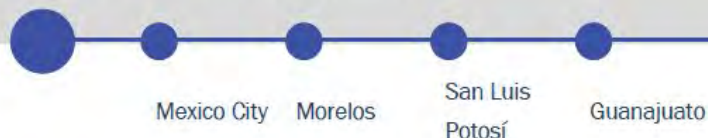
ANEXO D. GUÍA DE EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA RECOPILACIÓN DE DATOS

OVERVIEW OF DATA COLLECTION ACTIVITIES

NOVEMBER

Launch Data Collection

In-Person and Remote Data Collection



DECEMBER

Remote Data Collection Continues

JANUARY

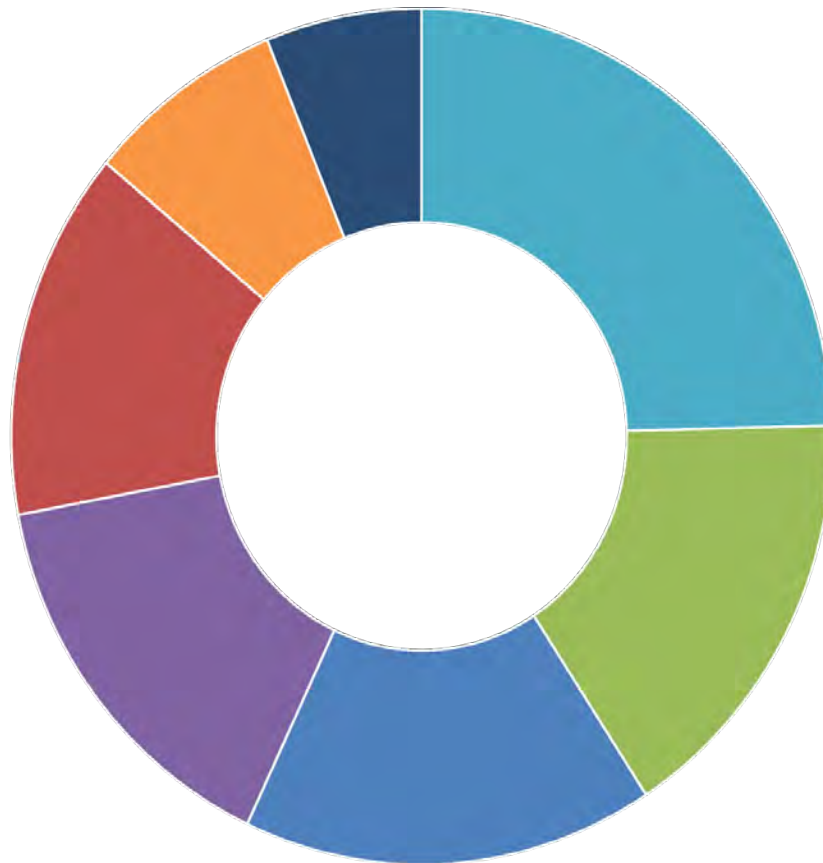
FEBRUARY

Conclude Data Collection

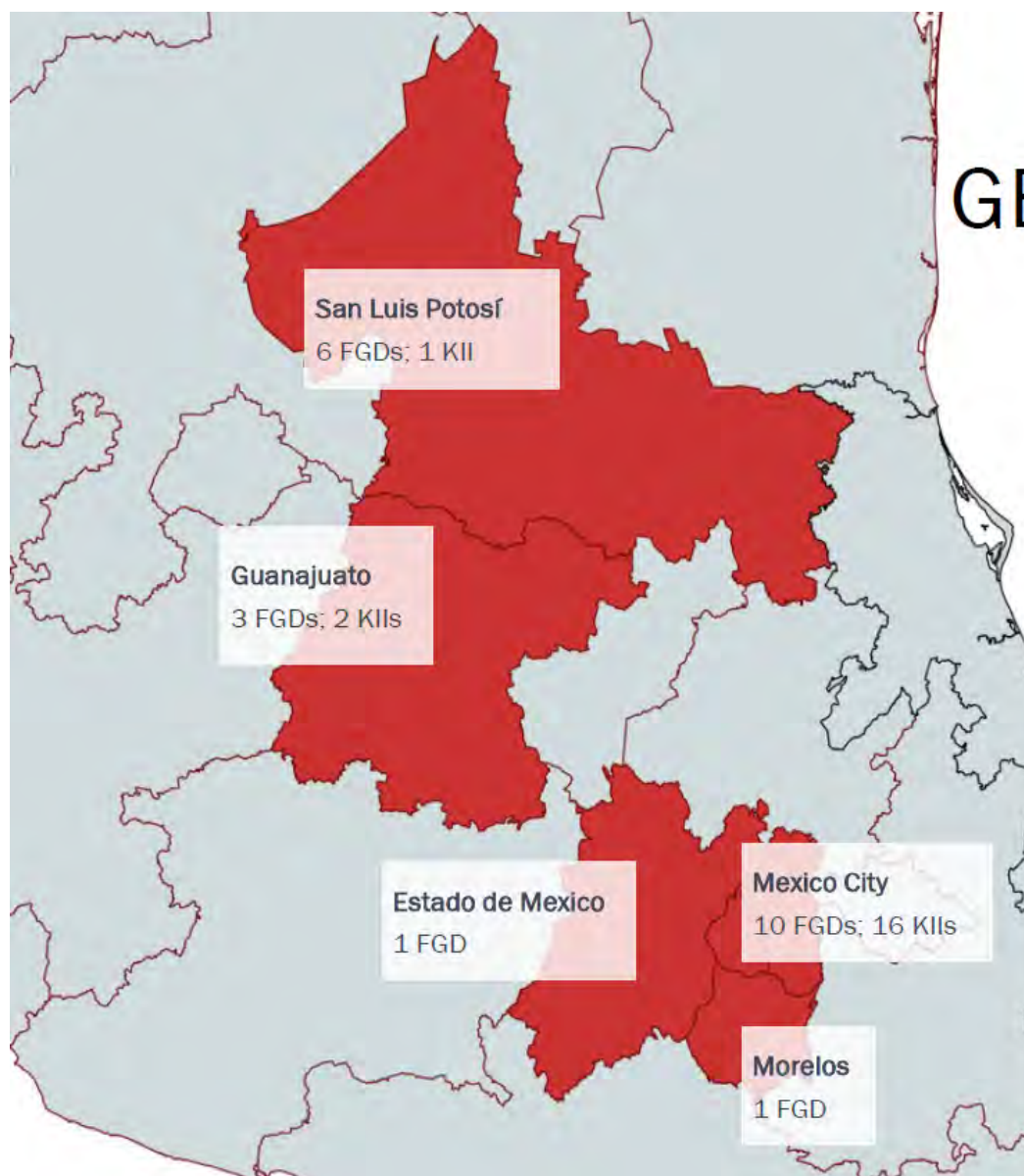


- Between November 2023 to February 2024, the team has carried out 77 activities and gathered primary qualitative data from 179 respondents.
- The in-person data collecting began on November 9th and concluded on November 30th, 2023.
- The collecting of remote data began on November 10 and continued until February 2024.

STAKEHOLDER DISTRIBUTION



- Academia, CSOs, Media Outlets & Other Relevant Stakeholders (16%)**
FGDs: 3
KIIs: 12
- Business Associations: (14%)**
FGDs: 3
KIIs: 5
- Grantee and Implementing Partners: (16%)**
FGDs: 7
KIIs: 1
- Host-Country Government: (15%)**
FGDs: 4
KIIs: 8
- Labor Unions: (25%)**
FGDs: 8
KIIs: 8
- US & Canadian Government: (8%)**
KIIs: 7
- Workers/Worker groups/Worker Organizations and Confederations: (6%)**
FGDs: 3
KIIs: 3



GEOGRAPHIC DISTRIBUTION

- 52% of the data collection activities were conducted in-person (24 FGDs-94 and 19 KIIs-22 participants)
- Almost two-thirds of participants have participated in face-to-face interviews or group discussions (116 out of 179)

ANEXO E. AGENDA DEL TALLER PARA ACTORES CLAVE

Stakeholder Validation Workshop [For Morning Sessions]

9:00 am – 12:00 pm

TIME	ACTIVITY TITLE	DESCRIPTION	PRESENTER/ FACILITATOR	MATERIALS
9:00 AM - 9:10 AM	Icebreaker	Facilitate a short icebreaker to get to know each other better and set the tone for the day.	Evaluation Team	Name tags
9:10 AM - 9:20 AM	Introduction & Overview	Introduce the facilitators and the workshop's purpose, emphasizing its role in the broader system-level automotive sector evaluation, and provide an overview of the methodology.	Evaluation Team	PowerPoint Slide Deck
9:20 AM - 11 AM	Validation of Preliminary Findings	<p>Provide an overview of the main findings/key takeaways, emphasizing systemic trends and patterns, followed by group discussions to elicit feedback on the preliminary results.</p> <p>Structure: Two tables with simultaneous discussions on the same topic area, rotating every 20 minutes. Each topic discussion includes a 5-minute presentation of findings, followed by a 15-minute focused discussion for gathering feedback. Facilitators will use targeted guiding questions to steer the discussions, ensuring that feedback is comprehensive and pertinent to each topic area. Topic areas for this session will be selected based on an in-depth analysis that highlights the most significant trends, themes, and emerging issues. This selection is intentionally crafted to focus on topics that are fundamental to understanding the automotive sector's ecosystem.</p>	Facilitator 1 and Facilitator 2 alternating between tables	PowerPoint Slides, flipcharts with takeaways/findings, color-coded post-it notes, pens
11:00 AM -	Coffee Break		All	Refreshments

TIME	ACTIVITY TITLE	DESCRIPTION	PRESENTER/ FACILITATOR	MATERIALS
11:15 AM				
11:15 AM - 11:35 AM	Prioritization of Recommendations	Individual exercise for participants to prioritize evaluation recommendations. Each participant will receive a form listing the recommendations. They will rate the priority level of each, and can add their own recommendations, provided they are directly linked to the preliminary findings discussed earlier.	All	Recommendations Form, Pens
11:35 AM - 11:50 AM	Discussion of Recommendations	Plenary session to discuss the recommendations. Assess how well these recommendations resonate with participants' needs and expertise, their feasibility, and alignment with earlier findings.	Evaluation Team	Note-taking materials
11:50 AM - 12:00 PM	Wrap-Up and Next Steps	Q&A, key take-aways, and next steps. Emphasize how these insights will inform the evaluation of the overall system and potentially shape future strategies in the automotive sector or in other priority sectors in Mexico.	Evaluation Team	PowerPoint Slide Deck

ANEXO F. TÉRMINOS DE REFERENCIA, METODOLOGÍA Y LIMITACIONES

BACKGROUND AND JUSTIFICATION

The Bureau of International Labor Affairs (ILAB) leads the U.S. Department of Labor's (DOL) efforts to ensure that workers around the world are treated fairly and are able to share in the benefits of the global economy. ILAB's mission is to strengthen global labor standards, enforce labor commitments among trading partners, promote racial and gender equity, and combat international child labor, forced labor, and human trafficking.

The mission of the Office of Trade and Labor Affairs (OTLA) is to work to ensure that U.S. trade agreements are fair for American workers and workers around the world. OTLA uses all available tools – including negotiating strong labor provisions in U.S. trade agreements and preference programs, monitoring for compliance, enforcing trade agreement and preference program commitments, and sharing technical expertise – to make sure that U.S. trade partners fulfill their promises and play by the rules, and that American workers are able to compete on a level playing field.

ILAB is responsible for monitoring and engaging with Mexico and Canada regarding their labor commitments United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA). The USMCA implementing legislation includes \$180 million for USMCA-related technical assistance projects to help the Government of Mexico meet its labor obligations. OTLA funds projects to support the Government of Mexico to implement its labor reform, strengthen labor standards to protect workers, promote acceptable conditions of work, and address risks of child labor and forced labor.

ILAB has contracted with DevTech Systems, Inc. (DevTech) to conduct a systems evaluation of its technical assistance portfolio in the Automotive Sector in Mexico. To inform the evaluation, the evaluation team will engage with a variety of system actors and draw insights from four illustrative projects to assess ILAB's technical assistance portfolio.

The present terms of reference (TOR) serve as the framework and guidelines for the systems evaluation. This evaluation approach will be in accordance with DOL's Evaluation Policy⁵⁹, aligning with the Theory of Sustained Change (TOsC) for ILAB's worker rights programs.⁶⁰ ILAB is committed to using the most rigorous methods applicable for this systems evaluation and to learning from the evaluation results. The evaluation will be guided by a range of criteria, including, but not limited to, the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Development Assistance Committee (DAC) criteria of Relevance, Coherence/Alignment, Effectiveness, Efficiency, Impact (to the extent possible), and Sustainability.⁶¹ A broader set of evaluation criteria or domains may also be considered as relevant to uncovering the key learning objectives at the systems level.⁶² DevTech will strive

⁵⁹ [U.S. Department of Labor Evaluation Policy](#).

⁶⁰ <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ILAB/TOsC-Guidebook-March-Updates-032723-Clean-508.pdf>

⁶¹ These criteria stem from [Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions](#) and Principles for Use by the [Organization for Economic Development's Development Assistance Committee \(OECD-DAC\)](#) Network on Development Evaluation. DOL determined these criteria are in accordance with the OMB Guidance M-20-12.

⁶² [Evaluative Criteria: An Integrated Model of Domains and Sources](#), *American Journal of Evaluation*, Rebecca M. Teasdale, 2021, Vol. 42(3) 354-376.

to uphold the American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators.⁶³ ILAB will make the evaluation report available and accessible on its website.

This document is organized into the following sections:

- 1) Mexico Automotive Sector Context
- 2) Purpose and Scope of the Evaluation
- 3) Evaluation Questions
- 4) Evaluation Methodology and Timeframe
- 5) Roles, responsibilities, and evaluation timetable
- 6) Expected Outputs/Deliverables
- 7) Annexes

MEXICO AUTOMOTIVE SECTOR CONTEXT

ILAB is committed to promoting labor rights in the Mexican automotive sector through targeted technical assistance. Aligned with the priorities outlined in the Mexican Federal Labor Law and USMCA, ILAB seeks to leverage the existing momentum in the automotive sector to enhance enforcement and compliance with labor laws, as well as elevating workers' voices to exercise their rights, thereby ensuring workers' rights are protected.

To do so, ILAB's interventions are designed to **enhance the enforcement of labor laws** to uphold labor rights, eliminate discrimination in the workplace, and ensure a safe and healthy environment for workers across the Mexican automotive sector. Notably, ILAB's portfolio is designed to serve as a catalyst for change by (1) improving the quality of labor inspections, (2) strengthening the coordination of enforcement institutions, and (3) preventing and addressing labor law violations. Complementary to enforcement, ILAB also focuses on **compliance with labor laws**, working to mitigate incidences of labor violations. ILAB's portfolio emphasizes (1) increasing awareness of existing labor laws and labor rights, (2) strengthening the capacity of key stakeholders to play an active role in labor reform, and (3) implementation of labor mechanisms to protect and foster labor rights. Key to ILAB's actions is the **elevation of workers voices** to exercise their rights. ILAB's portfolio includes strategies to strengthen the position of workers and their organizations by increasing understanding of labor law reform and improving their ability to organize, represent, and advocate for the exercise of their rights.

In support of these efforts, ILAB has awarded multiple cooperative agreements aimed at improving the implementation of labor reform and enhancing working conditions in the sector. To inform this systems evaluation, the evaluation team will gather insights from four sampled interventions, which will serve as illustrative examples to assess the relevance and effectiveness of ILAB's portfolio. These include:

- 1) Improving Working Conditions in the Mexican Automotive Supply Chain (CALLE) project.

⁶³ [American Evaluation Association's Guiding Principles](#).

- 2) Engaging Mexico's Auto Sector Employers in Labor Law Reform Implementation project.
- 3) Engaging Workers and Civil Society to Strengthen Labor Law Enforcement project.
- 4) Mexico Awareness Raising Project (MAP).

In alignment with ILAB's strategic focus, these projects collectively work to enhance labor law enforcement and ensure compliance in Mexico's automotive sector, aiming to safeguard workers' labor rights. These initiatives, which are not designed to be integrated or overlapping, address a broad spectrum of stakeholders, including the government, employers, workers, and unions. Each initiative serves a distinct function – ranging from providing technical assistance to the federal labor inspectorate, to fostering compliance among small and medium-sized automotive enterprises, to bolstering the capacity of workers and civil society organizations to engage effectively with labor law mechanisms—they present a comprehensive approach to labor law implementation. A nationwide awareness campaign further complements these efforts by educating a broad spectrum of stakeholders on the intricacies of Mexico's labor law reform. Together, these projects tackle the systemic challenges in labor law across Mexico, including but not limited to those in the automotive sector, thereby contributing to the implementation of the country's labor law reform.

PURPOSE AND SCOPE OF EVALUATION

Evaluation Purpose

The purpose of this systems-level evaluation is to assess ILAB's strategy and portfolio designed to ensure the protection and enjoyment of workers labor rights, including an inclusive, safe, and healthy working environment for Mexico's automotive workforce. Specifically, the evaluation will assess the collective efforts by sampling four projects to:

- 1) Gather relevant information on the progress, effects and influence of ILAB's interventions in the Automotive Sector;
- 2) Support ILAB and its grantees to consider their interventions from a system dynamics perspective; and
- 3) Identify emergent opportunities for enhanced collaboration and adaptation, and other ways in which the interventions can be more effectively implemented and supported to advance their objectives and contribute to systemic change in the automotive sector.

The evaluation will explore the context, relationships, influence, potential and actual outcomes, and emerging patterns within the Mexican automotive supply chain, using the four sampled interventions as a snapshot or example of ILAB's technical assistance. This examination aims to gain a comprehensive understanding of the influence of ILAB's technical assistance on the automotive industry at a systems level, assessing how relevant and responsive it is to the broader needs and priorities within the automotive sector.

This approach will probe into how ILAB's technical assistance is advancing equity and workers' voice and lived experiences, uncovering underlying conditions that may be hindering progress, and pinpointing leverage points within the automotive supply chain that hold transformative potential for the grantees and other key stakeholders. In viewing the automotive sector as a complex system, the evaluation seeks to identify the relevant

stakeholders operating within the sector, develop a theory of change for how ILAB's technical assistance functions within the system, and identify opportunities and gaps for how individuals, institutions and interventions can foster systemic change.

Intended Users

The primary intended users of this evaluation will be ILAB, its implementing partners, and other institutional partners, with a particular focus on Mexico. This evaluation will deliver a comprehensive analysis of the impacts, effects, and influences of ILAB's systemic approach within the Mexican automotive sector, including emerging opportunities for enhanced collaboration and adaptive interventions.

For ILAB, the evaluation will present insights into the systemic impacts of their technical assistance and inform potential areas of strategic emphasis to optimize the systems-level change. Similarly, the evaluation will enable the grantees to discern ways in which their interventions can be further refined to better align with the overall systems approach and contribute to achieving shared goals.

The findings, conclusions, and recommendations of the evaluation will guide necessary adjustments to enhance collective impact at the systems level. While the evaluation primarily targets ILAB and its grantees, it also carries relevance for a broader global audience. In line with standard USDOL practices, the evaluation report will be published on the USDOL website. Thus, it will be structured as a standalone document, providing essential background information for readers who may not be familiar with the specifics of the project but are interested in transforming the automotive sector or other sectors through systemic interventions.

A detailed communication and dissemination plan, which includes the specific methods and activities for sharing the results and accomplishments of the evaluation with each target audience, is prepared as a separate document.

EVALUATION QUESTIONS

In collaboration with ILAB, the DevTech evaluation team prepared a preliminary set of evaluation criteria and associated questions.⁶⁴ To ensure the evaluation genuinely reflects the scope and priorities of ILAB and its implementing partners, a participatory process was adopted to refine these criteria. A brief online survey was designed for ILAB staff and grantees, inviting them to rank each criterion and its corresponding questions based on their relevance to the understanding of ILAB's interventions, the dynamics of the automotive industry, and the potential implementation challenges and opportunities.

This method allowed us to incorporate the perspectives and priorities of those closely involved in the projects' execution. As a result of this consultative process, we established a set of ten evaluation criteria and associated questions that are comprehensive, focused, and tailored specifically to the unique context of ILAB's technical assistance in the Mexican automotive sector, which are outlined below.

Relevance/Validity

⁶⁴ The evaluation criteria and associated questions were formulated in accordance with the OECD-DAC criteria (OECD/DAC Network on Development Evaluation, 2019), as well as Teasdale (2021).

- To what extent were the goals and activities of ILAB's technical assistance aligned with the needs, priorities, culture, and circumstances of the system actors in the automotive sector?
- To what extent did ILAB's technical assistance adapt to changing stakeholder needs and priorities as contextual realities evolved?

Design

- To what extent did the design of ILAB's technical assistance consider the complexity and dynamics of the automotive sector?
- To what extent and how could ILAB – along with its partners – enhance its collaboration and adaptation within the Mexican context to achieve the desired results across the automotive sector and beyond?

Replicability/Scalability

- To what extent are the principles, components, and activities facilitated through ILAB's technical assistance replicable to other sectors or contexts to strengthen labor rights? Are they scalable?

1. Effectiveness

- To what extent has ILAB's technical assistance achieved or advanced towards the desired outcomes and objectives? What factors facilitated or inhibited their success?
- What shifts in system actors' behavior, actions, policies or practices can be plausibly linked to ILAB's technical assistance in the Mexican automotive sector?

2. Unintended Effects

- Were there any unexpected effects – either positive or negative – that can be associated with ILAB's technical assistance?

3. Resource Use

- To what extent were resources such as funding, personnel, and materials used efficiently? Was the level of benefit produced by the interventions appropriate in relation to the resources invested?

4. Interconnectedness Momentum⁶⁵

- To what extent has ILAB's technical assistance influenced relationships and interactions among workers, employers, government entities, and networks within the Mexican automotive sector?
- How have these relationships and interactions supported or accelerated momentum for transformational change in the Mexican automotive sector and beyond?

5. Adaptive Sustainability

- To what degree are the achievements of ILAB's technical assistance likely to be sustained and adapted over time, in the absence of continued ILAB support? What

⁶⁵ Interconnectedness momentum refers to the accelerating force or drive resulting from the increasing interdependence of system components or entities. It emphasizes how the strengthening of interdependencies between system components can have a cumulative and accumulative effect over time. Patton, M. Q. (2021). Evaluation Criteria for Evaluating Transformation: Implications for the Coronavirus Pandemic and the Global Climate Emergency. *American Journal of Evaluation*, 42(1), 53–89. <https://doi.org/10.1177/1098214020933689>

factors may inhibit or enhance sustainability?

6. **Consequence/Influence**

- To what extent is ILAB's technical assistance likely to generate significant benefits and higher-level effects to the intended system actors and the broader automotive sector supply chain?

7. **Diversity/Inclusion**

- To what extent do the design and implementation of the interventions reflect the needs and priorities of diverse stakeholders, including marginalized and underserved populations?⁶⁶

These evaluation criteria and their corresponding questions will provide the structure for the evaluation and be tailored to the specific learning priorities, objectives, expected results, activities, and stakeholders of ILAB's portfolio. The evaluation team identifies the data sources it intends to use to answer these questions in Annex A: Evaluation Design Matrix.

EVALUATION METHODOLOGY AND TIMEFRAME

The evaluation methodology will consist of the following activities and approaches:

Approach

Grounded in a systems perspective, the evaluation team has crafted a strategic approach to explore how ILAB's portfolio operates within and influences the Mexican automotive sector.⁶⁷ This strategy integrates the Outcome Mapping (OM) and Outcome Harvesting (OH) methodologies, both grounded in the principles of Utilization-Focused Evaluations (U-FE). U-FE stipulates that an evaluation's value is determined by its significance and applicability to its intended users, thereby anchoring findings, conclusions, and recommendations in ILAB/OTLA's learning priorities.

To guide the evaluation, the team conducted a co-creation workshop in Mexico City with ILAB and the four project grantees, resulting in a systems-level Theory of Change (TOC) that reflects ILAB's existing approach within the automotive sector. This TOC serves as a guiding framework for the evaluation and systems-level analysis. The evaluation will then examine ILAB's portfolio as depicted on the TOC, assessing the relevance and effectiveness, as well as other evaluation criteria, to the automotive sector's system actors. This examination will facilitate the identification of potential gaps and opportunities, based on the evaluation findings, leading to possible refinements within the TOC to ensure that it is adaptable and responsive to the dynamics of the automotive sector.

Outcome Mapping is our principal method for understanding and evaluating the system-level changes effected by ILAB's interventions in the Mexican automotive sector. It focuses on assessing behavioral changes in individuals, groups, and organizations involved in the system, helps to unpack the system's theory of change, and identifies plausible linkages between ILAB's interventions and system-level changes. Complementing this method,

⁶⁶ Refers to populations who have been historically underserved, marginalized, or denied equitable treatment on the basis of disability, gender identity, sexual orientation, race, ethnicity, religion, migration status, and persons or groups otherwise adversely affected by persistent poverty or inequality.

⁶⁷ This will include exploring the range of effects of ILAB's assistance on workers, capturing both intended and unintended outcomes, whether they are positive, negative, or neutral. The evaluation will also explore variances in these effects, considering that some workers may experience different degrees or types of benefit, risk, or harm.

Outcome Harvesting aggregates evidence of "outcomes" —changes in behavior, actions, relationships, policies, and practices, whether they be positive or negative, expected or unexpected, direct or indirect. To develop the full story of the outcome description, it then works backwards to identify if and how an intervention contributed to these changes. Together, OM and OH help unpack the system's complexity and the influence of ILAB's portfolio, shedding light on the underlying dynamics and mechanisms of systemic change. For details on data sources, data collection tools, and the analysis approach employed to answer the evaluation questions, please reference the evaluation matrix in Annex A.

OPERATIONALIZING OUTCOME MAPPING AND OUTCOME HARVESTING

The following details the methodology that the evaluation team will employ to implement OH and OM. Though presented in a linear way, the process will be iterative, integrating feedback from validation sessions, workshops, data collection, and analysis of secondary data. This approach ensures continuous learning and adaptation in response to the evolving context and effects of ILAB's interventions.

Outcome Mapping centers around the definition of **Boundary Partners** - individuals, groups, or organizations that interventions directly engage and potentially influence.⁶⁸ In the context of the Mexican automotive sector, potential Boundary Partners span across:

- **Government:** Ministry of Labor and Social Welfare (STPS), FCCRL, State Ministries of Labor, including labor units, Independent Mexico Labor Experts Board (IMLEB).
- **Academia/Civil Society Organizations/Media outlets:** FLACSO, Metropolitan Autonomous University (UAM), Labor Centers.⁶⁹
- **Labor unions:** Federation of Independent Unions of Auto, Auto parts, Aerospace, and Tire Industries (FESIIAAN), the Sindicato Independiente de Trabajadores de Volkswagen de México (Independent Union of Volkswagen Workers in Mexico, SITIAVW), the Sindicato Independiente de Trabajadores de Goodyear México (Independent Union of Goodyear Workers in Mexico, SITGM), Sindicato Nacional de Trabajadores y Trabajadoras de la Industria Automotriz (National Independent Union of Automotive Industry Workers, SINTTIA), Liga Independiente de 3M de San Luis Potosí (Independent League of 3M in San Luis Potosí), Sindicato Nacional de Trabajadores de General Tire de México (National Union of General Tire Workers in Mexico, SNTGTM), Orden Mexicana de Profesionales Marítimos y Portuarios Similares y Conexos (Mexican Maritime and Port Workers Union, La Orden), the Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de Industrias y de Servicios (National Independent Union of Industries and Services Workers, SNITIS), United Steelworkers

⁶⁸ <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/outcome-mapping>

⁶⁹ Observatorio de Políticas y Prácticas Laborales (Observatory on Labor Policy and Practice, Labor Center UAM, OPPL), Universidad Autónoma de Querétaro (Autonomous University of Querétaro, UAQ), the Comité Fronterizo de Obreras (Border Workers Committee, CFO), Proyecto de derechos Económicos Sociales y Culturales (Project on Economic, Social and Cultural Rights, ProDESC), Colegio de la Frontera Norte (Northern Border College, COLEF), International Lawyers Assisting Workers Network (ILAW), Grupo de Investigación de la Reforma Laboral, (Labor Reform Research Network or Research Network, GIRL), University Of California-Los Angeles Labor Center (UCLA Labor Center), Rethink Trade at the American Economic Liberties Project, Red de Solidaridad con Trabajadorxs en Riesgo (Network of Solidarity with At-Risk Workers, RED)

(USW), among others.⁷⁰

- **Business Associations:** National Auto Parts Industry Association (INA), Employer Confederation of the Mexican Republic (COPARMEX), Confederation of Industrial Chambers of Mexico (CONCAMIN), National Network of Clusters of the Automotive Industry (REDCAM).
- **Employers and Business Owners:** Employers Community of Practice (COP), Individual employers from the automotive industry.
- **Workers and Worker Groups:** Casas Obreras emphasizing in Casa Obrera Potosina (San Luis Potosí Workers Center), individual workers from the automotive industry, Unificación Obrera (Worker Unification, UO).
- **Worker Organizations and Confederations**
- **Donors and Implementing Partners:** ILAB, American Institutes for Research, Solidarity Center, Partners of the Americas, Pan American Development Foundation.

The **Outcome Challenge**, another core element of Outcome Mapping, outlines the desired changes within each boundary partner that contribute towards the achievement of larger developmental objectives, namely improving workers' rights and labor justice. The systems-level TOC for the automotive sector, formulated with ILAB and the grantees, will define this Outcome Challenge. The TOC will establish the overall systemic changes anticipated in the Mexican automotive sector. The evaluation team will engage with system actors and probe into the four technical assistance projects to assess how effectively ILAB's interventions are leading to these systemic changes.

After identifying the Boundary Partners and defining the Outcome Challenge, the evaluation team will create **Strategy Maps** and set predetermined **Progress Markers** based on the purportedly-built TOC. The Strategy Maps illustrate anticipated pathways that each Boundary Partner might take towards achieving the Outcome Challenge. As part of this process, the team will identify priority topics or areas that serve as focal points for these routes. Progress Markers represent observable and measurable evidence of change – or intermediate outcomes or milestones along the paths defined by the TOC/Outcome Challenge. They serve to gauge whether a Boundary Partner is progressing towards or straying from the desired systemic changes. Their design ensures the evaluation maintains focus on key areas of interest, enabling a more nuanced and precise data analysis.

Upon validation of the TOC, select boundary partners will be tasked with recording and maintaining **Outcome Journals**. These journals may take the form of online surveys and are designed to track shifts in behavior, relationships, and practices among the boundary partners, systematically capturing both anticipated changes, as defined by the Progress

⁷⁰ The Sindicato Independiente de Trabajadores de Audi México (Independent Union of Audi Workers in Mexico, SITAUDI), United Auto Workers' Union (UAW), American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), the Sindicato de Trabajadores de la Industria Metálica, Acero, Hierro, Conexos y Similares (Metal, Iron and Steelworkers Union, STIMAHCS), the Sindicato Independiente de las y los Trabajadores Libres y Democráticos de Saint Gobain México (Independent Union of Free and Democratic Workers of Saint Gobain Mexico, or Independent Saint Gobain Union), Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos, Siderúrgicos y Similares de la República Mexicana (National Union of Mine, Metal, Steel and Allied Workers of the Mexican Republic, Sindicato Minero), La Liga Sindical Obrera Mexicana (League of Mexican Workers Union, La Liga or LSOM),

Markers, and unanticipated changes as they occur. They provide real-time insights into the path towards the established Progress Markers.

Leveraging the elements defined through Outcome Mapping, the team will implement **Outcome Harvesting**, a vital component of the systems evaluation approach. This method, which utilizes data captured in the Outcome Journals, document review, and direct engagement with stakeholders, enables the documentation and analysis of both anticipated and emergent changes in behavior, relationships, or activities among boundary partners. The outcomes harvested in this process, reflecting the systemic implications of ILAB's interventions within the Mexican automotive sector, will be instrumental in validating, contesting, or refining the assumptions and pathways articulated in the system-level TOC. To navigate through this process, the team will follow a six-step process to ensure the integrity of Outcome Harvesting:

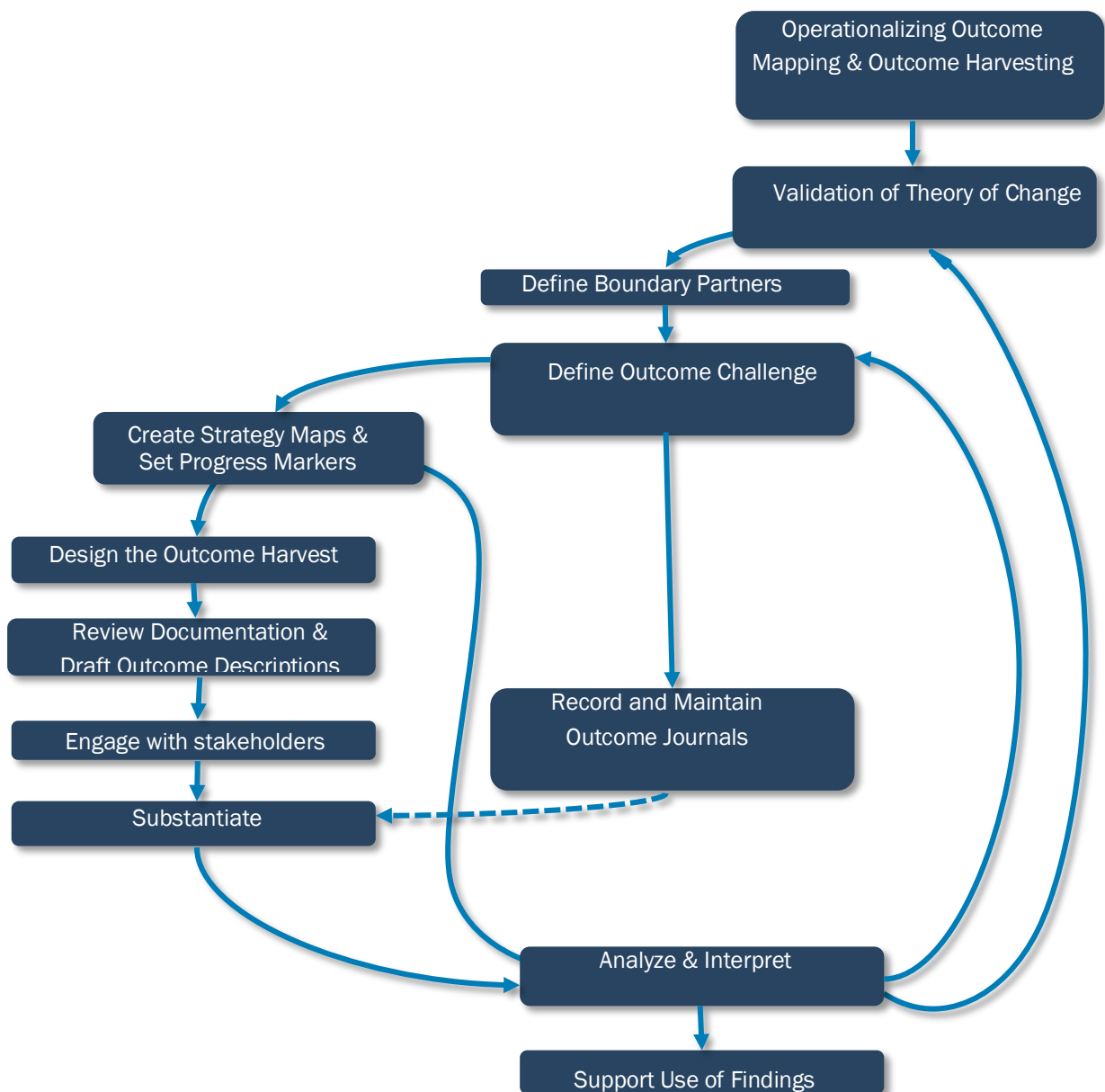
- 1) **Design the Outcome Harvest:** In this initial phase, roles are clearly defined. The evaluation team assumes the role of 'harvesters,' tasked with the collection, analysis, and interpretation of data. Meanwhile, ILAB and the four project grantees serve as 'harvest users,' guiding the process and making use of its insights. Those directly impacted by ILAB's interventions are designated as 'boundary partners.' Together, these actors collaboratively determine the scope and purpose of the harvest, ensuring alignment with the system-level TOC developed alongside ILAB and the grantees. Below is a draft of the outcome harvest scope:
 - a. Objective: Evaluate the relevance and effectiveness of ILAB's systemic approach in the Mexican automotive sector using the TOC as a guide.
 - b. Scope: The entire system that ILAB's projects aim to influence - unions, government, employers, workers, civil society organizations, and public awareness in the Mexico automotive sector.
 - c. Key Stakeholders & Information Sources: Government officials, union leaders, employers, workers, representatives from civil society organizations, ILAB grantees, and project documentation.
- 2) **Review Documentation and Draft Outcome Descriptions:** The evaluation team will then delve into the project documentation from all four projects to identify potential outcomes and the specific interventions that contributed to them. The outcomes sought are anticipated changes (defined by the Progress Markers) as well as unanticipated shifts that reveal systemic impacts of ILAB's interventions. These outcomes might include changes in the workers' access to the right to collective bargaining and freedom of association, in policy changes, improvements in labor law enforcement, increased employer awareness about labor law reforms, changes in the behavior of industry players in response to the interventions or shifts in the relationships among stakeholders.
- 3) **Engage with Stakeholders:** The evaluation team will engage with stakeholders from the four sampled projects, ILAB, and other system actors, including union leaders, government officials, employers, workers, and Civil Society Organizations (CSOs) through methods such as Key Informant Interviews (KIIs) and Focus Group Discussions (FGDs). The primary focus of this engagement is to understand how these outcomes materialized and their system-wide implications on the Mexican

automotive sector. It is also an opportunity to reflect on the needs of the various stakeholders involved to gauge the responsiveness of ILAB's systems approach. A detailed account of the data collection strategy is outlined in Data Collection Methodology .

- 4) **Substantiate:** The evaluation team will collaborate with the harvest users (ILAB and the four grantees) and boundary partners to validate and contextualize the harvested outcomes. This validation will draw from the findings recorded in the Outcome Journals and insights gathered through engaging with various stakeholders. To facilitate this, the team will conduct a series of validation workshops using participatory approaches and 'pause and reflect' techniques following preliminary data analysis. These workshops provide a platform for sharing initial findings, triangulating results, and eliciting diverse stakeholder feedback, contributing to a comprehensive portrayal of system changes.
- 5) **Analyze and Interpret:** Upon harvesting the outcomes, the evaluation team will analyze and compare the validated outcomes against the systems-level TOC/Outcome Challenge, Strategy Maps, and Progress Markers. To enhance this analysis, we intend to incorporate Kumu as a visual modeling tool to visualize changes or clusters of changes as they relate to the systems-level TOC. This comparison will enable the evaluation team to assess the extent to which ILAB's interventions effectively respond to the systems-level TOC and reveal whether these interventions are leading to the expected changes, how different elements in the system are interacting, and where there may be gaps or opportunities for further intervention. This step also serves to validate, challenge, or refine the assumptions and pathways of the systems-level TOC, along with the predetermined Progress Markers and Strategy Maps.
- 6) **Support Use of Findings:** In the final stage, the evaluation team will present the findings to ILAB and its grantees. The presentation aims to enhance understanding of the systemic impacts of their interventions and provide actionable insights for future strategy adjustments. The goal is to equip ILAB and its partners with the necessary knowledge to fine-tune their interventions for maximized systemic impact.

By employing a systems approach that combines Outcome Mapping and Outcome Harvesting, this evaluation aims to provide a nuanced understanding of the interactions and influences of system actors within the Mexican automotive sector. It will highlight the ways in which ILAB's interventions, carried out through AIR, PADF, POA, and SC, have influenced systemic change and have contributed to the achievement of desired outcomes. Through the refinement of Progress Markers and Strategy Maps, the evaluation will provide further guidance for boundary partners in achieving their development objectives within the system. **Figure 5** below depicts the iterative approach to Outcome Mapping and Outcome Harvesting adopted by the team.

Figure 6. Evaluation Approach to Outcome Mapping and Outcome



GUIDING PRINCIPLES OF THE EVALUATION

The evaluation approach will ensure independence, with the evaluation team being directly overseen by DevTech Systems, Inc. Project staff and implementing partners will generally be included in meetings with stakeholders, communities, and system actors for introductory purposes only. The following principles will guide the evaluation process:

Triangulation of Data Collection Methods and Perspectives: The team will aim to triangulate methods of data collection and stakeholder perspectives for as many evaluation questions as possible.

Inclusion and Protection of Diverse Workers: Efforts will be made to amplify the voices and lived experiences of workers from diverse backgrounds, including underserved or historically marginalized groups and communities. Measures will be taken to safeguard their identity

through anonymization, preserve their dignity, and protect them from possible retaliation. The evaluation team will ensure anonymous engagement, enabling workers to express their views and experiences freely and safely.

Gender, Cultural Sensitivity, and 'Do No Harm' Principles: These will be integral to the evaluation approach. The team will disaggregate data by gender, age, disability status, and geographic location, where relevant. The team will strive to maintain gender parity in the KII sample, although the primary selection criterion is the roles and responsibilities of key stakeholders and their involvement in the project. Additionally, to maintain the confidentiality and safety of all participants, particularly workers, all individual identifiers will be anonymized during data collection and analysis.

Consideration of worker's time: The evaluation team understands the importance of accommodating various stakeholders' schedules and preferences. To ensure meaningful participation, we offer flexible survey options, including online surveys, gradual responses through messaging platforms, and brief phone surveys. Regarding interviews and group discussions (KIIs and FGDs), the evaluation team will prioritize flexibility in scheduling, adapting to participants' availability. KIIs will be limited to a maximum of 60 minutes, and FGDs will last up to 90 minutes, but will be one-time events.

Flexibility in Consultations: While meeting the key information requirements, the evaluation team will retain a degree of flexibility in consultations to maintain stakeholder and system actor ownership. This approach allows for the inclusion of additional questions that are not explicitly listed in the TOR but are relevant for the evaluation purposes, or refinement of existing questions in alignment with the evaluation's goals and objectives. The team will strive for a consistent approach across each project site, making adjustments as needed for different actors, activities, and stages of implementation within each locality or institution.

Equity and Worker Voice: These considerations are cross-cutting and integrated into all phases of the systems-level evaluation. Workers are seen as an essential part of the system actors in data collection methods such as KIIs and FGDs. Research questions will incorporate issues of equity, particularly within the Diversity/Inclusion criteria.

EVALUATION TEAM

The core evaluation team will consist of a contract manager and five evaluation and research specialists:

- The team will be led by **Dr. Andrea Estrella, the Lead Systems Evaluator**, who is responsible for leading the planning, implementation, and utilization stages of the evaluation, as well as preparing and finalizing the evaluation report among all other deliverables. She will oversee the implementation of all evaluation activities, bringing exceptional technical evaluation capacity, topical expertise, regional experience, and Spanish fluency.
- **Contract Manager, Mr. Facundo Alberdi** will provide day-to-day administrative support, manage workflow, and facilitate team coordination for smooth operations.
- The program analyst from DevTech's Home Office, **Miguel Núñez** will lead local data collection efforts under the supervision of the Lead Systems Evaluator. The Program Analyst will apply knowledge of relevant subject matter to analyze and solve problems

in a variety of programming areas, including but not limited to workflow and logistics planning, communication, collaboration, information-sharing, analysis, stakeholder participation, or other program support fields.

- The team will be supported by two Mexico-based evaluation team members, **Ana María de la Parra** and **Karen de la Parra**, both of whom have strong local knowledge. They will work closely with the Lead Systems Evaluator and Program Analyst, to carry out on-site facilitation, data collection, site visits, and observations and support a variety of other evaluation tasks as needed, including logistical planning, communicating with and photographing stakeholders, translation, interpretation, as well as analytical and research tasks to facilitate stakeholder participation, identify and mitigate potential harm to evaluation participants, and support safe, inclusive, ethical, and culturally appropriate evaluation methods. Both team members are skilled in using Kumu as a visual modeling tool, which will be integrated into the evaluation to facilitate a robust analysis.
- Two local Subject Matter Experts, including **Dr. Eleocadio Martinez**, will work closely with the evaluation team in providing labor law subject matter expertise, including a worker-centric perspective to the evaluation. Both experts will be involved in facilitating workshops, participating in data collection, conducting site visits, and making observations.

Additionally, the team will receive ongoing quality control support and technical assistance from DevTech's Home Office MERL Director, Tanya Hurst, and Evaluation Specialist, Sam Mirtaheri. Their roles will be pivotal in assisting with the development of evaluation products and deliverables, specifically as part of DevTech's internal quality control measures. Through consistent oversight and stringent quality control processes at the home office, combined with DevTech's field-tested knowledge management tools, we will ensure cohesive, effective functioning of all team members, and maintain the highest standards of excellence for the evaluation.

DATA COLLECTION METHODOLOGY

DOCUMENT REVIEW

The data collection process initiates with an extensive review of documents related to ILAB's interventions and relevant external sources. This initial review offers insight into the portfolio's operational environment, including dynamics, key actors, and influencing factors. During each stage of the evaluation, the evaluation team will utilize secondary data to varying degrees. During the design stage, the evaluation team will thoroughly examine the materials provided by ILAB and the Grantees, including the following initial list of documents, a majority of which have already been provided by ILAB and the Grantees:

- Funding Opportunity Announcement (FOA)
- PMP document and data reported in Annex A of the TPR,
- Pre-situational analyses,
- Project document and revisions,
- Project budget and revisions,

- Cooperative Agreement and project modifications,
- Risk and Stakeholder Registers/Management Plans,
- Sustainability and Exit Strategies,
- Technical Progress and Status Reports,
- Project Logic Models, Theories of Change and Monitoring Plans, strategy documents
- Work plans,
- Correspondence related to Technical Progress Reports,
- Management Procedures and Guidelines,
- Research, reports, or materials produced, and,
- Project files as appropriate.

Additional program documents, such as deliverables, strategies, and policies, may be requested either before or during fieldwork to deepen the team's understanding. These documents will help to capture a comprehensive picture of the interventions in terms of objectives, documented achievements, strengths, and potential challenges. This review has served as an instrumental role in informing and refining data collection tools (see Annex B: Data Collection Tools and Instruments) and this TOR, by highlighting specific areas for discussion with each stakeholder group and enabling the evaluation team to comprehend the context and investigation areas for each evaluation criterion.

Moreover, the secondary data have significantly contributed to the development of the system-level TOC workshop, utilizing ILAB reports and guidelines as well as peer-reviewed articles. Additionally, the secondary data will be used for validating and improving the final visual of the TOC. It will be crucial in the Outcome Mapping and Outcome Harvesting processes, such as setting up Progress Markers and the development of Outcome Descriptions.

The document review will also contribute to assessing the established evaluation criteria and will be influential in guiding the evaluation's findings, conclusions, and recommendations. As part of the data analysis, all documents involved in the review will undergo thematic coding using Dovetail, a qualitative coding software, and this data will be supplemented further with primary data obtained during fieldwork.

QUESTION MATRIX

The evaluation team created an evaluation design matrix, which outlines the source of data from where the evaluation team plans to collect information for each TOR question, as well as the data collection tools and analysis approach. This will help the evaluation team decide how to allocate time in the field; help ensure that it is exploring all possible avenues for data triangulation; and to clearly note where the evaluation results are coming from. Please refer to Annex A: Evaluation Design Matrix for the draft evaluation design matrix summarizing the proposed data sources, data collections tools and analytic approaches informing each of the evaluation criteria.

SAMPLING APPROACH AND KEY STAKEHOLDER IDENTIFICATION

The approach to the systems evaluation embraces the complexity of diverse perspectives through a multi-layered, purposive sampling strategy, informed by the systems-level Theory of Change (TOC).

The cornerstone of this sampling strategy is the identification and engagement of key stakeholders who represent a wide spectrum of stakeholder groups. Key informants are those individuals with unique insights into ILAB's interventions within the automotive sector, due to their roles, experience, or positions within the system. These individuals include government officials, trade union and business association members, employers, workers/worker groups, academia, media, and ILAB grantees.

Our approach to identifying key stakeholders will extend beyond suggestions from ILAB and project grantees. In alignment with the evaluation's participatory approach, our team will involve local actors in the identification process. To achieve this, the evaluation team will utilize snowball sampling to the extent that it is practical and suitable. This strategy ensures the inclusion of insights and experiences of those closely involved or influenced by the system.

To facilitate this process, the evaluation team will initiate a comprehensive stakeholder mapping exercise, utilizing data from varied sources such as project documents, press releases, United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA) policy documents, academic articles, and the Mexican Department of Labor and Social Welfare (STPS) website, among others. This mapping will outline the automotive sector landscape, highlighting key actors and their relationships.

In parallel, the team will launch an initial online survey targeting specific groups, including employers and workers/worker groups. These groups, due to their roles and experiences, offer critical insights into industry dynamics. The survey will serve both to gather insights for the evaluation and assist in identifying key automotive sector stakeholders, who can provide unique perspectives due to their positions or experiences.

At the start of the fieldwork phase, the evaluation team will interview central key stakeholders. These individuals are involved with most, if not all, ILAB interventions. These initial interactions serve dual purposes: to collect primary data and to guide the team towards other key stakeholders through a snowball sampling technique. This approach ensures the team's sampling process is both participatory and thorough, leading to a comprehensive understanding of ILAB's impact within the automotive sector.

By integrating stakeholder mapping, online surveys, and snowball sampling, the evaluation team ensures a broad range of perspectives are included in the evaluation. This multi-faceted approach enhances the inclusivity and relevance of the evaluation, capturing voices that could otherwise be overlooked.

INTERVIEWS WITH STAKEHOLDERS

The evaluation team plans to conduct an estimated 110 KIIs and 20 FGDs by deploying multiple teams over a span of 15 working days to achieve these targets. The methodology will comprise both in-person meetings in Mexico and remote interactions via video or phone calls, subject to the local staff and stakeholder's availability. The team aims for a balanced distribution of male and female respondents to enhance gender representation in the

feedback gathered⁷¹. Additionally, the team will strive for geographical balance by Mexican states and location. However, the primary criteria for selection will be individual's roles, responsibilities, and influence within the system.

As presented in Table 5 below, key informant interviews and focus group discussions will be organized across different stakeholder types.

Table 5: KII/FGD Data Collection Strategy

Stakeholder Type	Method	Sample Size	Potential Respondents
US & Canadian Government	KII	TBC ⁷²	ILAB Project Managers, Labor Attaches, MEL specialists (former and current) , Independent Mexico Labor Experts Board IMLEB.
Grantee and Implementing Partners	KII/FGD	TBC	AIR, PADF, SC, POA
Host-Country Government	KII, FGD	TBC	STPS (including inspection units), FCCRL, State-level representatives (ORFTs), Local Federal Courts
Labor Unions	KII, FGD	TBC	FESIIAAN, SITIAVW, SITIAUDI, UAW, AFL-CIO, STIMACHS, Sindicato Independiente de Trabajadorxs Libres y Democraticos de Saint Gobain; Sindicato Minero, La Liga, SITGM, SINTTIA, La Liga - 3M, SNTGTM, La Orden, SNITIS, USW
Business Associations	KII, FGD	TBC	COPARMEX, REDCAM, INA, CONCAMIN, INDEX, CCE
Employers and Business Owners	KII, FGD	TBC	Employers Community of Practice (COP), Individual employers from the automotive industry
Workers/Worker groups	KII, FGD	TBC	Casas Obreras, emphasizing in Casa Obrera Potosina, Unificación Obrera (Worker Unification, UO), individual workers from the automotive industry ⁷³
Worker Organizations and Confederations	KII, FGD	TBC	
Academia, CSOs, media outlets & other relevant local or national organizations	KII, FGD	TBC	UAM, OPPL, UAQ, LC UAQ, University of Celaya (UDEC), SAI, FLACSO, CFO, ProDESC, Colef, ILAW, GIRL, UCLA Labor Center, Rethink Trade at the American Economic Liberties Project, RED, Global Labour University, Worker Rights Consortium

⁷¹ See reference in Section "Guiding Principles of the Evaluation" for a reference to the importance of seeking balance between gender participation and roles / contributions to the evaluation.

⁷² The sample size will be determined in coordination with ILAB and the grantees and will be informed by the results of the stakeholder mapping, insights from online survey results, and initial engagements with system actors in Mexico.

⁷³ To select individual workers for interviews and FGDs, the evaluation team will collaborate with independent labor unions and worker centers, validated through consultation with USDOL labor attaches and grantees. We will request these organizations to distribute anonymous paper-based and online surveys to their members. These surveys will only collect basic demographic information and will include an optional question asking respondents if they wish to volunteer for KIIs or FGDs, providing their contact information for further engagement if they opt in. Alongside this volunteer group, an initial 'seed' group will be selected with the assistance of the labor unions and worker centers. These two groups will serve as the starting point for qualitative data collection. To mitigate potential biases and enhance the robustness of our findings, snowball sampling will be employed for subsequent rounds of FGDs and KIIs, utilizing referrals from this initial 'seed' group.

FIELD VISITS

The evaluation team will be visiting select sites where ILAB's interventions are being implemented, focusing on locations where multiple projects coexist and interact. The final selection of sites will be determined in close coordination with ILAB and grantees, informed by insights gained during the Theory of Change (TOC) workshop. This process will equip the evaluation team with an in-depth understanding of the synergies and interactions at play in the system and will assist in pinpointing potential sites where these dynamics are most pronounced.

The purpose of these visits will go beyond observing individual project activities. Instead, they aim to comprehend how these various projects collectively influence the outcomes within the Mexican automotive sector. By targeting locations where multiple projects interact, the team can create a rich context for assessing system-level outcomes and effects.

The potential sites for field visits are highlighted in Table 6 and illustrated in

Map 1: ILAB's initiatives and field visits sites on the next page.

Table 6: ILAB's initiatives and field visits sites

Project	Implementation sites	Consolidated priority sites
IMPROVING WORKING CONDITIONS IN THE MEXICAN AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN (CALLE)	Puebla, Estado de Mexico, San Luis Potosi, Mexico City, and at the Federal level.	Estado de Mexico, Mexico City, San Luis Potosi, Guanajuato and/or Puebla
ENGAGING MEXICO'S AUTO SECTOR EMPLOYERS IN LABOR LAW REFORM IMPLEMENTATION	Estado de Mexico, San Luis Potosi, and Guanajuato.	
ENGAGING WORKERS AND CIVIL SOCIETY TO STRENGTHEN LABOR LAW ENFORCEMENT PROJECT	Guanajuato, Estado de Mexico, San Luis Potosi, Mexico City, and Queretaro.	
MEXICO AWARENESS RAISING PROJECT	Chihuahua, Coahuila, San Luis Potosi, Nuevo León, Jalisco, Baja California, and Querétaro.	

Map 1: ILAB's initiatives and field visits sites



- IMPROVING WORKING CONDITIONS IN THE MEXICAN AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN (CALLE)
- ENGAGING MEXICO'S AUTO SECTOR EMPLOYERS IN LABOR LAW REFORM IMPLEMENTATION
- ENGAGING WORKERS AND CIVIL SOCIETY TO STRENGTHEN LABOR LAW ENFORCEMENT PROJECT
- MEXICO AWARENESS RAISING PROJECT

During the field visits, the evaluation team will closely observe and assess the interplay and synergies between different projects, their activities, and the system-level outcomes they generate, rather than focusing solely on individual project activities and outputs.

FIELDWORK PROCEDURES

In preparation for the fieldwork, the evaluation team will arrange logistics discussions with the staff of the AIR, PADF, POA, and SC projects. These preliminary conversations will facilitate planning for the field visit and data collection, accommodating both in-person and remote methods. However, the planning will not be confined to these grantees; the evaluation team also intends to leverage other non-grantee networks to ensure a broader and more comprehensive understanding of the field environment. Following the initial desk review, stakeholder mapping, and online surveys conducted, a preliminary list of key stakeholders for engagement during the fieldwork phase will be compiled, including input from various non-grantee networks. This draft list will be shared with the grantees and ILAB for review and feedback. The evaluation team will retain the ability to revise this list throughout the fieldwork period or upon further review of documentation and data collection. The evaluation team will collaborate with the grantees to schedule fieldwork, taking into account the availability of KII and FGD participants, as well as the evaluation team's timeline.

The grantees will aid in scheduling KIIs and FGDs in line with the team's requests, both prior to and during fieldwork.

The Lead Systems Evaluator will conduct a comprehensive training for enumerators before initiating data collection. This training will ensure a thorough understanding of the data collection tools and instruments among all team members. The team will pilot these tools in the field, refining and validating them as needed. Following this preparation, a team of three to four members, primarily Mexican, will conduct the data collection at the fieldwork sites over approximately 15 days.

During the field visits and in accordance with Table 5: KII/FGD Data Collection Strategy, the evaluation team will conduct KIIs and FGDs with system actors, representing a diverse range of stakeholder groups. Observations of activities will be performed where possible, supplementing the team's understanding of the system dynamics. While project staff may be present at the start of meetings for introductions, the evaluation team will continue with KIIs and FGDs without their presence. Audio recordings will be made with the permission of the stakeholders, strictly for study purposes, and will be deleted after the analysis is complete. These recordings will not be shared with ILAB, the grantees, or any other parties and will be used exclusively by the evaluation team.

METHODS OF DATA COLLECTION

KIIs: The evaluation team will conduct KIIs with representatives from the U.S., Canadian, and Mexican governments, labor unions and business associations, universities/academia, and ILAB grantees. These KIIs will be semi-structured interviews, typically lasting up to 60 minutes, and involving one to three interviewees.

The semi-structured format of these interviews allows participants to provide comprehensive accounts of specific moments and developments, aligning with the outcome harvesting approach. The discussions in the KIIs will center around the outcomes reported in program documents, further exploring the specifics of these outcomes, the processes that led to their achievement, and any associated lessons learned.

FGDs: The evaluation team will also conduct Focus Group Discussions (FGDs) with key groups such as employers, business associations, and workers. Each FGD will consist of six to eight participants and will not exceed 90 minutes.

The aim of the FGDs is to facilitate a broader understanding of the reported system-level outcomes from a collective perspective. These discussions will help validate these outcomes, unravel the processes leading to them, and assist in uncovering any potential system-wide gaps. Moreover, FGDs will serve as a platform to recognize additional intended or unintended outcomes, gather lessons learned, and compile recommendations. The primary focus of these discussions is to explore how these outcomes materialized and their broader implications for the Mexican automotive sector, while also reflecting on the responsiveness of ILAB's systems approach to the needs of various stakeholders.

Both KIIs and FGDs will underscore the evaluation's core focus on systems-level outcomes and impacts, providing a comprehensive understanding of ILAB's interventions. In instances deemed appropriate, the evaluation team will integrate ILAB's rapid scorecard template to enhance the objectivity of findings. These data collection methods are designed to be

adaptable and flexible, considering potential scheduling issues and concerns related to COVID-19.

Online Surveys: Prior to initiating fieldwork, the evaluation team plans to circulate online surveys to various stakeholder groups. These include workers and worker centers, reached via labor unions, and employers, reached via and business associations.

The surveys will feature targeted questions aimed at obtaining an early understanding of the system-level outcomes and impacts of ILAB's interventions within the Mexican automotive sector. This initial data will provide essential context and guidance for shaping subsequent stages of the evaluation. Moreover, these surveys will assist in identifying key stakeholders for potential interviews during the fieldwork stage. This dual-purpose approach ensures a well-rounded and inclusive perspective in the evaluation process, amplifying worker's voices.

Outcome Journals: Starting in September and continuing until the stakeholder validation workshops, grantees and selected boundary partners will maintain Outcome Journals. These may be conducted as simple monthly online surveys to monitor the specified changes among boundary partners, contributing to a layered understanding of the system-level changes effected by ILAB's interventions.

DATA ANALYSIS

Qualitative data will be derived from Outcome Journals, direct engagements with stakeholders, and other documents relevant to the evaluation. The evaluation team will analyze this data thematically using Dovetail, an online document coding tool that facilitates group interactions and review of documentation.

Initially, the team will define a set of codes or descriptors relevant to the key evaluation topics. These codes will be closely aligned with the evaluation questions and will be applied consistently across all qualitative data, including documents, interviews, and focus groups. To ensure internal consistency and shared understanding of the codes, they will be collaboratively developed by the team, followed by practice coding sessions. The team will conduct regular check-ins to discuss the applicability of the codes, build a shared understanding of their meaning, and consider the need to add potential new codes as the analysis progresses.

Quantitative analysis will involve the systematic examination of both primary and secondary data. The primary data will encompass surveys conducted with system actors, while the secondary data will consist of available monitoring data, and, where applicable, the project's internal baseline assessment, interim evaluations or review of activity progress. The evaluation team will collaborate with ILAB and the grantees to ensure timely access to these data.

Upon accessing the data, the evaluation team will assess its quality and relevance to addressing the research questions. This secondary data will primarily be used to triangulate findings with the primary data. This approach served to verify the results or acts as supplementary evidence to enhance the findings and, consequently, the analysis for each evaluation question. Specifically, the project monitoring plan (PMP) indicators and data may offer valuable insights into understanding particular outcomes, as well as the underlying factors that contribute to success or failure. This understanding is particularly relevant when consistent patterns emerge that can be linked to system-level findings.

Synthesis and interpretation of findings will involve both qualitative and quantitative analysis. The team will identify, describe, and analyze changes in behavior, relationships, activities, policies, or resources among system actors. Each identified change will be examined in relation to the intervention's influence, the roles of other system actors, and factors outlined in the systems-level TOC and Strategy Maps.

The team will identify patterns across the outcomes and scrutinize their relationship with broader system dynamics. By mapping the pathways leading to these changes, the evaluation will provide a deeper understanding of the processes, interactions, and adjustments that have contributed to the observed outcomes. The outcomes, validated against the systems-level TOC/Outcome Challenge, Strategy Maps, and Progress Markers, will also reveal potential gaps or opportunities for further intervention. This integrative approach combines the strengths of outcome harvesting and outcome mapping, allowing for a comprehensive interpretation of project influences within the system.

ETHICAL CONSIDERATIONS AND CONFIDENTIALITY

The evaluation mission will observe utmost confidentiality related to sensitive information and feedback elicited during the individual and group interviews. To mitigate bias during the data collection process and ensure maximum freedom of expression of the implementing partners, stakeholders, communities, and project participants, implementing partner staff will generally not be present during interviews. However, implementing partner staff may accompany the evaluator to make introductions whenever necessary, to facilitate the evaluation process, make respondents feel comfortable, and to allow the evaluator to observe the interaction between the implementing partner staff and the interviewees. As outlined in the methodology section under “Guiding Principles of the Evaluation”, the evaluation team will pay special attention to safeguarding the identity and information of workers, preserving their dignity and protecting them from possible retaliation or other harm. For example, when planning for the data collection, the evaluation team will make sure that workers’ engagement is anonymous and that they are free to express their views and experiences without any fear of retaliation. This may include separate spaces for data collection, arranging group discussions and informant interviews after working-hours, etc.

The evaluation team will respect the rights and safety of participants in this evaluation. During this study, the evaluation team will take several precautions to ensure the protection of respondents’ rights:

- No interview will begin without receipt of informed consent from each respondent.
- The evaluation team will conduct KIIs and FGDs in a confidential setting, so no one else can hear the respondent’s answers.
- If required by country regulations or key stakeholders, COVID-19 precautions and social distancing will be implemented during face-to-face interviews and FGDs.
- The evaluation team will be in control of its written notes at all times.
- The evaluation team will transmit data electronically using secure measures.
- The evaluation team will talk with respondents to assess their ability to make autonomous decisions and their understanding of informed consent. Participants will understand that they have the right to skip any question with which they are not comfortable or to stop at any time.

STAKEHOLDER VALIDATION WORKSHOPS AND PORTFOLIO LEVEL WORKSHOP

Following the completion of field-based data collection and preliminary data analysis, the evaluation team will facilitate a series of validation workshops, one portfolio-level validation workshop and four stakeholder validation workshops.⁷⁴ Leveraging participatory approaches and ‘pause and reflect’ techniques, the evaluation team will share the preliminary evaluation results and facilitate a discussion to triangulate the results and elicit stakeholder feedback. This collaboration with harvest users (ILAB and the four grantees) and boundary partners is intended to validate and contextualize the harvested outcomes, drawing from the findings recorded in the Outcome Journals and insights gathered through engaging with various stakeholders.

Project team members, implementing partners, boundary partners, ILAB staff and other system actors will be encouraged to participate, as appropriate. The workshop will lead to a discussion of recommendations and facilitates that the conclusions resonate with ILAB/OTLA and its implementing partners in Mexico, and that the pursuant recommendations reflect and respond to the needs, goals, and priorities of its users (particularly local system actors), including but not limited to ILAB/USG. The evaluation team will source inputs from attendees to refine and prioritize the evaluation’s recommendations. These inputs will be incorporated into the draft report.

While the evaluation team will select the locations of the project-level workshops, based on program implementation, the evaluation team proposes to conduct one workshop in each of the following four locations: Guanajuato, Puebla, San Luis Potosí, and Estado de Mexico. The portfolio-level validation workshop will take place in Mexico City. Based on the proposed schedule, the team anticipates conducting the validation workshops, starting with the stakeholder workshops, two (2) months after completing the data collection to allow for the team to complete both project and portfolio level analysis. The evaluation team anticipated that the validation workshops will occur over a two-week period in mid-February 2024.

The agenda will be developed after the data collection, but is expected to include some of the following items:

- Presentation by the evaluator of the preliminary main results
- Feedback and questions from stakeholders on the results
- Opportunity for implementing partners not met to present their views on progress and challenges in their locality
- Discussion of recommendations to improve the implementation and ensure sustainability. Consideration will be given to the value of distributing a feedback form for participants to nominate their “action priorities” for the remainder of the project.

A debrief call will be held with the evaluator and USDOL after the stakeholder workshop to provide USDOL with preliminary results and solicit feedback as needed.

⁷⁴ These workshops will involve stakeholders from relevant projects within the same state. The specific composition of each workshop will be determined closer to the date, based on the activities and overlaps of the projects within the state.

LIMITATIONS

As the evaluation team delves into this complex endeavor, it's crucial to acknowledge and navigate the potential limitations. This section outlines the potential constraints - including those arising from the data collection timeline, the design of the study, potential selection and cognitive biases, and issues concerning data reliability - and the strategies to be implemented to mitigate them. The proactive identification and addressing of these limitations aim to enhance the credibility and applicability of the evaluation findings within the broader context of the Mexican automotive sector.

Data collection timeline Our fieldwork timeline spans approximately three weeks, which might constrain the team's ability to engage with all project sites and stakeholders. This constraint could impact the depth of our understanding of individual site circumstances and the dynamics between different actors within the system. To mitigate this limitation, the team, in collaboration with ILAB and the grantees, will select a diverse and representative sample of sites and stakeholders that encompass a variety of contexts, performances, and challenges.

Design. The four sampled projects were not originally designed with a systems approach. This presents a challenge when trying to map their collective impacts on the automotive sector system, each operating within unique contexts and interacting with different parts of the system. Evaluating changes at a system level involves defining system boundaries, a complex task that determines which actors, elements, and processes are included in the evaluation. The multifaceted nature of the projects and the complexities involved in setting these boundaries might limit the team's ability to fully capture and assess system-level changes. Recognizing these limitations is important as they may influence the interpretation and application of the evaluation findings.

To address these challenges and capture a more holistic view of systemic changes, the evaluation team has developed a system-level TOC. This TOC is not a synthesis of the individual projects' TOCs, but rather a model specifically designed to reflect ILAB's portfolio and approach within the Mexican automotive sector. This model helps navigate the complexities associated with defining system boundaries and handling project-specific characteristics, providing a means to understand and evaluate the combined impacts of these interventions. This approach guides the evaluation by revealing the systemic implications of ILAB's interventions, amidst the complexities inherent to system-level evaluation.

Selection Bias: The evaluation approach embraces the complexity of various perspectives through a multi-layered, purposive sampling strategy. Despite this, there is still a potential risk of selection bias. The reliance on project documentation to identify participants for Key Informant Interviews (KIIs) and Focus Group Discussions (FGDs) could potentially skew the participant pool towards more actively engaged stakeholders. Additionally, those stakeholders who are willing to participate in KIIs and FGDs might harbor more favorable views of the interventions, which could influence the accuracy of the evaluation findings.

To counter this bias, the team will make efforts to include a diverse range of stakeholders through the extensive stakeholder mapping exercise and initial online survey. Furthermore, the team will utilize a snowball sampling technique, which involves soliciting recommendations from initial key stakeholders to identify other groups or individuals whose

perspectives are valuable. This strategy ensures that the sampling process is participatory and thorough, leading to a comprehensive understanding of the impacts of ILAB's interventions within the automotive sector.

Cognitive Biases: Key stakeholders constitute a significant source of insight for answering the evaluation questions. However, the data collected from interviews can be subject to cognitive biases, including recall and social desirability biases. Recall bias could pose a limitation as KII and FGD participants may have difficulty accurately recalling and reporting past experiences, potentially leading to distorted or incomplete information. Similarly, social desirability bias could influence responses, especially when discussing sensitive topics like labor rights.

To mitigate these potential biases, the team will start each KII and FGD with a protocol that clarifies the objectives of the evaluation, explains how the data will be used, and assures the confidentiality of participants' responses. By creating a comfortable, private, and safe environment for participants to share their thoughts and experiences, the team aims to enable candid responses without fear of judgment or repercussions.

The team will ensure the validity and reliability of the evaluation by systematically triangulating data across different respondent groups and data collection methods. This will involve using multiple data sources to assess alignment or divergence in findings, leading to actionable conclusions and recommendations. Primary data will also be cross-referenced with secondary data sources whenever possible. This approach enhances the inclusivity and relevance of the evaluation, ensuring a broad range of perspectives are considered.

Data Reliability: This evaluation is not intended as a formal impact assessment and will largely depend on qualitative data from stakeholder interviews, project documents, and engagements with project participants. The quality and accuracy of these sources are inherently subject to the integrity and perception of the stakeholders, potentially influencing the dependability of our findings. To bolster the robustness of our results, the team will employ data triangulation methods and validation workshops involving a diverse range of stakeholders. This approach will allow us to cross-verify evidence from multiple sources and ensure our findings accurately reflect the systemic impacts of ILAB's interventions.

ROLES, RESPONSIBILITIES, AND EVALUATION TIMETABLE

ROLES AND RESPONSIBILITIES

DevTech is responsible for accomplishing the following items:

- Providing all evaluation management and logistical support for evaluation deliverables within the timelines specified in the contract and TOR;
- Providing all logistical support for travel associated with the evaluation;
- Providing quality control over all deliverables submitted to ILAB;
- Ensuring the Evaluation Team conducts the evaluation according to the TOR;

The Evaluation Team will conduct the evaluation according to the TOR. The Evaluation Team is responsible for accomplishing the following items:

- Receiving and responding to or incorporating input from the grantees and ILAB on the

initial TOR draft;

- Finalizing and submitting the TOR and sharing concurrently with the grantees and ILAB;
- Reviewing project background documents;
- Reviewing the evaluation questions and refining them as necessary;
- Developing and implementing an evaluation methodology, including document review, online surveys, KIIs and FGDs, and secondary data analysis, to answer the evaluation questions;
- Conducting planning meetings or calls, including developing a field itinerary, as necessary, with ILAB and grantees;
- Deciding the composition of field visit KII and FGD participants to ensure the objectivity of the evaluation;
- Developing an evaluation question matrix for ILAB;
- Presenting preliminary results verbally to project field staff and other stakeholders as determined in consultation with ILAB and grantees;
- Preparing an initial draft of the evaluation report for ILAB and grantees review;
- Incorporating comments from ILAB and the grantees/other stakeholders into the final report, as appropriate.
- Developing a comment matrix addressing the disposition of all of the comments provided;
- Preparing and submitting the final report;

ILAB is responsible for the following items:

- Launching the contract;
- Reviewing and providing comments to the draft TOC.
- Reviewing the TOR, providing input to the evaluation team as necessary, and agreeing on final draft;
- Providing project background documents to the evaluation team, in collaboration with the grantees;
- Obtaining country clearance from U.S. Embassy in fieldwork country;
- Briefing grantees on the upcoming field visit and working with them to coordinate and prepare for the visit;
- Reviewing and providing comments on the draft evaluation report and other deliverables;
- Approving the final draft of the evaluation report;

- Participating in the pre- and post-trip debriefing and KIIs where requested;
- Including the ILAB evaluation contracting officer’s representative on all communication with the evaluation team;

The grantees are responsible for the following items:

- Participating in the co-creation workshop to develop the TOC.
- Reviewing and providing comments to the draft TOC.
- Reviewing the TOR, providing input to the evaluation team as necessary, and agreeing on the final draft;
- Providing project background materials to the evaluation team, in collaboration with ILAB;
- Preparing a list of recommended interviewees with feedback on the draft TOR;
- Participating in planning meetings or calls, including developing a field itinerary, as necessary, with ILAB and evaluation team;
- Scheduling meetings during the field visit and coordinating all logistical arrangements;
- Helping the evaluation team to identify and arrange for interpreters as needed to facilitate worker interviews;
- Reviewing and providing comments on the draft evaluation reports;
- Organizing, financing, and participating in the stakeholder debriefing meeting;
- Providing in-country ground transportation to meetings and interviews;
- Including the ILAB program office on all written communication with the evaluation team.

TIMETABLE

The tentative timetable is as follows. Actual dates may be adjusted as needs arise.

Task	Responsible Party	Date
EVALUATION START UP		
Evaluation launch call	DOL/ILAB	April 6, 2023
Background project documents sent to DevTech	DOL/ILAB	April 6, 2023 - Ongoing
TOR Template submitted to DevTech	DOL/ILAB	April 19, 2023
THEORY OF CHANGE		
Theory of Change Workshop	DevTech	July 19 to 21, 2023
Theory of Change draft narrative	DevTech	August 4, 2023

Task	Responsible Party	Date
Theory of Change narrative validation sessions	DevTech	August 9 and 10, 2023
DOL/ILAB and Grantees provide comments on draft TOC narrative	DOL/ILAB and Grantees	August 18, 2023
Revised Theory of Change with Visuals	DevTech	September 1, 2023
DOL/ILAB and Grantees provide comments on revised TOC	DOL/ILAB and Grantees	September 15, 2023
Final Theory of Change with Visuals	DevTech	September 29, 2023
TERMS OF REFERENCE		
Draft TOR sent to DOL/ILAB for review	DevTech	August 25, 2023
Question matrix submitted to DOL/ILAB for review	DevTech	August 25, 2023 (with draft TOR)
DOL/ILAB provide initial comments on draft TOR	DOL/ILAB	August 29, 2023
Revised TOR submitted to DOL/ILAB and Grantees for review	DevTech	August 31, 2023
DOL/ILAB and Grantees provide comments on draft TOR	DOL/ILAB and Grantees	September 21, 2023
Revised TOR submitted to DOL/ILAB for review	DevTech	October 2, 2023
DOL/ILAB provide comments on revised TOR	DOL/ILAB and Grantees	October 4, 2023
Final TOR submitted to DOL/ILAB for approval	DevTech	October 13, 2023
Final approval of TOR by DOL/ILAB	DOL/ILAB	October 17, 2023
Submit finalized TOR to Grantee	DevTech	October 18, 2023
DATA COLLECTION AND ANALYSIS		
Logistics call - Discuss logistics and field itinerary	DevTech and Grantees (DOL/ILAB as needed)	October 16 - 20, 2023
DevTech sends minutes from logistics call	DevTech	October 16 to 20, 2023
DevTech and Grantees work to develop draft itinerary and stakeholder list	DevTech and Grantees	October 11 to 20, 2023
Fieldwork budget submitted to DOL/ILAB	DevTech	October 20, 2023
Revise and finalize field itinerary and stakeholder list based on comments	DevTech, DOL/ILAB, and Grantee	October 25, 2023
Fieldwork budget approved by DOL/ILAB	DOL/ILAB	October 27, 2023
Outcome Journals	DevTech and Grantee	October 30, 2023 to February 9, 2024
Interview call with DOL/ILAB	DevTech	October 30 to November 3, 2023
Interview call with Grantee HQ staff	DevTech	October 30 to November 3, 2023
Fieldwork / Data collection	DevTech	November 6 - November 30, 2023

Task	Responsible Party	Date
Post-fieldwork debrief call	DevTech	December 5, 2023
Stakeholder Validation Workshop	DevTech	February 19 - 23, 2024
REPORT WRITING AND DISSEMINATION		
<i>Learning Briefs</i>		
Draft Learning briefs	DevTech	March 15, 2024
Learning briefs review comments due to DevTech	DOL/ILAB	March 29, 2024
Revised learning briefs submitted to ILAB	DevTech	April 12, 2024
Learning briefs review comments due to DevTech	DOL/ILAB	April 26, 2024
Revised learning briefs submitted to ILAB and Grantees	DevTech	May 3, 2024
Learning briefs review comments due to DevTech	DOL/ILAB and Grantees	May 10, 2024
Final learning briefs submitted to ILAB	DevTech	May 24, 2024
<i>Evaluation Report</i>		
Initial draft report for review submitted to ILAB and Grantees	DevTech	April 12, 2024
1 st round of review comments due to DevTech	DOL/ILAB and Grantees	April 26, 2024
Revised report submitted to DOL/ILAB and Grantees	DevTech	May 10, 2024
DOL/ILAB and Grantees/key stakeholder comments due to DevTech after 2 nd round of review	DOL/ILAB and Grantees	May 24, 2024
Revised report in redline submitted to DOL/ILAB and Grantee demonstrating how all comments were addressed either via a comment matrix or other format	DevTech	June 7, 2024
DOL/ILAB and Grantees provide concurrence that comments were addressed	DOL/ILAB and Grantee	June 14, 2024
Final report submitted to DOL/ILAB and Grantees	DevTech	June 21, 2024
Final approval of report by DOL/ILAB	DOL/ILAB	June 28, 2024
<i>Infographic/Brief</i>		
Draft infographic/brief document submitted to DOL/ILAB	DevTech	April 26, 2024
DOL/ILAB comments on draft infographic/brief	DOL/ILAB	May 10, 2024
<i>Final Written Deliverables</i>		
Editing and Section 508 compliance by DevTech	DevTech	July 19, 2024
Final infographic/brief submitted to DOL/ILAB (508 compliant)	DevTech	July 31, 2024
Final approval of infographic/brief by DOL/ILAB (508 compliant)	DOL/ILAB	July 31, 2024
Final edited report submitted to COR (508 compliant)	DevTech	July 31, 2024

Task	Responsible Party	Date
Final edited approved report and infographic/brief shared with grantee (508 compliant)	DevTech	July 31, 2024
Learning Event		
Learning Event for ILAB staff, Grantees and other stakeholders as requested (usually virtual)	DevTech	July 31, 2024

EXPECTED OUTPUTS/DELIVERABLES

Once data fieldwork and stakeholder validation workshops are completed, the evaluation team will work on a series of deliverables. Major deliverables to ILAB include:

- Learning briefs
- Evaluation Report
- Infographics
- Learning events
- Bilingual Social Media Dissemination Campaign
- Final Dataset

All deliverables will be shared as drafts for review from ILAB and the grantees (as appropriate and agreed upon with ILAB). Once final deliverables are approved (learning briefs, evaluation report, infographics), DevTech will make them publication-ready, 508-compliant in Spanish and English.

Learning briefs. Following the stakeholder validation workshop, the team will consolidate the data into learning briefs of around five (5) pages each. The evaluation team will address the learning questions identified in the TOR, main take-aways and recommendations through four project-specific learning briefs (one per project). The briefs will reflect the triangulated results, refined during the stakeholder validation workshops as described above.

Evaluation report. The first draft of the evaluation report will be provided on or around April 12, 2024. The report will present a rationale for the evaluation and methods used to collect the data and discuss the major results of the study to inform the evaluation questions. The report will also succinctly state the conclusions, lessons learned, and emerging practices drawn from the results and present a series of actionable recommendations for future design and management of related programs. The report should have the following structure and content:

- 1) Table of Contents
- 2) List of Acronyms
- 3) Executive Summary (no more than five pages providing an overview of the evaluation, summary of main results/lessons learned/emerging good practices, and key recommendations)
- 4) Evaluation Objectives
- 5) Project Description

6) Listing of Evaluation Questions

7) Results

- a. The results section includes the facts, analysis, and supporting evidence. The results section of the evaluation report should address the evaluation questions. It does not have to be in a question-response format but should be responsive to each evaluation question.

8) Conclusions and Recommendations

- a. Conclusions – interpretation of the facts, including criteria for judgments
- b. Lessons Learned and Emerging Good Practices⁷⁵
- c. Key Recommendations - critical for successfully meeting project objectives and/or judgments on what changes need to be made for sustainability or future programming

9) Annexes –

- a. List of documents reviewed;
- b. Interviews (including list of stakeholder groups; without PII in web version)/meetings/site visits;
- c. Stakeholder workshop agenda and participants;
- d. TOR, Evaluation Methodology and Limitations;
- e. Summary of Recommendations (citing page numbers for evidence in the body of the report, listing out the supporting evidence for each recommendation, and identifying party that the recommendation is directed toward)

The key recommendations will be **action-oriented and implementable**. The recommendations should be clearly linked to results and directed to a specific party to be implemented. It is preferable for the report to contain no more than 10 recommendations, but other suggestions may be incorporated in the report in other ways. The total length of the report should be approximately 45 pages for the main report (excluding the executive summary and annexes) as this is a multi-project evaluation.

The first draft of the report will be circulated to ILAB and the grantees individually for their review. The evaluation team will demonstrate how they incorporate or addressed comments from ILAB and the grantee/other key stakeholders into the final reports as appropriate, and the evaluator will show what changes have been made and provide a response as to why any comments might not have been incorporated or addressed. A final, 508-compliant version of the evaluation report is anticipated for July 31, 2024.

Infographics. The team will produce two infographics reports that deliver priority data points—determined in consultation with ILAB—in a visually appealing format (4 to 6 pages). The team will draw on DevTech’s expertise in data visualization to design a clear and concise infographic. One infographic will highlight key insights from the evaluation report and the

⁷⁵ An emerging good practice is a process, practice, or system highlighted in the evaluation reports as having improved the performance and efficiency of the program in specific areas. They are activities or systems that are recommended to others for use in similar situations. A lesson learned documents the experience gained during a program. They may identify a process, practice, or systems to avoid in specific situations

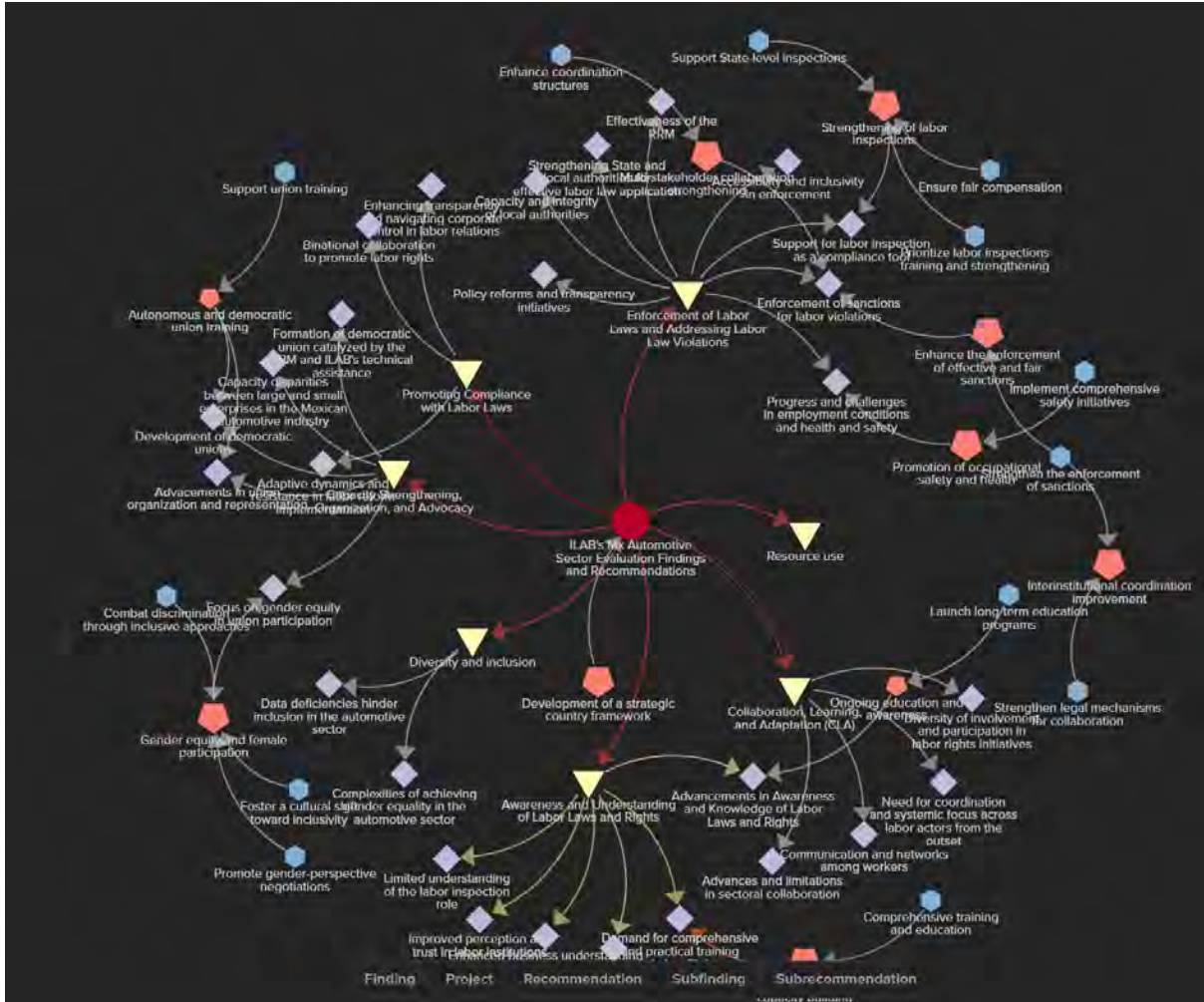
other will highlight key learnings from the project-level briefs. The team proposes to share the infographics on or around April 26, 2024 following initial feedback on the draft evaluation report.

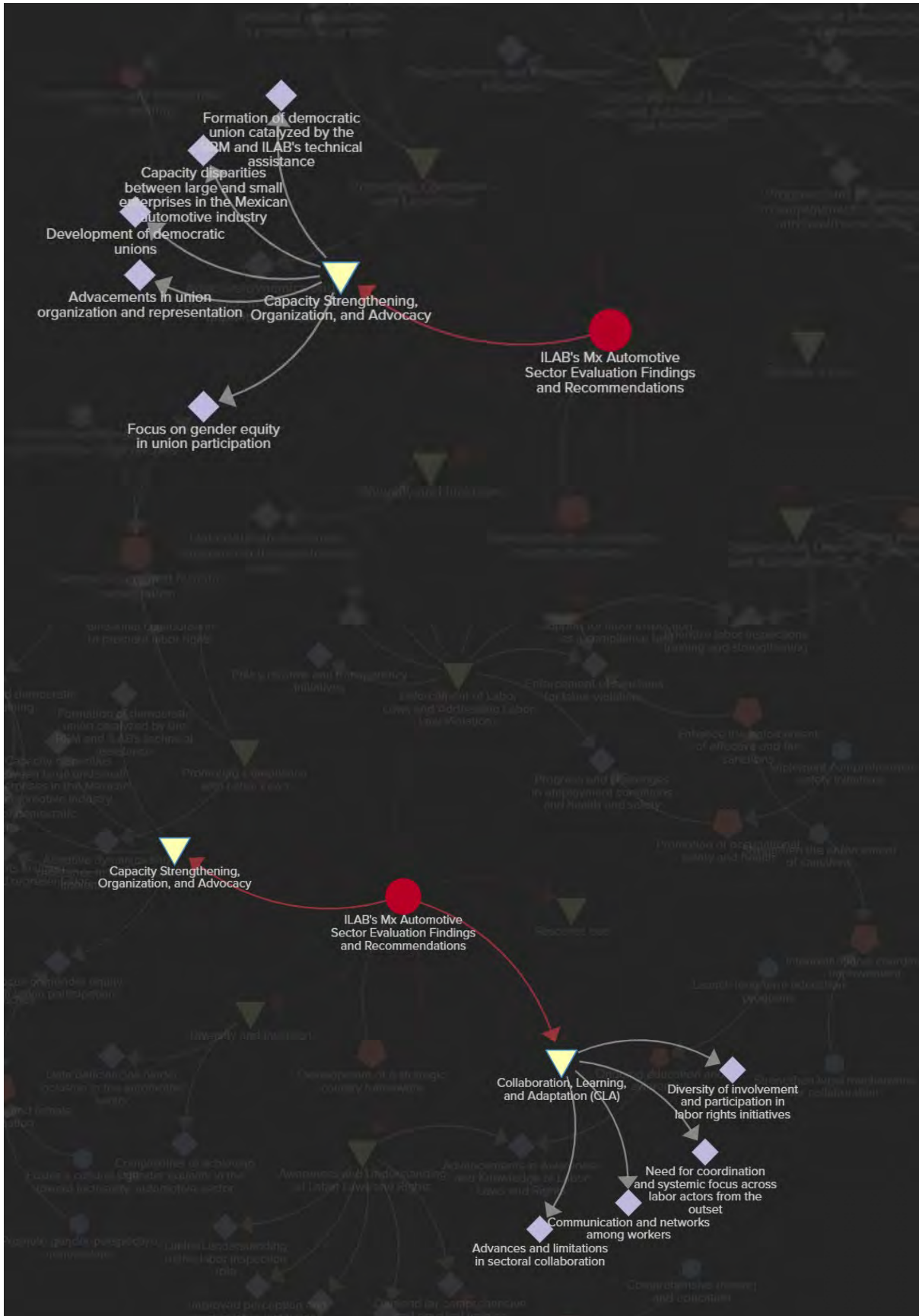
Learning briefs/events. The team will coordinate with ILAB and the grantees to schedule two final briefings or learning events that deliver topline evaluation results and actionable recommendations to key ILAB stakeholders. Learning events will synthesize and share key lessons across the selected portfolio appropriate for each target audience after the relevant reports have been finalized. One will be internal, for USG staff, in English. The second one will be external, with the grantees and other stakeholders, delivered in Spanish. These learning events will be conducted using online platforms and will take place in July 2024 following the approval of the evaluation report.

Bilingual social media dissemination campaign. Lastly, the team will create a bilingual (English and Spanish) social media dissemination campaign to assist DOL/ILAB in showcasing the results of the evaluation report and learning briefs to increase knowledge, awareness, and utilization of the evaluation materials. In alignment with the approved communications and dissemination plan/tracker, deliverable 7, the Campaign will take place between June and July, 2024.

ANEXO G. REPRESENTACIÓN VISUAL DE RESULTADOS, HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Please find here an interactive visual representation summarizing the main outcomes, findings, and recommendations using Kumu: [ILAB's MX Automotive Sector Evaluation Findings and Recommendations](#) • [Untitled map / Untitled view](#) • [Kumu](#)





ANEXO H. ENLACES DE DOMINIO

MAPPING TO THE DOMAINS

ILAB's Theory of Sustained Change Framework (TOsC) for Worker Rights Programs:

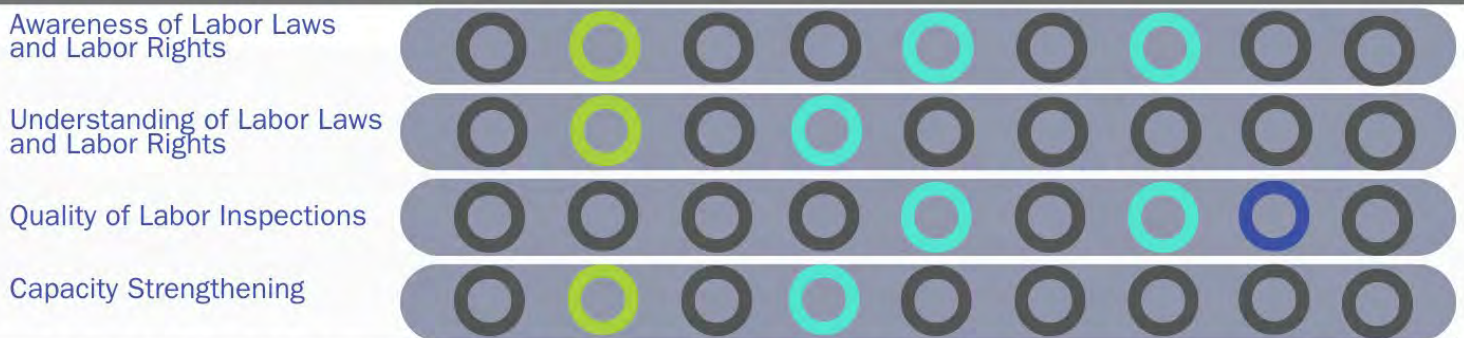
The Bureau of International Labor Affairs (ILAB) utilizes a robust framework called the Theory of Sustained Change (TOsC) to guide its worker rights programs. ILAB's TOsC identifies nine critical outcome domains that influence positive changes in worker rights, and three distinct types of changes that contribute to sustained improvements in labor rights, each linked to specific outcome domains:

1. Change in Available Capital (Domains 1, 2, 3): This refers to the strengthening of linkages/networks, human capacity, and replacement resources. It focuses on enhancing the resources and capabilities necessary for sustainable change, such as building strong stakeholder networks, fostering skilled workforces, and providing alternative livelihoods.

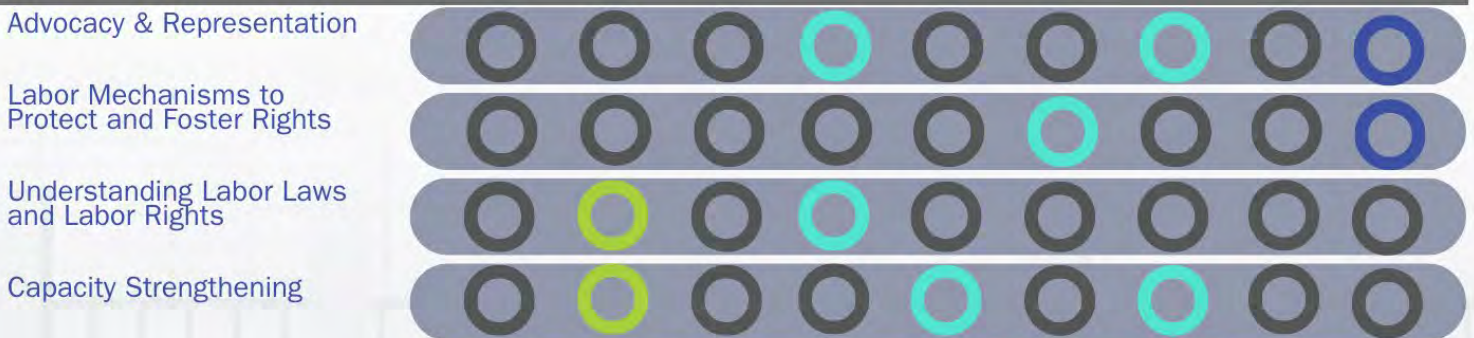
2. Change in Leverage Points (Domains 4, 5, 6, 7): This involves strengthening motivation, demand for services, access to services, and delivery/supply of services. It aims to create favorable conditions for positive change by incentivizing stakeholders, building worker advocacy, ensuring access to crucial support systems, and strengthening service delivery institutions.

3. Change in Causal Mechanisms (Domains 8, 9): This pertains to the improved utilization of services and adoption of behaviors and practices associated with improved workers' rights. It focuses on the actual implementation and impact of interventions, ensuring that desired changes in behaviors and practices are achieved and sustained through increased service utilization and widespread adoption of improved worker rights practices.

AWARENESS AND UNDERSTANDING OF LABOR LAWS AND RIGHTS



CAPACITY STRENGTHENING, ORGANIZATION, & ADVOCACY



AVAILABLE CAPITAL

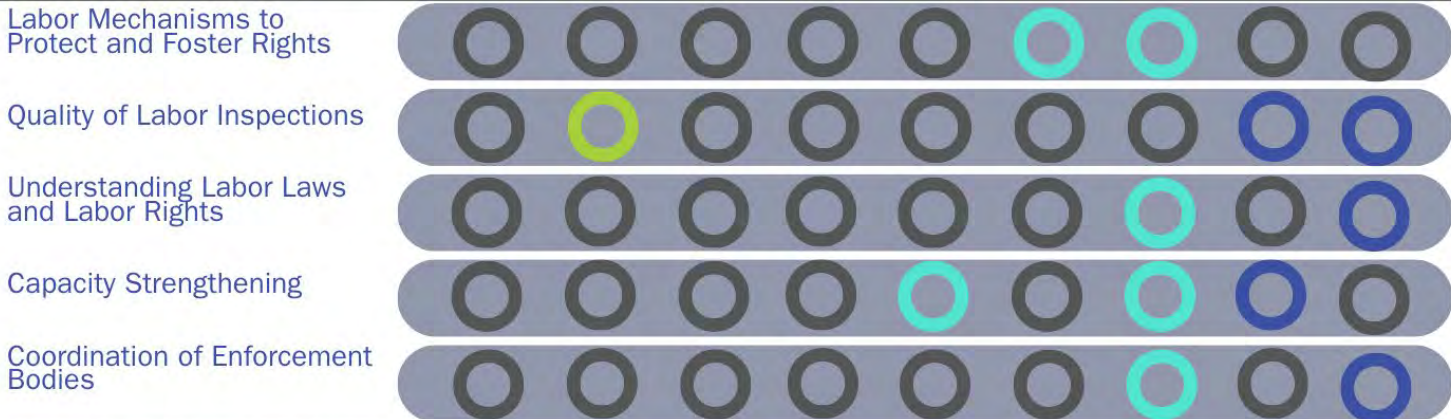
LEVERAGE POINTS

CAUSAL MECHANISMS

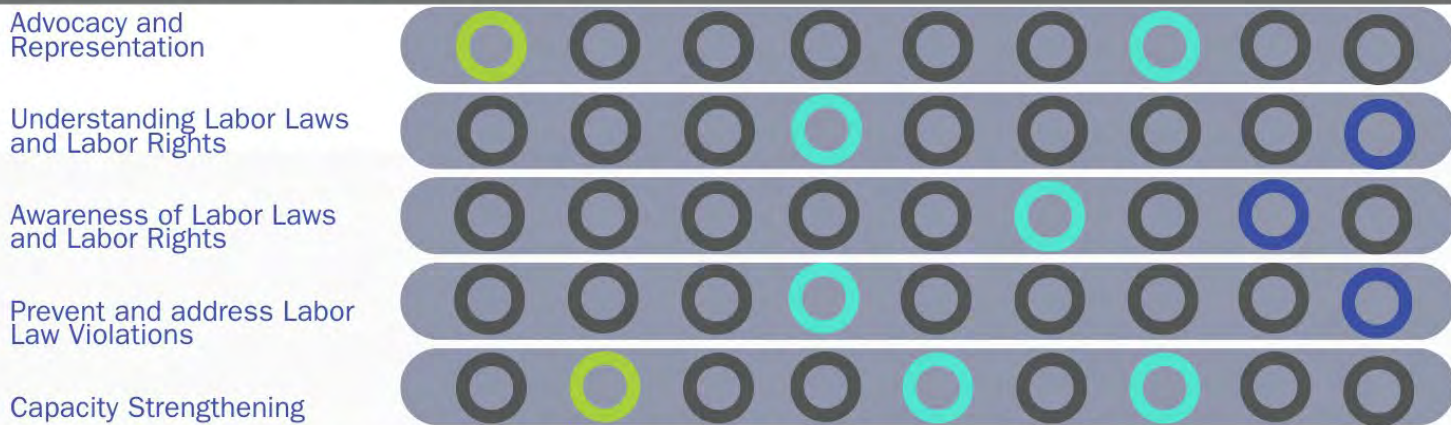


MAPPING TO THE DOMAINS

ENFORCEMENT OF LABOR LAWS & ADDRESSING LABOR LAW VIOLATIONS



PROMOTING COMPLIANCE WITH LABOR LAWS



COLLABORATION, LEARNING, & ADAPTATION



RESOURCE USE



AVAILABLE CAPITAL

LEVERAGE POINTS

CAUSAL MECHANISMS

