



EMPODERANDO A LOS TRABAJADORES

LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS EMERGENTES DE PROYECTOS SOBRE DERECHOS LABORALES EN MÉXICO

El derecho de los trabajadores a formar y unirse a organizaciones efectivas es fundamental para una sociedad libre y abierta, y constituye la base del trabajo decente. Este derecho está estrechamente relacionado con la negociación colectiva, lo que permite a los trabajadores, empleadores, organizaciones y sindicatos asegurar salarios justos, condiciones laborales seguras y oportunidades equitativas. Las relaciones laborales en México, caracterizadas por un modelo corporativista, han involucrado históricamente a sindicatos de protección que no son democráticos, alineados con el partido gobernante o con los empleadores, excluyendo con frecuencia a los trabajadores de una negociación significativa.

Para abordar estos problemas, se firmó el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), que incorporó cláusulas laborales que exigen la adopción de medidas para garantizar los derechos de los trabajadores. Para apoyar estos compromisos, la Oficina de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB, por sus siglas en inglés) monitorea e interactúa con México y Canadá, financiando proyectos que respaldan las Reformas Laborales Mexicanas de 2019 y protegen a los trabajadores.

Esta serie de informes de aprendizaje captura las lecciones aprendidas y las buenas prácticas emergentes de una evaluación realizada por DevTech Systems, Inc. en 2024 de dos proyectos financiados por ILAB en México, implementados por el mismo beneficiario, el Centro de Solidaridad (SC): "Fortalecimiento de Capacidades de Trabajadores para Ejercer sus Derechos Laborales en México" (2020-2025) y "Construyendo un Movimiento Laboral Independiente y Democrático para Proteger los Derechos de los Trabajadores en México" (2022-2026).

Las Lecciones Aprendidas se definen como experiencias—ya sean positivas o negativas—que pueden aplicarse a proyectos futuros. Una **buena práctica emergente** se refiere a un proceso, práctica o sistema que ha demostrado mejoras en el desempeño y la eficiencia del proyecto en áreas específicas. Estas prácticas también incluyen recomendaciones para la programación futura en contextos similares.

Además, los informes de aprendizaje abordan cinco preguntas de aprendizaje, que fueron co-creadas entre ILAB y SC. Estas preguntas de aprendizaje incluyen:

- LQ 1. Fortalecimiento de la capacidad de los trabajadores y sus organizaciones de Trabajadores.** ¿Cuáles son los puntos de entrada más efectivos para apoyar a los sindicatos y organizaciones de trabajadores en la mejora de los derechos laborales?
- LQ 2. Participación de las partes interesadas.** ¿Qué apoyo necesitan los principales actores para promover los derechos de los trabajadores?
- LQ 3. Equidad e inclusión.** ¿Cuáles son las estrategias programáticas más exitosas para incluir a poblaciones históricamente desatendidas?
- LQ 4. Puntos de apalancamiento.** ¿Cuáles son los principales puntos de apalancamiento y las posibles estrategias de acción colectiva para promover los derechos de los trabajadores, considerando las condiciones del país y la región?
- LQ 5. Acción Colectiva.** ¿Qué mecanismos son necesarios o deben ser fortalecidos para apoyar una programación adaptativa, flexible y eficiente que se centre en promover la protección de los derechos de los trabajadores?

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE LOS TRABAJADORES PARA EJERCER SUS DERECHOS LABORALES EN MÉXICO (SC2) (2020-2025)

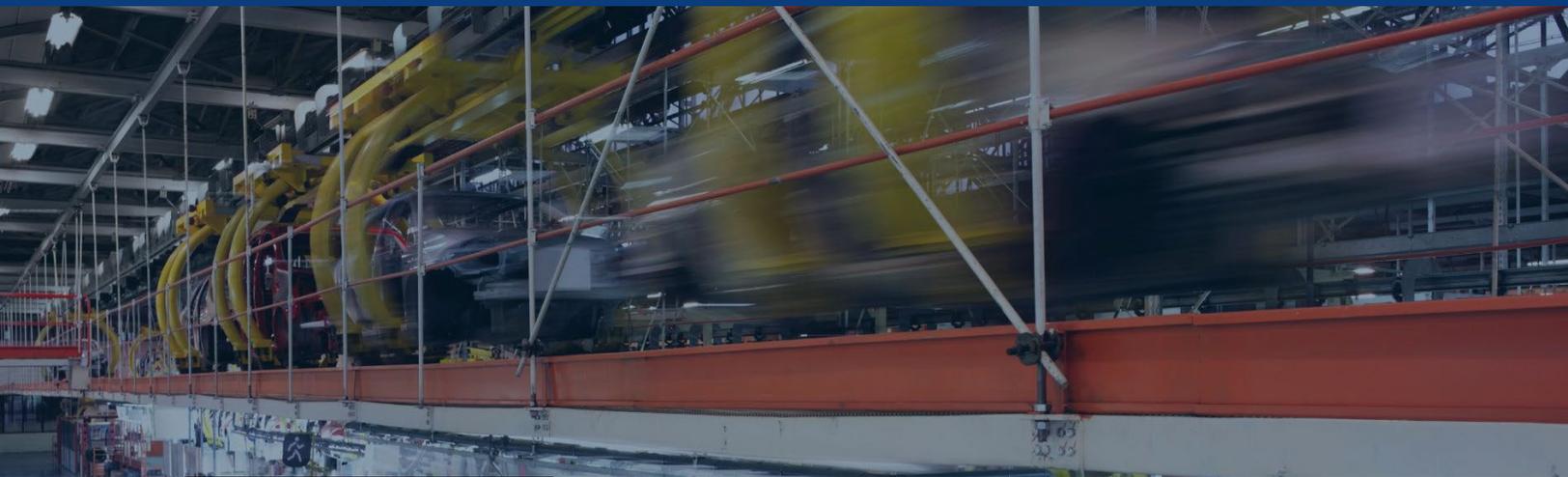
En 2020, ILAB otorgó un acuerdo cooperativo de 10 millones de dólares a SC para implementar el proyecto SC2. Este proyecto tiene como objetivo fortalecer la capacidad de los trabajadores, apoyar su participación y organización, y reforzar las organizaciones democráticas de trabajadores en las industrias de la aeronáutica, la minería y los centros de llamadas, para que puedan hacer valer los nuevos derechos que les otorga la Reforma Laboral de 2019 en México. Las actividades clave hasta la fecha incluyen organización, fortalecimiento de capacidades, iniciativas de investigación, actividades enfocadas en mujeres, investigación liderada por los Centros Laborales, así como, en menor medida, la identificación y seguimiento de violaciones a los derechos laborales. Las intervenciones del proyecto se llevan a cabo en los estados mexicanos de Baja California, Jalisco, Estado de México, Ciudad de México, Guanajuato y Querétaro¹.

¹ El proyecto no implementó todas las actividades en todas las ubicaciones. El proyecto tuvo al menos algunas actividades en estos estados, en algún momento durante la implementación del proyecto.

CONSTRUYENDO UN MOVIMIENTO LABORAL INDEPENDIENTE Y DEMOCRÁTICO PARA PROTEGER LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES EN MÉXICO (SC3) (2022-2026)

En 2022, ILAB otorgó un acuerdo cooperativo de 10 millones de dólares a SC para implementar SC3. En 2023, SC recibió financiamiento adicional de 10.75 millones de dólares y una extensión hasta julio de 2026. La financiación total asignada a este proyecto asciende a 20.75 millones de dólares. Este proyecto tiene como objetivo fortalecer la capacidad de los sindicatos para organizarse mediante la negociación y legitimación de contratos colectivos de trabajo (CCTs), estableciendo instituciones e infraestructuras sostenibles para apoyar el movimiento laboral y futuros esfuerzos de organización, así como fomentar el diálogo social. La negociación y la acción colectivas son objetivos centrales. Las actividades clave incluyen el desarrollo de capacidades técnicas y la infraestructura para los sindicatos, incluidos los centros laborales y casas de trabajadores. Las industrias objetivo incluyen los sectores automotriz, autopartes, aeronáutica, centros de llamadas, electrónica, textiles, panaderías industriales, logística y minería. Las intervenciones del proyecto se llevan a cabo en los estados mexicanos de Aguascalientes, Baja California, Campeche, Chihuahua, Coahuila, Guanajuato, Jalisco, México, Morelos, Nuevo León, Puebla, San Luis Potosí y Querétaro.²

Basándose en el enfoque metodológico mixto de la evaluación, estos informes tienen como objetivo mejorar el conocimiento y la comprensión de las partes interesadas sobre temas transversales relacionados con el fortalecimiento de capacidades, el compromiso de las partes interesadas, estrategias de equidad e inclusión, acción colectiva para el cambio de sistemas y consideraciones de gestión de proyectos.



² El proyecto no implementó todas las actividades en todas las ubicaciones. El proyecto tuvo al menos algunas actividades en estos estados, en algún momento durante la implementación del proyecto.



CATALIZADOR PARA EL CAMBIO

MECANISMOS DE APOYO EFECTIVOS PARA LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJADORES

Este informe de aprendizaje captura las lecciones clave obtenidas de dos proyectos financiados por ILAB en México, implementados por el mismo beneficiario, el Centro de Solidaridad (SC): "Fortalecimiento de la Capacidad de los Trabajadores para Ejercer sus Derechos Laborales en México" (2020-2025) y "Construyendo un Movimiento Laboral Independiente y Democrático para Proteger los Derechos de los Trabajadores en México" (2022-2026) durante una reciente evaluación realizada por DevTech Systems, Inc.

En 2019, el gobierno mexicano aprobó la Reforma Laboral (RL) que renovó la antigua estructura sindical y creó la posibilidad de elegir a los líderes sindicales mediante un voto libre y secreto, reconoció el derecho de los trabajadores a participar en la negociación colectiva y organizarse, prohibió la interferencia de los empleadores en las actividades sindicales y requirió que los contratos colectivos de trabajo (CCTs) fueran revisados. La RL, en coordinación con el Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida (MLRR) del tratado de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC), modificó las condiciones para organizarse y transformó el contexto del movimiento laboral en México. A pesar de estos cambios, persisten varios factores que obstaculizan la plena implementación de los derechos laborales. Estos incluyen un entorno operativo cerrado para los sindicatos independientes, una narrativa pública antisindical, la falta de incentivos e intereses por parte del sector privado y el gobierno para defender los derechos de los trabajadores, sistemas de gobernanza ineficientes y una falta general de información sobre los derechos laborales compartida con los mexicanos. Según las opiniones de actores locales, hay tres puntos de entrada que se pueden aprovechar para apoyar a los trabajadores y sus organizaciones. Estos son: (1) continuar el apoyo directo a los trabajadores y sus organizaciones, (2) utilizar campañas para difundir información y (3) cambiar la narrativa pública para llegar a más trabajadores y respaldar sus derechos.

BUENA PRÁCTICA EMERGENTE NO. 1: Brindar apoyo personalizado, diseñado desde la base para los trabajadores y sus organizaciones, mejora los esfuerzos de organización, fortalece los contratos colectivos de trabajo, aumenta los salarios y mejora las condiciones laborales.

SC llevó a cabo oficialmente 18 campañas exitosas que llevaron a la formación de grupos con líderes sindicales y comités. Para defender los derechos de los trabajadores, SC y sus socios implementadores apoyaron a estos sindicatos independientes y democráticos recién formados mediante un enfoque de fortalecimiento de capacidades y mentoría dirigido por los propios trabajadores.¹ Se brindó a las organizaciones de trabajadores acceso a abogados laborales y organizadores experimentados, así como habilidades estratégicas de investigación corporativa. Este enfoque de escucha y dirigido por los trabajadores resultó ser efectivo, aumentando el conocimiento, las habilidades y el cambio institucional tanto a nivel individual como organizativo. Además, para algunos trabajadores, fue la primera vez que se sintieron escuchados y comprendidos. Un trabajador recordó el apoyo de SC:

“Fue una experiencia muy valiosa tener una idea o identificar una necesidad... y luego contar con alguien (SC) que nos tomara en serio y nos ayudara a convertirlo en una realidad.”

Como resultado, 10 grupos han llevado a cabo o completado CCTs, lo que ha resultado en salarios más altos y mejores condiciones laborales para sus miembros. Estas fueron victorias históricas, especialmente porque algunos trabajadores habían estado intentando sindicalizarse durante casi una década.

Sin embargo, mejorar las capacidades de los trabajadores y sus organizaciones lleva tiempo. Como señaló un beneficiario:

“Estamos en un proceso, y ha sido lento porque no hay modelos a seguir. No había una cultura democrática...”

BUENA PRÁCTICA EMERGENTE NO. 2: Las campañas son uno de los puntos de entrada más efectivos para difundir conocimientos sobre los derechos laborales y apoyar a los trabajadores en su organización para formar sindicatos independientes y democráticos.

Las campañas exitosas generan cambios en los procesos e inspiran a los trabajadores, lo que eventualmente conduce a la formación de organizaciones o sindicatos de trabajadores que negocian contratos colectivos. Como reflexionó un miembro del personal de SC:

¹ Las habilidades estratégicas de investigación corporativa se refieren a la capacidad de los individuos para investigar empresas con el fin de comprender mejor su estructura, finanzas, propiedad y operaciones a nivel global.

Las campañas son un proceso mediante el cual SC y otros organizadores llegan a los trabajadores para identificar su interés en organizarse y formar una organización que abogue y negocie por los derechos laborales. Son un medio para alcanzar a más trabajadores más allá de aquellos que ya están involucrados en el movimiento laboral independiente y democrático. A pesar de los beneficios a largo plazo de una campaña, son un esfuerzo que requiere tiempo y trabajo intensivo, así como organizadores capacitados con conocimiento de la comunidad, el contexto y la empresa.

“Las nuevas campañas son nuevas oportunidades.” Otro miembro del personal de SC agregó: “Hay muchos contratos que no fueron legitimados; [las campañas brindan] una oportunidad para continuar con ese proceso.”

Las campañas con victorias tangibles que conducen a la formación de grupos y a la mejora de las condiciones a través de negociaciones motivan a los trabajadores. Ayudan a los trabajadores a superar sus miedos y aumentan su creencia de que sindicalizarse y cambiar las condiciones laborales es posible. Un miembro del personal de SC señaló:

“Donde se han logrado contratos colectivos, es porque ya había éxitos cercanos y los trabajadores aprendieron sobre ellos.”

LECCIÓN APRENDIDA NO. 1: Alcanzar a toda la fuerza laboral de México solo a través de campañas es un desafío, especialmente porque los proyectos apoyados por ILAB no abarcan todos los sectores.

Para lograr un impacto más amplio y expandir el espacio operativo para defender los derechos de los trabajadores, es esencial invertir en cambiar la narrativa pública e incrementar la visibilidad de los éxitos de los sindicatos recién independizados y democráticos. Además, los participantes de la evaluación enfatizaron la importancia de aprovechar las herramientas digitales, como las redes sociales, como un punto de entrada clave para ampliar el alcance y abogar efectivamente por los derechos laborales.

Como parte del proyecto SC3, SC está trabajando para mejorar la presencia del movimiento laboral en las redes sociales y ha creado un nuevo sitio web. También brindó apoyo para el fortalecimiento de capacidades a los trabajadores y sus organizaciones, enseñándoles cómo comunicarse efectivamente con los medios y generar una lista de contactos mediáticos. Para continuar cambiando la narrativa pública, se necesitan más actividades y financiamiento en esta área.



DESBLOQUEANDO EL ÉXITO SISTÉMICO

INVOLUCRAR A LOS ACTORES CLAVE DE MANERAS SIGNIFICATIVA PARA GENERAR UN CAMBIO EN EL SISTEMA

Este informe de aprendizaje captura las lecciones clave obtenidas de dos proyectos financiados por ILAB en México, implementados por el mismo beneficiario, el Centro de Solidaridad (SC): "Fortalecimiento de la Capacidad de los Trabajadores para Ejercer sus Derechos Laborales en México" (2020 2025) y "Construyendo un Movimiento Laboral Independiente y Democrático para Proteger los Derechos de los Trabajadores en México" (2022 2026) durante una reciente evaluación realizada por DevTech Systems, Inc.

Los proyectos SC2 y SC3 trabajan principalmente con los trabajadores y sus organizaciones. También se relacionan con organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas que desempeñan un papel importante y de apoyo. Los proyectos SC2 y SC3 tienen como objetivo empoderar a los trabajadores y a las organizaciones de trabajadores para exigir que los derechos laborales se ejerzan de manera efectiva y que las leyes laborales se implementen de manera justa.

Aunque los proyectos lograron avances importantes e históricos en el apoyo a los trabajadores y sus organizaciones, hay dos actores clave adicionales - el sector privado y el gobierno mexicano - que juegan un papel crucial en el avance o impedimento de los derechos laborales. El gobierno mexicano es responsable de crear y, quizás lo más importante, de garantizar que las leyes laborales se implementen de manera consistente y sean efectivas en la protección de los derechos laborales de los trabajadores. El sector privado emplea a los trabajadores y es responsable de cumplir con las leyes laborales, lo que incluye proporcionar una compensación justa, garantizar condiciones de trabajo seguras y el respeto a las leyes y derechos laborales. Para que haya un cambio sistémico en México, todos los actores clave deben asumir sus responsabilidades y participar activamente en la implementación de los derechos laborales.

LECCIÓN APRENDIDA NO. 1: Aunque los sindicatos independientes y democráticos han avanzado significativamente en la promoción de los derechos de los trabajadores, todavía se encuentran en una etapa incipiente y requieren apoyo continuo para crecer y consolidarse. Lograr un crecimiento institucional y sostenibilidad para estos sindicatos requiere inversiones a largo plazo.

A pesar del optimismo entre los trabajadores y sus organizaciones respecto a la sostenibilidad de los sindicatos independientes y democráticos recién formados, existe un riesgo significativo de que algunos sindicatos puedan tener dificultades para sobrevivir debido a las condiciones operativas que aún favorecen a los sindicatos de protección patronal. Para mitigar estos riesgos, es crucial que los trabajadores y sus organizaciones continúen recibiendo apoyo técnico para crecer, consolidarse y fortalecer sus capacidades internas. Sin embargo,

- **Los trabajadores** han expresado la necesidad de continuar recibiendo apoyo de SC en áreas como habilidades de organización, enfoques para involucrar a colegas, identificación de líderes, estructura sindical, formación de comités, género e inclusión, derechos laborales básicos e investigación estratégica corporativa. Además, algunos participantes de la evaluación solicitaron capacitación en habilidades interpersonales. La gestión financiera y la planificación también se identificaron como áreas críticas para el fortalecimiento de capacidades, especialmente para las organizaciones que aún no han comenzado a recaudar cuotas.
- **Las Casas Obreras** desempeñan un rol estratégico como espacios a largo plazo para la organización y la convocatoria. Un trabajador enfatizó la importancia de estos centros para formar relaciones y alianzas, afirmando:
“En este momento nos falta una Casa Obrera porque no se trata solo de capacitación, sino de generar lazos entre los propios trabajadores y visualizar las necesidades desde otra perspectiva.”
Sin embargo, el impacto general es limitado, ya que algunas de las Casas Obreras fueron inauguradas, pero no están completamente operativas.¹

LECCIÓN APRENDIDA NO. 2: La definición de los objetivos del proyecto y los resultados posteriores no fue suficientemente acordada entre SC e ILAB, lo que obstaculizó el progreso hacia la promoción de un 'diálogo basado en evidencia' entre los actores clave, incluidos el gobierno a nivel federal y estatal, y el sector privado.

¹ Actualmente, SC3 trabaja con un Casa Obrera operativo. Apoya indirectamente a dos centros más y ha inaugurado tres adicionales a través de sus socios implementadores.

Aunque ambos proyectos tenían como objetivo fomentar enfoques “basados en datos” para el “diálogo social” con el sector privado, estos diálogos se limitaron en gran medida a los procesos de negociación colectiva (CCT). SC considera que este enfoque en el diálogo a través de los procesos de negociación colectiva es un aspecto central de su trabajo. Según SC, los empleadores en México rara vez interactúan con trabajadores que se organizan de manera independiente, y solo acceden a negociar cuando un sindicato independiente gana formalmente el derecho a representar a los trabajadores. Estas cuestiones destacan las diferencias en la comprensión y las expectativas entre SC y el gobierno de EE. UU. sobre la viabilidad y los resultados probables del “diálogo”. El gobierno de EE. UU. enfatiza más el diálogo continuo y el compromiso sostenido con el sector privado y el gobierno para lograr un cambio a largo plazo y a mayor escala.

Además, los proyectos no han fomentado el ‘diálogo social’ con el gobierno mexicano, ni a nivel federal ni local, a pesar del rol crítico del gobierno en la promoción de los derechos laborales. Muchos actores clave expresaron su deseo de que el gobierno tome medidas más activas en la implementación de la Reforma Laboral del 2019.

Si bien algunos funcionarios del sector público han participado en eventos clave organizados por SC, los proyectos evaluados no aprovecharon eficazmente a estos actores clave para fomentar un “diálogo social” que podría haber aumentado significativamente su impacto. Además, varios actores perciben que las autoridades laborales mexicanas y los administradores públicos se muestran reacios a asistir a los eventos y a participar en discusiones sustantivas con el movimiento laboral independiente. Sería beneficioso que SC documentara mejor esta limitación en los informes trimestrales para ofrecer una comprensión más clara de los desafíos enfrentados en la promoción de un diálogo más sostenido e inclusivo.

- **Gobierno Federal** – Los actores clave describieron el interés general del gobierno federal en hacer cumplir la Reforma Laboral del 2019. Por ejemplo, un miembro del personal de SC señaló:

“En las campañas, los (trabajadores) han observado interés por parte de ciertas autoridades en garantizar que la Reforma Laboral se lleve a cabo hasta cierto punto. A nivel federal, hay voluntad de hacer cumplir la reforma. A nivel local, no se ha visto mucho cambio.”

- **Gobierno Estatal y Local** – El apoyo al movimiento laboral varía según el estado, siendo algunos más solidarios que otros. Como resumió un miembro del personal de SC:
- *“No hemos podido influir en las autoridades locales. Los trabajadores presentan sus quejas, pero estas no se resuelven ni se abordan con alguna orientación.”*



IMPULSANDO LA EQUIDAD E INCLUSIÓN

ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR A POBLACIONES MARGINADAS Y DESATENDIDAS

Este informe de aprendizaje captura las lecciones clave obtenidas de dos proyectos financiados por ILAB en México, implementados por el mismo beneficiario, el Centro de Solidaridad (SC): "Fortalecimiento de la Capacidad de los Trabajadores para Ejercer sus Derechos Laborales en México" (2020 2025) y "Construyendo un Movimiento Laboral Independiente y Democrático para Proteger los Derechos de los Trabajadores en México" (2022 2026) durante una reciente evaluación realizada por DevTech Systems, Inc.

El principal grupo objetivo de ambos proyectos son los trabajadores y las organizaciones de trabajadores en los sectores predeterminados. SC mencionó que trabaja específicamente con trabajadores de bajos ingresos que trabajan en condiciones precarias, ubicándolos entre las poblaciones marginadas y desatendidas. Los trabajadores de bajos ingresos son poblaciones vulnerables, ya que son más propensos a aceptar salarios inferiores al mínimo y a soportar condiciones laborales adversas para mantener una fuente de ingresos. Además, los trabajadores de bajos ingresos pueden tener otras identidades, como raza, clase, género, sexualidad, idioma, edad o estatus migratorio, que pueden afectar aún más sus condiciones laborales. Considerar las diversas identidades de los trabajadores garantiza que, en la búsqueda de la implementación de los derechos laborales, también se aboguen por las necesidades individuales, particularmente de aquellos con identidades interseccionales. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de reforma laboral de 2019, persisten desafíos institucionales y culturales para garantizar que se respeten los derechos de todos los trabajadores, incluida la equidad de género.

- *“Los cambios en 2019 sobre género son muy tímidos. [El gobierno de México] no quiso armonizar la reforma laboral con las leyes sobre el acceso a una vida libre de violencia y las leyes sobre víctimas. Podrían establecer normas para examinar casos, prohibir confrontaciones/careos cuando hay elementos de violencia y coinciden con un despido; la autoridad podría notificarlo, pero el trabajador tiene que hacerlo.”*

- Beneficiario/Socio Implementador

LECCIÓN APRENDIDA NO. 1: Trabajar de manera efectiva con poblaciones de bajos ingresos, marginadas y vulnerables requiere un enfoque deliberado que incluya la escucha, el acompañamiento y una estrategia desde la base.

SC actualmente no tiene una estrategia específica para alcanzar a grupos desatendidos, como las minorías étnicas y los trabajadores migrantes, y en su lugar aplica un enfoque general para medir el interés en la sindicalización entre todos los trabajadores, independientemente de sus características. Si bien este enfoque permite a SC interactuar con líderes de sindicatos y organizaciones de trabajadores, así como abordar las necesidades de los trabajadores identificadas por estos líderes, puede limitar el alcance más amplio a toda la base laboral. La responsabilidad de involucrar a la base más amplia recae en gran medida en las propias organizaciones de trabajadores. Las iniciativas de comunicación y defensa podrían ayudar a extender el alcance a más trabajadores; sin embargo, las limitaciones presupuestarias actuales restringen estos esfuerzos, como se señaló en las discusiones con SC.

LECCIÓN APRENDIDA NO. 2: Identificar y medir la participación de poblaciones marginadas y desatendidas es un desafío que debe abordarse con sensibilidad cultural y contextual.

Los organizadores de SC, que están familiarizados con las comunidades en las que trabajan, entienden que determinar quién pertenece a grupos étnicos minoritarios o es un trabajador migrante puede ser difícil, ya que las personas pueden mostrarse reacias a autoidentificarse. Como resumió un miembro del personal de SC:

“Definir las poblaciones marginadas es un desafío. Todos los trabajadores enfrentan desventajas estructurales. Se han realizado esfuerzos para desarrollar el liderazgo de las mujeres, con el 40 por ciento de los puestos de liderazgo ocupados por mujeres, en comparación con el 25 por ciento que se había planteado como objetivo. Sin embargo, el trabajo con grupos LGBTQI+, migrantes e indígenas ha sido más difícil y sigue siendo una brecha.”

3

LECCIÓN APRENDIDA NO. 3: Construir sindicatos verdaderamente independientes y democráticos requiere estrategias intencionales e interseccionales que incluyan y aborden activamente las necesidades de todas las poblaciones, incluidas las marginadas y desatendidas.

Aunque el enfoque amplio de SC para involucrar a los trabajadores demuestra un compromiso con la sindicalización, puede inadvertidamente pasar por alto los desafíos únicos que enfrentan poblaciones específicas, como los trabajadores migrantes, las poblaciones indígenas, las personas con discapacidades, los miembros de la comunidad LGBTQI+, los jóvenes, los trabajadores mayores y las mujeres. Sin una estrategia interseccional específica que priorice las necesidades de estos grupos, sus preocupaciones a menudo se abordan solo si se alinean con las prioridades de la mayoría. El proyecto incluyó actividades exclusivas para mujeres para discutir sus necesidades específicas, las cuales fueron valoradas por las participantes.

Abordar las necesidades específicas de los grupos marginados dentro de las organizaciones de trabajadores requiere enfoques y estrategias más personalizadas. La evaluación destacó hallazgos clave sobre diversas poblaciones:

- **Personas con discapacidades y LGBTQI+** - Al menos dos organizaciones de trabajadores mencionaron que están intentando integrar a personas LGBTQI+ y con discapacidad en el sindicato, pero han enfrentado desafíos. Ellos compartieron:

“Las personas con discapacidades y las personas trans han sido incorporadas a la representación (de la organización de trabajadores). Quieren ser capacitadas en organización colectiva, no en la representación de grupos vulnerables. Por el momento, ha sido más fácil incorporarlas al liderazgo.”

Otra organización independiente y democrática ha intentado promover políticas inclusivas en sus estatutos. El representante señaló:

“Se ha prestado atención para incluir políticas que promuevan los derechos de las personas con discapacidades y de la comunidad LGBTQI+. También se incluyó una perspectiva de género.” Un funcionario del gobierno de EE. UU. señaló el desafío de integrar las prioridades LGBTQI+, al afirmar que “no están al tanto de si la comunidad LGBTQI+ está integrada en algún trabajo de organización.”

- **Jóvenes y trabajadores mayores** - Cabe destacar que, entre las 57 discusiones mantenidas con 86 personas, solo dos personas mencionaron a los trabajadores mayores y jóvenes. Un socio implementador compartió que:

“Sería importante también identificar los grupos de edad que participan y si se deben incluir nuevos grupos.”

El hecho de que estas dos poblaciones no surgieran con más frecuencia habla del enfoque actual del movimiento laboral. La evaluación se centró en trabajadores jóvenes y estudiantes, pero tampoco abordó las necesidades o prioridades de su grupo.

- **Trabajadoras** – Bajo el proyecto SC2, las trabajadoras que forman parte de los sindicatos independientes y democráticos tuvieron la oportunidad de reunirse y discutir temas de género. Las mujeres que asistieron a las reuniones las encontraron beneficiosas e inspiradoras. Se está formando una coalición (bajo SC2, pero continuará en SC3). El proyecto ha introducido conceptos de género en las organizaciones de trabajadores, pero según los participantes del taller de validación, se necesita hacer más trabajo en este ámbito.





ACCIÓN COLECTIVA

PRÁCTICAS EMERGENTES PARA PROMOVER LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Este informe de aprendizaje recopila las lecciones clave obtenidas de dos proyectos financiados por ILAB en México, implementados por el mismo beneficiario, el Centro de Solidaridad (SC): "Fortalecimiento de la Capacidad de los Trabajadores para Ejercer sus Derechos Laborales en México" (2020 2025) y "Construcción de un Movimiento Laboral Independiente y Democrático para Proteger los Derechos de los Trabajadores en México" (2022 2026), durante una reciente evaluación realizada por DevTech Systems, Inc.

Las estrategias de acción colectiva desempeñan un rol crucial en los movimientos laborales. En esencia, SC y sus socios implementadores organizan a los trabajadores para mejorar su posición de negociación y avanzar en los derechos laborales. A lo largo de los proyectos SC2 y SC3, SC y sus socios implementaron tres estrategias de acción colectiva para promover los derechos de los trabajadores: organizar a los trabajadores, construir coaliciones y crear solidaridad transfronteriza. Cada una de estas estrategias contribuyó al aumento de salarios, a la mejora de las condiciones laborales y a la creación de redes de seguridad futuras para los trabajadores.

BUENA PRÁCTICA EMERGENTE NO. 1: SC ha capitalizado de manera efectiva la Reforma Laboral de 2019 (RL), utilizándola como una oportunidad estratégica para impulsar los derechos de los trabajadores.

Esta reforma proporcionó un marco crítico que permitió la legitimación de contratos y la negociación de contratos colectivos de trabajo (CCTs). **El enfoque del SC en la organización y negociación de los CCT ha surgido como una estrategia de acción colectiva particularmente exitosa, lo que ha conducido a mejoras tangibles, como aumentos salariales y mejores condiciones laborales aseguradas a través de estos acuerdos.** Un aspecto clave de esta práctica emergente es el aprendizaje continuo y la adaptación del SC y sus socios implementadores. Han refinado su enfoque al incorporar lecciones aprendidas de campañas

pasadas, tanto exitosas como no exitosas, lo que incluye mejorar sus capacidades de investigación corporativa estratégica para entender mejor el contexto de cada empresa antes de iniciar los esfuerzos de organización.

LECCIÓN APRENDIDA NO. 1: Crear y fortalecer coaliciones y redes lideradas por trabajadores es crucial para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad de los resultados del proyecto, pero este proceso es laborioso y consume mucho tiempo. Esto es especialmente cierto considerando la naturaleza emergente de las organizaciones de trabajadores independientes y democráticas, así como de sus instituciones de apoyo, como los Centros Laborales y las Casas Obreras.

Si bien las coaliciones lideradas por trabajadores, junto con aliados y redes, tienen un gran potencial de influencia al articular una voz unificada de los trabajadores y desarrollar una agenda conjunta, estas coaliciones siguen siendo informales y carecen de metas y estrategias claras. Como señaló un miembro del personal de SC,

"Un obstáculo es la falta de una estrategia organizada entre las organizaciones. [Las organizaciones que trabajan lado a lado] con los trabajadores tienen su propia comprensión de las necesidades de estos, mientras que otras organizaciones colaboran con diferentes grupos, empresas o el gobierno. La comunicación debe ser clara y sencilla para los trabajadores."

Los desafíos históricos, contextuales y organizacionales, junto con el estado incipiente de las organizaciones de trabajadores, complican los esfuerzos para formalizar estas coaliciones.

Los primeros pasos hacia la construcción de coaliciones se llevaron a cabo bajo SC2 y SC3, donde se reunió a líderes sindicales para fomentar relaciones y redes. SC2 planea establecer una coalición de mujeres que trabajan en sindicatos independientes y democráticos, así como una red de investigadores. SC3 busca crear una coalición de organizaciones de trabajadores, estudiantes de la Escuela Sindical y una red de abogados laborales, al mismo tiempo que sigue apoyando la red de mujeres sindicalizadas.

BUENA PRÁCTICA EMERGENTE NO. 2: La solidaridad transfronteriza ha surgido como un poderoso motivador para los trabajadores mexicanos, especialmente dentro del emergente movimiento laboral independiente. Al fomentar conexiones internacionales, el proyecto ha logrado aprovechar esta solidaridad para impulsar el empoderamiento y la acción de los trabajadores.

A través de la creación de lazos estratégicos con movimientos laborales en América Latina y Europa, los trabajadores mexicanos han establecido conexiones significativas con sus

homólogos en Estados Unidos y Alemania. Estas relaciones se fortalecieron mediante intercambios, visitas, cursos y eventos, lo que facilitó el flujo de información, aumentó la confianza de los trabajadores y dio lugar a acciones colaborativas. Estos intercambios aumentaron la conciencia de los trabajadores mexicanos sobre las disparidades salariales; algunos se dieron cuenta de que ganaban significativamente menos que sus pares internacionales, lo que los motivó a organizarse y negociar.

Como señaló un miembro del personal del SC,

"Estamos viviendo un momento decisivo. Los cambios sindicales en EE. UU., que involucran a las mismas empresas que emplean a los trabajadores mexicanos, han dado lugar a planes de trabajo colaborativos entre sindicatos de EE. UU. y de México."

Esta colaboración transfronteriza se demostró aún más cuando los sindicatos de EE. UU. apoyaron a los trabajadores mexicanos durante una huelga de cinco semanas, que finalmente resultó en un aumento salarial.





PROMOVRIENDO LA ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

CONSIDERACIONES DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA GARANTIZAR LA ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD DEL PROGRAMA

Este informe de aprendizaje recoge las lecciones clave aprendidas de dos proyectos financiados por ILAB en México, implementados por el mismo beneficiario, el Centro de Solidaridad (SC): "Fortaleciendo la Capacidad de los Trabajadores para Ejercer sus Derechos Laborales en México" (2020 2025) y "Construyendo un Movimiento Laboral Independiente y Democrático para Proteger los Derechos de los Trabajadores en México" (2022 2026) durante una reciente evaluación realizada por DevTech Systems, Inc.

La afluencia sin precedentes de fondos de SC2 y SC3 llevó a una expansión de las operaciones del Centro de Solidaridad (SC) en México. SC emplea a 2 miembros de personal a tiempo completo bajo SC2 y a 5 miembros a tiempo completo bajo SC3. Además, 25 miembros del personal trabajan en ambos proyectos, dividiendo su tiempo equitativamente. SC también gestiona relaciones con 9 socios implementadores,¹ incluidos cinco socios académicos. También hubo presión por parte del gobierno de EE. UU. y organizaciones laborales estadounidenses para aprovechar la Reforma Laboral de 2019. SC tuvo que aumentar su capacidad durante la pandemia de COVID-19, lo que planteó desafíos adicionales de organización, dado que México recibió las vacunas contra COVID-19 más tarde que Estados Unidos. Los fondos proporcionados al Centro de Solidaridad formaron parte del financiamiento para apoyar la implementación del tratado de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC).

LECCIÓN APRENDIDA NO. 1: Los procesos administrativos y financieros del proyecto están generando cargas significativas para los beneficiarios y socios implementadores, especialmente para las organizaciones de trabajadores más pequeñas.

Varios socios informaron sobre los desafíos que presentan las demandas administrativas y financieras del proyecto. Como describió un socio: *"Se dedica demasiado tiempo a*

procedimientos, informes, evaluaciones y requisitos, lo que dificulta responder a las necesidades inmediatas de los trabajadores mientras se cumplen con los requisitos democráticos.” Esta carga fue especialmente pesada para organizaciones más pequeñas e instituciones académicas que carecen de apoyo institucional, en gran parte debido a sus prolongados y complicados procesos burocráticos. Un socio implementador de SC destacó la necesidad de una programación flexible y una autorización de fondos más rápida, afirmando: “La espontaneidad es esencial. Aunque la planificación es necesaria, debe ser flexible. El proceso de autorización de fondos ha sido muy lento.” Dada la necesidad de cumplir con los procesos y regulaciones del gobierno de EE. UU., la flexibilidad deseada y un tiempo de respuesta más rápido no siempre son viables.

LECCIÓN APRENDIDA NO. 2: Limitar la elección de sectores restringe la capacidad de aprovechar oportunidades que pueden avanzar los derechos de los trabajadores.

SC y sus socios implementadores se vieron limitados a organizarse dentro de ciertos sectores identificados como prioritarios por el T-MEC. Como resultado, priorizaron estos sectores, pero este enfoque resultó ser limitante. En algunos casos, la organización dentro de los sectores elegidos, como la industria aeroespacial y los centros de llamadas, no fue factible dentro del corto periodo del proyecto y requería una planificación a largo plazo y un esfuerzo sostenido. Como consecuencia, SC no pudo apoyar a los trabajadores de otros sectores que estaban ansiosos por organizarse.

LECCIÓN APRENDIDA NO. 3: Adaptar la comunicación a las necesidades y preferencias del cliente es fundamental para compartir eficazmente los materiales del proyecto, como videos e infografías.

El personal del Gobierno de los Estados Unidos de América (USG) y de ILAB depende de los Informes de Progreso Técnico (TPRs) de SC para informar a diversas audiencias, incluido el Congreso. Algunos de los entrevistados del USG expresaron su deseo de que los logros de los proyectos se presenten a través de narrativas más atractivas. Un formato mejorado de los TPR podría mejorar la legibilidad y la narración de historias. SC podría compartir proactivamente parte de su material de sitio web y redes sociales con el USG. Esto podría ayudar al personal del USG y de ILAB a comunicar y personalizar de manera más efectiva los éxitos de los proyectos.

¹ Los socios implementadores se definen como organizaciones que reciben fondos directos del proyecto para ejecutar actividades. Hay un socio académico que forma parte tanto de SC2 como de SC3 y, por lo tanto, solo se cuenta una vez.