

Informe sobre el proyecto piloto para la Implementación de la guía sobre libertad sindical para empleadores en México

Este informe sobre el proyecto piloto para la implementación de la Guía para Empleadores sobre Libertad Sindical del Comité México fue elaborado por Margarita Estrada en colaboración con el personal de la Red de Solidaridad de la Maquila (RSM).¹ Fue publicado por la RSM para el Comité México del Grupo de las Américas. El proyecto piloto (noviembre de 2024-junio de 2026) contó con la participación de siete marcas del Comité México (adidas, Carhartt, Gap, Levi’s, Nike, Puma y VF Corporation). El proyecto fue supervisado por el Comité Coordinador del Comité México, del cual formaba parte la RSM.

El Grupo de las Américas ha finalizado su labor. Si desea obtener más información sobre este informe o sus recomendaciones, póngase en contacto con la RSM.² Para obtener más información y antecedentes sobre el Grupo de las Américas y la labor del Comité México y del Comité Centroamérica, puede acceder a informes anuales y publicaciones anteriores [aquí](#).

Antecedentes

Durante más de una década, el Comité México ha establecido y perfeccionado directrices para proveedores y plantas manufactureras propias en materia de libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva. Estos documentos de orientación son el resultado de un amplio debate y colaboración entre marcas, organizaciones sindicales, ONG de derechos laborales y expertos legales.

La Guía ha sido objeto de múltiples revisiones, la más reciente en junio de 2024, para reflejar la evolución del marco jurídico, en particular la trascendental

Contenido

Guía para Empleadores y el proyecto piloto de implementación

1. Proceso de diseño y desarrollo de la Herramienta de Evidencias	3
2. Seminario web – Uso de la Herramienta de Evidencias	4
3. Implementación técnica y compatibilidad	5
4. Implementación	5
5. Resultados del proyecto piloto e impresiones de las marcas	6
6. Análisis de datos y resultados	7
7. Conclusiones y recomendaciones estratégicas	11
Apéndice A – Materiales del Comité México (previos a 2024)	13
Apéndice B – Herramienta de Evidencias: diseño, lógica e interfaz	14

¹ Margarita Estrada es ingeniera ambiental y consultora especializada en cadenas de suministro responsables y gestión de riesgos ASG. Se centra en la transparencia de la cadena de suministro global, las normas laborales internacionales y la verificación del cumplimiento de los derechos humanos en el lugar de trabajo. El equipo de la RSM estuvo integrado por Bob Jeffcott, Rodrigo Olvera Briseño y Lynda Yanz. Diseño: andreacarterdesign.com.

² Contacto: comunicaciones@maquilasolidarity.org

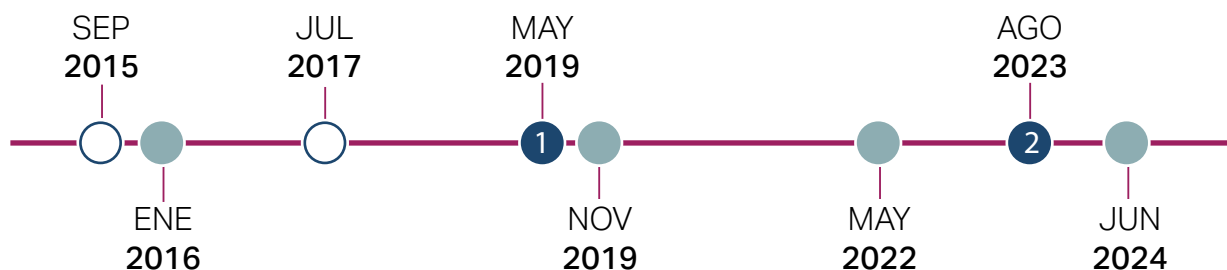
reforma laboral mexicana del 1 de mayo de 2019. Este trabajo continuo se desarrolló para proporcionar a las empresas la información clara necesaria para superar las barreras institucionales a la libertad sindical y para prevenir o remediar el incumplimiento de estos derechos humanos fundamentales. Además de brindar orientación técnica, el Comité ha abordado históricamente problemas endémicos en los sectores de la confección y el calzado, abogando por un cambio sistémico. Esto incluyó la publicación de cartas abiertas al gobierno federal en 2015 y 2017 para apoyar la reforma de la justicia laboral y la armonización de las leyes nacionales con los Convenios 87 y 98 de la OIT, con el objetivo específico de eliminar los "contratos de protección patronal" (contratos colectivos simulados firmados entre empleadores y sindicatos no representativos).

En virtud del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), específicamente el Capítulo 23 y el Anexo 23-A, la libertad sindical ha pasado de ser un ideal social a un pilar económico exigible. El acuerdo exige la eliminación de los denominados "contratos de protección patronal" en favor de una representación sindical independiente y democrática.

Esta presión internacional, sumada a las reformas nacionales de 2019, obliga a las fábricas a adaptarse a un nuevo marco regulatorio. Su éxito ahora depende de su capacidad para gestionar las relaciones con los sindicatos que hayan legitimado sus Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) mediante el proceso obligatorio de votación personal, libre, directo y secreto o que hayan obtenido un certificado de representatividad del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.

Línea del tiempo: 10 años de defensa y orientación en materia de libertad sindical

-  Cartas emitidas por empresas del Comité México al Gobierno Federal en favor de la reforma de la justicia laboral
-  Guías publicadas por el Comité México
-  Reforma de la justicia laboral (1) y fin del período de legitimación de contratos colectivos de trabajo (2)



Guía para Empleadores y el proyecto piloto de implementación

La Guía para Empleadores sobre Libertad Sindical actual fue aprobada por el Comité México en su reunión presencial de junio de 2024.³ Esta guía se fundamenta en un sólido historial de publicaciones estratégicas y retroalimentación de las partes interesadas. El listado de expectativas de las marcas y las evidencias incluidas en la Guía sirvieron como base para el proyecto piloto de 2025 y para el presente informe. (Consulte el Apéndice A, pág. 13, para ver el listado de las publicaciones del Comité México y de la RSM que dieron forma a las normas actuales de la Guía, las cuales fueron el foco central del proyecto piloto).

En la reunión de fin de año de 2024, el Comité México acordó implementar un proyecto piloto de cumplimiento de libertad sindical para dar seguimiento a la implementación de la Guía para Empleadores por parte de las fábricas proveedoras, como trabajo prioritario para 2025. Asimismo, fijó como fecha límite finales de enero para que las marcas confirmaran su participación y los nombres de las fábricas proveedoras que invitarían a participar. Para finales de enero de 2025, siete marcas habían confirmado y proporcionado los nombres de 21 fábricas proveedoras con las cuales trabajarían a lo largo del proceso. Las marcas participantes se reunieron a principios de febrero y acordaron un cronograma y las prioridades para la implementación del proyecto piloto, además de constituir un grupo de trabajo para la supervisión y el monitoreo del proyecto. El Equipo Técnico, integrado por Margarita Estrada y el personal de la RSM, se conformó en noviembre para iniciar el desarrollo de lo que se convirtió en la Herramienta de Evidencias, trabajando en estrecha colaboración con el Comité Coordinador del Comité México. Margarita fue la arquitecta de la Herramienta de Evidencias.

1. Proceso de diseño y desarrollo de la Herramienta de Evidencias

La Herramienta de Evidencias de libertad sindical fue creada para hacer operativa la Guía para Empleadores del Comité México. Transforma principios de alto nivel en un marco práctico que las fábricas pueden integrar en sus sistemas actuales de gestión de cumplimiento. Al proporcionar una ruta clara para la documentación, la herramienta sirve como punto de partida tanto para la identificación de brechas frente a los requisitos legales y las buenas prácticas, como para la gestión interna, la comunicación con las trabajadoras(es) y la presentación ante partes interesadas externas durante auditorías o inspecciones.

El desarrollo de esta herramienta estuvo impulsado por dos consideraciones fundamentales:

- **Clarificar la aplicabilidad.** Las fábricas suelen asumir incorrectamente que los derechos de libertad sindical no les aplican si no cuentan con un sindicato. La herramienta fue diseñada para eliminar esta ambigüedad al definir con claridad exactamente qué obligaciones aplican a las operaciones diarias de un centro de trabajo, independientemente de si tienen un sindicato y/o un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT).
- **Progreso basado en datos.** Existía un interés significativo en ir más allá del asesoramiento cualitativo hacia una implementación medible. Al permitir que las fábricas realicen un seguimiento de su avance mediante porcentajes de cumplimiento, la herramienta funciona como un recurso de gestión de proyectos. Esto permite que tanto las marcas como las fábricas monitoreen el progreso cuantitativo.

Con estos motores en mente, el diseño priorizó un enfoque "minimalista", proporcionando únicamente la información esencial necesaria para actuar, al tiempo que mantiene enlaces directos que remiten a la Guía completa para que los usuarios puedan consultar el contexto técnico más profundo.

El diseño y desarrollo de la herramienta siguió cuatro etapas para garantizar que el producto final fuera técnicamente sólido y prácticamente aplicable en los entornos de las fábricas.

³ maquilasolidarity.org/es/guia-para-empleadores-sobre-libertad-sindical-en-mexico.

i. Mapeo

La fase inicial requirió una deconstrucción detallada y minuciosa de la Guía en sus componentes más pequeños. El objetivo era alejarse de los resúmenes generales y avanzar hacia puntos de datos específicos y accionables.

- En primer lugar, la Guía se desglosó en diferentes escenarios aplicables para garantizar que la herramienta siguiera siendo relevante, independientemente del contexto específico de cada fábrica.
- Los requisitos se mapearon en función de la "situación" del centro de trabajo (por ejemplo, si cuenta o no con un sindicato y/o un Contrato Colectivo de Trabajo).
- Cada requisito se categorizó detalladamente según el tema de cumplimiento específico que abordaba.

El ejercicio de mapeo permitió identificar cuántos elementos eran aplicables a cada "situación" específica, proporcionando una base cuantitativa para el alcance de la herramienta.

ii. Identificación y descripción de evidencias

Una vez mapeados los requisitos, el proceso se enfocó en definir qué documentación tangible o acciones podrían confirmar el cumplimiento durante las operaciones diarias de la fábrica.

- El equipo tradujo cada requisito en un punto de "evidencia sugerida". Esto incluye registros, políticas, fotografías o procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés).
- Las descripciones no pretenden ser una respuesta única, rígida o "correcta", sino que sirven como una referencia mínima o fuente de inspiración. Los centros de trabajo pueden desarrollar evidencias alternativas que cumplan con la misma intención, sin necesidad de seguir una nomenclatura específica.
- Cada descripción asegura que la evidencia proporcionada, independientemente de su formato, contenga los elementos necesarios para cumplir con las expectativas de la Guía.

iii. Diseño

La herramienta evolucionó a través de versiones iterativas para priorizar la experiencia del usuario y la funcionalidad en la gestión de proyectos. Aunque la primera versión se redactó en formato de documento, posteriormente se trasladó a una hoja de cálculo. Esto permitió a los usuarios filtrar, ordenar y realizar el seguimiento del avance con un estilo de "gestión de proyectos" mucho más práctico. (Consulte el Apéndice B, pág. 14, para ver los detalles de las cuatro pestañas de la hoja de cálculo).

iv. Consulta

La herramienta pasó por varias rondas de revisión con el equipo de la RSM y el Grupo de Trabajo de Libertad Sindical, el cual incluyó a adidas, Nike, Carhartt, GAP, Levi's y VF Corporation, garantizando así que cumpla con los estándares globales de cumplimiento en la cadena de suministro.

2. Seminario web – Uso de la Herramienta de Evidencias

Entre febrero y marzo de 2025, el proyecto pasó de la etapa del diseño de la herramienta a la etapa de capacitación en su uso. La principal actividad consistió en un seminario web introductorio sobre la Herramienta de Evidencias, llevado a cabo los días 18 y 20 de marzo de 2025.

Descripción general de los participantes: Las sesiones contaron con la asistencia de 30 participantes en representación de 20 fábricas. Estos centros de trabajo operan como proveedores de las siete marcas participantes.

Enfoque técnico y objetivos: A diferencia de los acercamientos anteriores con los proveedores, el objetivo principal de estas sesiones fue incrementar la comprensión sobre la función y los objetivos de la Herramienta de Evidencias, en lugar de realizar una revisión del contenido de la Guía. Se eligió este enfoque estratégico debido a que la mayoría de las marcas y proveedores participantes ya habían asistido a seminarios web entre 2019 y 2024 sobre libertad sindical y los requisitos legales en México. Dada su familiaridad existente con los requisitos de cumplimiento social y con las versiones anteriores de la Guía, las sesiones de 2025 priorizaron:

- Facilitar la familiarización del usuario. Garantizar que los participantes comprendieran cómo navegar en el formato de la hoja de cálculo.
- Aplicación práctica. Lograr que los usuarios se sintieran cómodos al filtrar los requisitos e identificar las "situaciones" específicas pertinentes para sus fábricas.

Contenido y ejercicios del seminario web

Las sesiones se estructuraron de manera interactiva, yendo más allá de la escucha pasiva para enfocarse en la resolución activa de problemas. Cada seminario web comenzó con una evaluación (quiz) diseñada para medir la comprensión inicial de las fábricas proveedoras respecto a los requisitos legales vigentes en México en materia de libertad sindical. Este ejercicio sirvió para "preparar" a los participantes, llevándolos a reflexionar de manera crítica sobre la libertad sindical, lo que implica cumplir con requisitos específicos y, fundamentalmente, cómo documentar adecuadamente sus prácticas diarias.

Los seminarios web se centraron en dinámicas prácticas, donde los participantes se involucraron en ejercicios en vivo para obtener una comprensión clara de la lógica interna de la herramienta. Esto incluyó el mapeo de escenarios específicos de los centros de trabajo y la identificación de la evidencia correspondiente necesaria para respaldar el cumplimiento durante una auditoría o revisión técnica.

3. Implementación técnica y compatibilidad

Después de los seminarios web, varias fábricas informaron que la lista personalizada (filtrado automatizado) no funcionaba como se esperaba. Una revisión técnica interna identificó que la herramienta requiere Microsoft 365, Excel 2021 (o posterior) o Excel para OneDrive, ya que utiliza la función dinámica FILTRAR, la cual no está disponible en versiones anteriores como Excel 2019 o 2016.

Para resolver este problema, se informó a los usuarios que la Herramienta de Evidencias requiere Microsoft 365, Excel 2021, Excel para OneDrive u Office 2024. Se instruyó a los usuarios evitar el uso de versiones anteriores para garantizar que la lógica de filtrado automatizado se mantuviera intacta y completamente funcional.

4. Implementación

Tras el lanzamiento inicial y los seminarios web de capacitación, el proyecto entró en una fase de implementación práctica. Este período se caracterizó por la colaboración directa entre las marcas participantes y sus respectivos proveedores para hacer operativa la herramienta dentro del contexto regulatorio mexicano.

Expectativas de implementación para las fábricas participantes

El objetivo central de la fase de implementación era ir más allá del conocimiento teórico y lograr un cumplimiento verificable. Se esperaba que los proveedores participantes ejecutaran lo siguiente:

- Utilizar la herramienta para integrar la Guía en las operaciones diarias, asegurando la alineación con las obligaciones legales actualizadas de México.

- Evaluar las prácticas internas actuales para identificar la documentación existente y, lo que es más importante, resaltar las “brechas de evidencia” en los casos donde las prácticas aún no se hubieran registrado formalmente.
- Establecer cronogramas claros, en coordinación con las marcas socias, para el desarrollo y la entrega de la evidencia faltante a fin de cerrar las brechas de cumplimiento identificadas.

Taller de calibración de criterios para las marcas

Pocos meses después del lanzamiento de la herramienta, durante la reunión del Comité México en junio de 2025, aprovechamos la oportunidad para llevar a cabo un mini taller dirigido a los representantes de las marcas. Dado que estas personas eran las responsables sobre los criterios de evaluación era esencial.

- El taller incluyó ejercicios en los que los representantes de las marcas analizaron muestras de evidencia de manera conjunta. Esto garantizó que una “política” o “registro” aceptado por una marca cumpliera con un mismo estándar de calidad y cumplimiento de todo el Comité.
- Las sesiones clarificaron el doble rol de las marcas: primero, como mentoras técnicas para asistir a los centros de trabajo en la navegación de la herramienta y, posteriormente, como revisoras de la evidencia proporcionada.

Ajuste de capacidad operativa

A medida que avanzaba la fase de implementación, el Comité México realizó una evaluación realista de la capacidad de supervisión necesaria para apoyar a las fábricas de manera efectiva. Se hizo evidente que el nivel de mentoría técnica y de revisión detallada de evidencias requerido para un proyecto piloto robusto superaba las expectativas iniciales de disponibilidad de tiempo de las marcas participantes.

- Ajuste en la participación de fábricas: Para garantizar la calidad e integridad de los resultados del proyecto piloto, las marcas tomaron la decisión estratégica de reducir el alcance de la participación. Esto permitió brindar un apoyo más personalizado (uno a uno) a los centros de trabajo restantes. En consecuencia, el proyecto piloto se optimizó de las 20 fábricas que asistieron a los seminarios web iniciales a un grupo central de 7 fábricas representativas con producción para las marcas participantes.
- Cambios en la participación de marcas: En agosto de 2025, tras el trágico e inesperado fallecimiento de un miembro clave del equipo de sostenibilidad de adidas, Julián Vargas, y ante la falta de disponibilidad inmediata del equipo restante para absorber las intensas responsabilidades, adidas optó por retirarse del proyecto piloto. Para garantizar la continuidad del trabajo a nivel de planta, Puma —que compartía sitios de producción con adidas— intervino para asumir la supervisión de estas fábricas.

En su reunión el 24 de septiembre de 2025, el Comité México rindió un homenaje especial a Julián, reconociendo su importante papel en el Comité México durante la última década y su invaluable liderazgo en el desarrollo e implementación del proyecto piloto.

5. Resultados del proyecto piloto e impresiones de las marcas

La fase de implementación concluyó con un proceso exhaustivo de recopilación de datos. Al consolidar las métricas de las fábricas y la retroalimentación cualitativa, el equipo técnico identificó los factores clave del éxito y los obstáculos estructurales para la viabilidad a largo plazo de la herramienta.

Se recopilaban comentarios de las marcas para comprender los éxitos, aprendizajes y desafíos a lo largo del camino.

Entre los principales logros y éxitos identificados por las marcas se encuentran:

- Las marcas y las fábricas elogiaron el diseño lógico de la herramienta; al utilizar un filtrado condicional, la herramienta identifica automáticamente los requisitos específicos de la situación de cada centro de trabajo (por ejemplo, si cuenta con sindicato o no), reduciendo la confusión técnica y agilizando la experiencia del usuario.
- La herramienta cambió el enfoque hacia un sistema de gestión proactivo, empoderando a los centros de trabajo para diagnosticar sus propias brechas institucionales e integrar la libertad sindical como un principio transversal en las funciones de las áreas de recursos humanos.

A pesar de los éxitos, surgieron varios desafíos que servirán de base para futuras versiones:

- Se observó una discrepancia significativa entre el reporte de autoevaluación de la fábrica y la validación de la marca. En un caso, el nivel de cumplimiento percibido por un centro de trabajo cayó del 56% al 37% tras la revisión técnica, lo que resalta la necesidad crítica de una mejor capacitación sobre lo que constituye una "evidencia adecuada".
- La profundidad de la herramienta es tanto una fortaleza como un obstáculo. Sin visitas presenciales dedicadas o una disponibilidad significativa de tiempo del personal, la coordinación remota resultó lenta, lo que frecuentemente provocó retrasos en la implementación.
- En un entorno de manufactura de ritmo acelerado, la implementación de la Guía sobre libertad sindical a menudo compitió por la atención y recursos de la administración con las metas de desempeño operativo y otras auditorías sociales o ambientales. Sin influencia comercial significativa, mantener un alto nivel de compromiso resultó difícil.
- En los centros de trabajo con sindicatos existentes, algunas gerencias expresaron dudas respecto a las actividades que requerían una coordinación directa y transparente con el liderazgo sindical.
- Las marcas aprendieron que una implementación exitosa requiere seleccionar fábricas con las cuales mantengan relaciones comerciales estables y a largo plazo. Debido a que las decisiones comerciales y de abastecimiento pueden cambiar, priorizar a los proveedores donde exista influencia comercial significativa e historial de colaboración asegura que el proyecto piloto siga siendo una prioridad.

6. Análisis de datos y resultados

El proyecto concluyó con un proceso de análisis y validación de dos pasos. Primero, el equipo técnico llevó a cabo una revisión rigurosa de la documentación y la evidencia presentada por cada fábrica.⁴ Para facilitar esto, se integró una columna de retroalimentación técnica específica en la Herramienta de Evidencias, brindando a los centros de trabajo orientación detallada sobre en qué puntos su documentación cumplía con el estándar y en cuáles se requería ajustes.

Segundo, los datos de las herramientas individuales de cada fábrica se consolidaron en una base de datos centralizada. Esto permitió al equipo técnico realizar un análisis comparativo entre las percepciones de los centros de trabajo y la realidad objetiva del cumplimiento. La siguiente tabla presenta el desglose de las fábricas participantes, comparando su puntaje de autoevaluación de implementación frente al puntaje final obtenido después de la revisión técnica.

⁴ La revisión técnica fue llevada a cabo por Daniel Luna, un experimentado auditor de cumplimiento social, y Margarita Estrada.

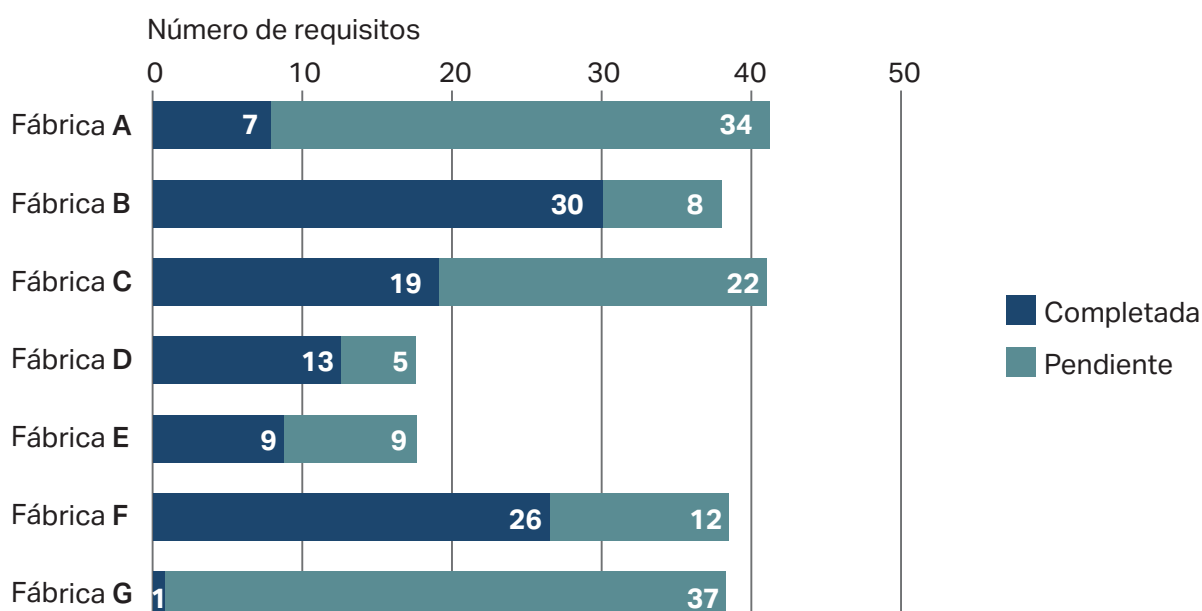
Tabla 1. Tabla de fábricas proveedoras participantes

Fábrica proveedora	Marca	Puntaje	Puntaje después de la revisión técnica
Fábrica A	Carhartt	83%	17%
Fábrica B	Carhartt	89%	79%
Fábrica C	Levi's y Gap	73%	46%
Fábrica D	Nike	94%	72%
Fábrica E	Puma	100%	50%
Fábrica F	Puma	79%	68%
Fábrica G	VF Corp.	31%	3%

Esto demuestra que uno de los hallazgos más críticos del proyecto piloto es la “brecha de precisión” entre la percepción de la fábrica y la realidad objetiva. Como se muestra en la tabla comparativa, la mayoría de los centros de trabajo sobreestimaron inicialmente sus niveles de cumplimiento.

Todas las fábricas registraron una reducción en su puntaje después de la revisión técnica. Por ejemplo, la Fábrica E afirmó inicialmente tener un puntaje de 100% de cumplimiento, el cual se ajustó al 50% después de que se examinara minuciosamente la evidencia. Esto resalta que, si bien los centros de trabajo están utilizando la herramienta, a menudo se les dificulta identificar qué constituye una “prueba suficiente”.

El volumen de evidencia proporcionado varía significativamente entre la base de participantes, donde los centros de trabajo de “alto rendimiento” (Fábrica B, Fábrica D y Fábrica F) lideran en el total de elementos completados (30/38, 26/38 y 13/18 respectivamente), mostrando un sólido dominio de los requisitos de documentación (Gráfica 1).

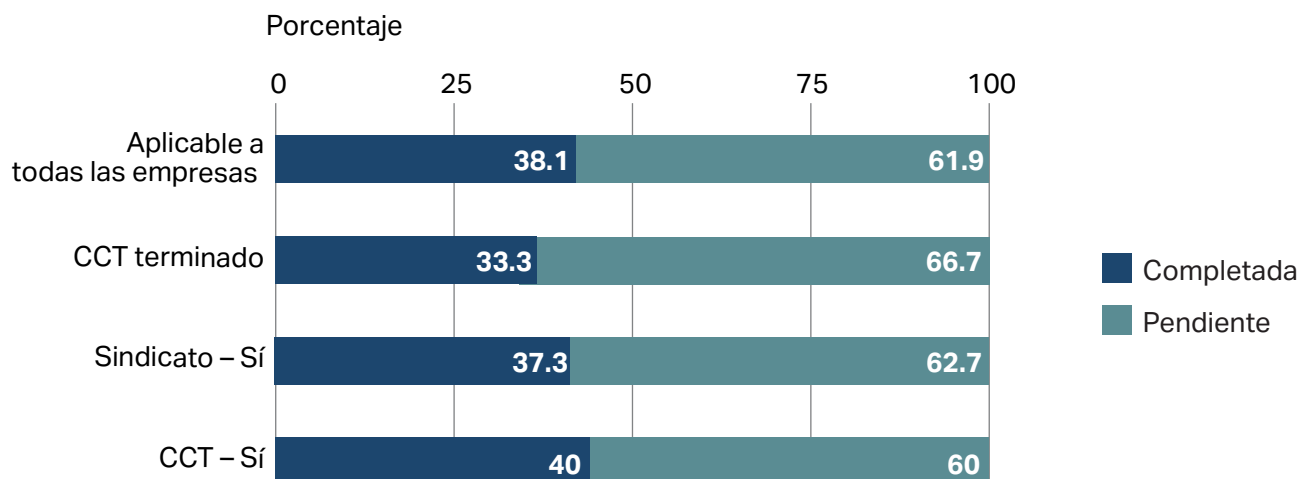
Gráfica 1. Evidencia completada en todos los elementos aplicables

La Gráfica 1 ilustra la variación en el número de requisitos aplicables según el escenario de cada centro de trabajo. Todos los centros de trabajo comparten una línea base de 18 requisitos. Este total aumenta a 38 requisitos para las fábricas que cuentan tanto con un sindicato activo como con un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT). Por último, para aquellos centros de trabajo donde se dio por terminado un CCT tras el proceso de legitimación, el total alcanza los 41 requisitos.

Las Fábricas G y A se encuentran al inicio de su trayecto de cumplimiento, con 37 y 34 requisitos aún pendientes. Esto subraya los importantes desafíos en materia de recursos, intensidad de tiempo e influencia comercial que fueron señalados por los representantes de las marcas. La Fábrica C sirve como un claro ejemplo de cómo la rotación de personal a nivel gerencial puede descarrilar temporalmente la implementación; tras la salida del colaborador que había sido capacitado en libertad sindical, surgió una notable brecha de conocimiento. Si bien la fábrica proporcionó numerosos documentos, existía una desconexión evidente entre los requisitos y la evidencia presentada, lo que ilustró una falta de comprensión sobre las expectativas de la Guía. No obstante, tras superar este obstáculo inicial, la Fábrica C envió una segunda ronda de evidencias que finalmente cerró algunas de estas brechas y dio como resultado un aumento en su puntaje de cumplimiento.

La herramienta nos permitió observar cómo varía el cumplimiento según el contexto laboral específico de cada fábrica. En esta muestra de instalaciones, aquellas con un sindicato activo o un CCT —caracterizadas por un mayor volumen de requisitos aplicables (38-41)— mostraron un desempeño polarizado. Mientras que los centros de trabajo de alto rendimiento, como las Fábricas B y F, alcanzaron altas tasas de implementación (79% y 68%), surgió una gran brecha de desempeño debido a aquellos que se encontraban en una etapa de implementación más temprana. Esta polarización sugiere que, si bien un contexto sindicalizado ofrece canales establecidos para la relación entre las trabajadoras(es) y la empresa, también introduce un mayor volumen de requisitos que, por su propia naturaleza, exigen un cronograma más extenso para implementarse por completo.

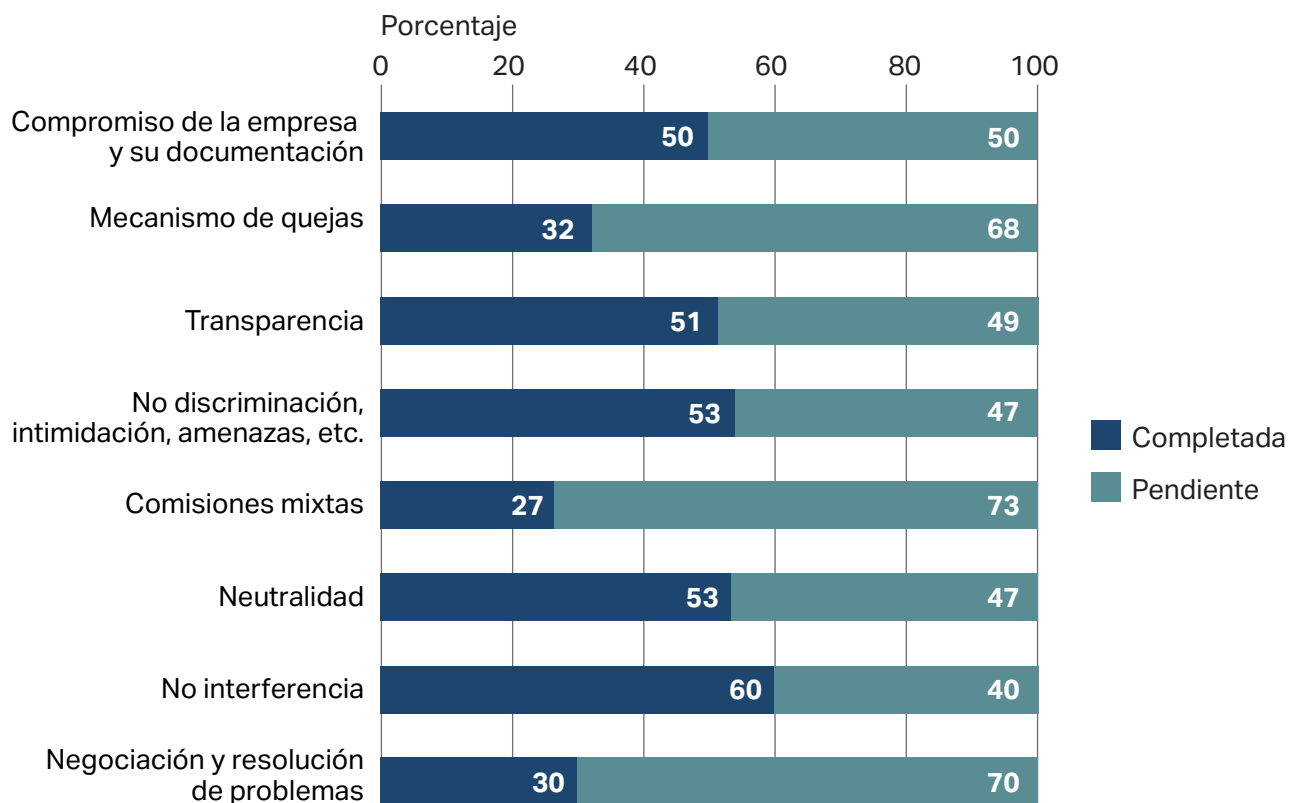
Gráfica 2. Evidencia completada por situación



Al observar los datos agregados por situación (Gráfica 2), los resultados en los diferentes contextos laborales son notablemente cercanos, situándose entre el 33.3% y el 40%. Dado el pequeño tamaño de la muestra, estas diferencias menores no muestran una tendencia real. Por el contrario, reflejan una realidad compartida: independientemente de su contexto laboral, en promedio, los centros de trabajo alcanzaron un nivel de desempeño similar durante este proyecto piloto.

El desglose de los datos por tema (Gráfica 3) muestra cuáles áreas son más fáciles de documentar y cuáles representan un mayor desafío. Los puntajes más altos se encuentran en No Injerencia (60%), Neutralidad (53%) y No Discriminación (53%). Estos temas por lo general se enfocan en políticas corporativas de alto nivel, las cuales son más sencillas de plasmar en papel. En contraste, los puntajes más bajos se ubican en Comisiones Mixtas (27%), Negociación (30%) y Mecanismos de Quejas (32%). Esto sugiere que, si bien las fábricas pueden desarrollar políticas en papel, es más difícil implementar los mecanismos del día a día necesarios para el diálogo con las trabajadoras(es).

Gráfica 3. Evidencia completada por tema



Si bien la herramienta proporciona con éxito una hoja de ruta clara, la brecha observada durante el proceso de validación de datos subraya que es solo el punto de partida; complementarla con capacitación, verificación externa y asesoría técnica será de gran valor para lograr la implementación total de la Guía.

7. Conclusiones y recomendaciones estratégicas

La implementación piloto de la Herramienta de Evidencias ha servido para confrontar las expectativas con la realidad de la 'nueva era' de las relaciones laborales en México. Si bien la herramienta ofrece un marco sólido para el cumplimiento, su éxito en la cadena de suministro más amplia depende de que se aborden los siguientes aspectos estratégicos:

Abordar la brecha de competencias

El análisis técnico determinó que existe una brecha de competencias en el dominio del marco legal de la Ley Federal del Trabajo de 2019 por parte de las gerencias de las fábricas. La rotación de personal se identifica como un factor crítico que diluye el aprendizaje institucional previo en los centros de trabajo.

- **Recomendación:** Se sugiere integrar de manera obligatoria un taller de 'Fundamentos de la Guía' previo a la capacitación técnica de la herramienta. Es vital transitar de un esquema de capacitación eventual a un modelo de formación continua que garantice la sostenibilidad del conocimiento ante los cambios de personal.

Capacidad operativa y modelos de apoyo

Una de las principales lecciones aprendidas de este proyecto piloto es que la capacidad operativa es un factor primordial. La exhaustividad requerida para la revisión de documentos y la necesidad de brindar una asesoría personalizada superaron las expectativas iniciales.

- **Recomendación:** Las marcas deben asegurarse de contar con la capacidad interna necesaria para respaldar un despliegue de esta magnitud. Como alternativa, las marcas participantes deberían considerar la contratación o designación de un equipo de soporte técnico centralizado; esto garantizaría la revisión especializada y la orientación técnica que los representantes de las marcas tal vez no puedan sostener debido a sus otras prioridades.

Materialidad y enfoque estratégico en la cadena de suministro

Para que esta herramienta sea efectiva, las marcas primero deben determinar si la libertad sindical en México constituye un tema material dentro de su estrategia específica de sustentabilidad.

- **Recomendación:** Trazar una ruta clara y efectiva hacia adelante será significativamente más viable para aquellas marcas que traten la libertad sindical como un riesgo de alta prioridad y que sostengan compromisos de abastecimiento a largo plazo con sus proveedores.

Si bien la libertad sindical es parte intrínseca de los requisitos del Código de Conducta, la implementación total de la Guía cumple un doble propósito: asegurar el cumplimiento legal y mitigar el riesgo de quejas bajo el Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida (MLRR), tanto para las fábricas como para las marcas. Los centros de trabajo que pueden demostrar la implementación mediante una documentación robusta hacen más que simplemente cumplir con los requisitos legales; se posicionan como socios comerciales de bajo riesgo y alto rendimiento. Este nivel de transparencia les permite aprovechar su cumplimiento como una ventaja competitiva para la expansión del mercado con marcas que priorizan el desempeño social.

Ajustes técnicos y experiencia de usuario

Para mejorar la adopción de la herramienta y reducir la carga de trabajo percibida por la gerencia de las fábricas, recomendamos los siguientes ajustes técnicos:

- Un enfoque de “implementación por etapas”: En lugar de presentar la lista completa de requisitos de una sola vez, la herramienta debería reestructurarse en fases secuenciales. Esto transforma un volumen de trabajo abrumador en una serie de “etapas alcanzables”, avanzando desde las políticas fundamentales hasta los registros avanzados de negociación y mecanismos de quejas.
- Seguimiento simplificado: Para ofrecer un panorama más claro del progreso, los estados de “En progreso” y “Pendiente” deberían fusionarse en una sola categoría de “Pendiente”. Esto eliminaría ambigüedades y enfocaría la atención del usuario únicamente en lo que aún queda por completar.

Criterios de selección para futuras participaciones

Para maximizar el impacto de las próximas implementaciones, se recomienda que la selección de fábricas tenga en consideración tres criterios clave:

- Identificar centros de trabajo que demuestren una fuerte iniciativa interna para mejorar su nivel de cumplimiento y asegurar su posicionamiento en el mercado.
- Priorizar la participación en aquellos casos donde exista una relación comercial sólida y a largo plazo, garantizando así que la marca cuente con la influencia necesaria para impulsar el proyecto hasta su conclusión.
- Involucrar proactivamente a los proveedores con relaciones comerciales activas que no alcancen las expectativas del Código de Conducta sobre Libertad Sindical, utilizando la Guía y la Herramienta de Evidencias para impulsar la remediación de los problemas identificados mediante auditorías de cumplimiento social, quejas de las trabajadoras(es) o problemas históricos conocidos.

Apéndice A

Materiales en materia de libertad sindical previos a 2024, adoptados por o preparados para el Comité México⁵

Guías para empleadores:

- Enero de 2016, Guía para las marcas de indumentaria: políticas y acciones para asegurar el respeto a la libertad de asociación en México, Comité México, incluye cómo prevenir y mitigar los impactos negativos de los contratos de protección patronal.
- Noviembre de 2019 (y republicada en mayo de 2022), Guía para empleadores: asegurando respeto a la libertad sindical y al derecho a la negociación colectiva, Comité México, con referencias a las nuevas obligaciones legales derivadas de la reforma a la Ley Federal del Trabajo.

Recursos de capacitación:

- Julio de 2016, El derecho a la libertad de asociación y a la negociación colectiva: manual para trabajadoras y trabajadores, RSM.
- Septiembre de 2016, Libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva en México: recurso para marcas y proveedores, RSM.

Legitimación de CCT:

- Noviembre de 2019, El Protocolo para la Legitimación de Contratos Colectivos: Responsabilidades de los Sindicatos y los Empleadores, Comité México.
- Agosto de 2021 (una versión actualizada de la publicación anterior), El Protocolo para la Legitimación de Contratos Colectivos: Responsabilidades de los Sindicatos y los Empleadores, Comité México.
- Abril de 2023, Guía para empleadores: antes y después de la legitimación del CCT, RSM.

Entre 2016 y noviembre de 2022, el Comité México llevó a cabo dos ciclos extensos de encuestas a marcas y autoevaluaciones con las fábricas proveedoras de las mismas. Asimismo, el Comité patrocinó una serie de sesiones de diálogo entre marcas y proveedores con expertos laboristas en México, incluyendo un foro en noviembre de 2019 que contó con la participación de la titular de la Secretaría del Trabajo de México. Estas actividades proporcionaron los datos empíricos necesarios para robustecer los estándares de la Guía para Empleadores.

⁵ Recursos e información adicional disponibles bajo solicitud. La Guía para Empleadores sobre Libertad Sindical publicada en 2024 está disponible [aquí](#).

Apéndice B

Herramienta de Evidencias: diseño, lógica e interfaz⁶

Tras el proceso de mapeo descrito en el informe principal, el Equipo Técnico se dio a la tarea de diseñar una Herramienta de Evidencias en un formato accesible con el cual cada fábrica fuera capaz de registrar y actualizar su progreso en cuanto a los requisitos establecidos en la Guía.

Un objetivo clave fue desmitificar la idea errónea y común de que si un centro de trabajo carece de un sindicato activo o de un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), entonces los requisitos de libertad sindical no le aplican.

La herramienta se diseñó para cumplir con tres propósitos específicos:

- Definir claramente qué calificaría como evidencia objetiva para cada requisito de la Guía aplicable a esa fábrica en particular;
- Proporcionar a los usuarios una referencia directa a páginas específicas del documento de la Guía para obtener mayores detalles; y
- Ofrecer un espacio de trabajo compartido para la gestión del proyecto, donde las fábricas y las marcas pudieran realizar el seguimiento del progreso, registrar fechas de entrega y listar los títulos de los documentos para facilitar su consulta.

El propósito general era convertir cada "requisito" de la Guía en un elemento rastreable y ejecutable. Cada renglón incluye una descripción de sus criterios mínimos y clasifica el tipo exacto de evidencia requerida (por ejemplo: una política, una lista de asistencia a capacitación o un registro).

La herramienta se produjo en español, por ser el idioma de trabajo de los equipos gerenciales y de implementación encargados de usarla en las fábricas. Se evitó intencionalmente incluir una versión paralela en inglés para que la traducción no se convirtiera en un factor de complicación. Esta decisión fue idónea para todas las partes interesadas del proyecto. Los comentarios de los representantes de las fábricas reafirmaron que esta selección de idioma fue la que mejor respondió a sus necesidades prácticas.

La Herramienta de Evidencias está organizada en cuatro pestañas distintas (ver las imágenes más adelante):

1. **Pestaña de instrucciones:** Proporciona al usuario una guía paso a paso para navegar por la herramienta. Describe el objetivo y las acciones esperadas para cada una de las pestañas subsecuentes.
2. **Pestaña de preguntas generales:** Donde el usuario (el representante de la fábrica) captura los datos administrativos básicos del centro de trabajo y configura la lógica de la herramienta.
3. **Pestaña de la lista personalizada:** Funciona como el plan de acción central de la herramienta. Vincula las respuestas del usuario con un repositorio maestro de 41 elementos de cumplimiento en total, filtrando automáticamente las entradas que no sean aplicables. Cada centro de trabajo comienza con una base de 18 requisitos. A partir de ahí, el número de requisitos se expande, sumando 15 elementos para centros de

⁶ Este informe y su anexo describen el diseño, la lógica y la interfaz de la hoja de cálculo; sin embargo, no se incluye el archivo ejecutable de Excel. La herramienta se desarrolló como un componente central de esta fase del proyecto piloto. Con base en la retroalimentación práctica y las perspectivas operativas recopiladas de las marcas y fábricas participantes durante el proyecto piloto, la Red de Solidaridad de la Maquila (RSM) y el equipo técnico implementarán una serie de mejoras en la estructura del archivo. Estos refinamientos garantizarán una experiencia más sólida y amigable antes de que la versión finalizada de la herramienta sea lanzada para su uso generalizado entre las partes interesadas.

trabajo con uno o más sindicatos activos, 5 elementos si un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) está activo y 3 elementos si un CCT fue terminado durante el periodo histórico de legitimación. Esto garantiza que los equipos gerenciales de las fábricas se enfoquen únicamente en los criterios legales y sociales específicos aplicables a su situación actual.

4. **Pestaña de porcentaje de implementación:** Funciona como un tablero visual que agrega automáticamente los datos de progreso registrados en la lista personalizada y los traduce en métricas numéricas y un gráfico visual. La pestaña está dividida en dos secciones: una tabla de resumen general en la parte superior y un desglose detallado por categorías debajo del gráfico principal.

La interfaz de usuario seleccionada es una hoja de cálculo compatible con Microsoft Excel para escritorio y plataformas en la nube como Excel para OneDrive. Para garantizar que las funciones de filtrado automatizado operen sin inconvenientes, la herramienta requiere una versión como Microsoft 365, Excel 2021 o posterior.

Figura 1. Pestaña de instrucciones

Instrucciones para usar la herramienta V1.0

Pestaña: Preguntas Generales

Aquí encontrará una serie de preguntas que identifican al centro de trabajo (nombre, dirección, nombre de contacto, etc.) y su situación con referencia a la presencia de sindicatos y contratos colectivos de trabajo.

Las respuestas a las preguntas de esta pestaña condicionan la lista de evidencias aplicables en "Lista personalizada". Por lo cual es importante que corrobore que la información desplegada en el rectángulo verde refleje correctamente la situación del centro de trabajo.

Acciones requeridas:
Conteste las "Preguntas para identificar su situación", seleccionando la opción en cada recuadro amarillo. Las opciones aparecen al dar clic en la flecha que aparece en el extremo inferior derecho cuando la celda está seleccionada.

Pestaña: Lista personalizada

En este apartado, se genera una lista personalizada de evidencias sugeridas para demostrar que las prácticas de la empresa se alinean a las recomendaciones de la Guía para Empleadores. Este listado personalizado se elabora con base en las respuestas de las preguntas en la pestaña de "Preguntas Generales", se muestran las aplicables, y se ocultan las no aplicables.

- > Columna Situación: Se indica si el ítem es aplicable para todas las empresas, para aquellas donde hay un Contrato Colectivo de Trabajo vigente (CCT - sí), para aquellas donde hay al menos un sindicato (Sindicato - sí).
- > Columna Tema: Se indica cuál es la temática que aborda el ítem.
- > Columna Evidencia: Se describe la documentación que puede evidenciar la práctica.
- > Columna Tipo de Evidencia: Se divide en 1. Política/procedimiento, 2. Capacitación, 3. Publicación/comunicación, 4. Registro.
- > Columna Referencia a la Guía: Si surgen dudas o quiere leer más al respecto, diríjase al apartado y/o páginas indicadas aquí.

Acciones requeridas:

- > En la columna "Comentarios de la empresa", conteste si es que la empresa cuenta con esta evidencia, si está en proceso de desarrollo o no se cuenta con esta. Explique brevemente las prácticas de la empresa en este rubro.
- > En la columna "Nombre del archivo o documento", indique el nombre del documento digital relacionado a esta evidencia, ejemplo "Política de libertad de asociación.pdf" o "Fotografía del tablero de anuncios.jpg", etc.
- > En la columna "Fecha de entrega", establezca la fecha en la que contará con las evidencias correspondientes.
- > En la columna "Estatus", seleccione la opción que corresponde entre "Pendiente", "En desarrollo" y "Completado".

Consejo práctico: De clic en el recuadro gris a la derecha del título de cada columna para desplegar las distintas opciones. Esta función puede ser útil por ejemplo para enfocarnos en cuáles son las evidencias requeridas por "Situación" (si se cuenta o no con sindicato, lo aplicable para todas las empresas, etc), para filtrar el "Tipo de evidencia" y enfocarnos primero en políticas y procedimientos, o conocer cuáles son las capacitaciones a realizar, etc.

Pestaña: % de

En este tablero se calculan automáticamente los porcentajes del progreso de implementación de acuerdo con las respuestas de la columna "Estatus" en la pestaña "Lista Personalizada".

En la parte superior se presenta un resumen acompañado de un gráfico, acompañado en la parte inferior por un "Desglose por tema".

Figura 2. Pestaña de preguntas generales

Herramienta para la implementación de la guía	
Información general	
Nombre de la fábrica:	Empresa ABC
Dirección de la fábrica:	
Nombre del contacto en la fábrica:	
Puesto del contacto en la fábrica:	
Correo electrónico del contacto en la fábrica:	
Marca(s) que le invitaron a participar en esta iniciativa:	
Fecha de llenado de preguntas sobre la situación de la empresa:	Fecha en que se contesta la pestaña
La Guía para Empleadores "Asegurando respeto a la libertad sindical y al derecho a la negociación colectiva en México" detalla los requisitos de las leyes laborales nacionales, los convenios internacionales y expectativas de las marcas que participan en el Comité México. Una porción de la guía, es aplicable a todos los centros de trabajo. Mientras que algunos requisitos pueden ser aplicables sólo para algunos centros de trabajo. Por ejemplo, en un centro de trabajo en el que no se cuente con un sindicato, no aplican los puntos relacionados con "No interferir en el proceso de votación". Dado que los requisitos aplicables difieren dependiendo de la circunstancia particular del centro de trabajo, le pedimos conteste las "Preguntas para identificar su situación" para poder filtrar los puntos que le son aplicables.	
Preguntas para identificar su situación	
Estimado participante, por favor conteste las siguientes preguntas para poder identificar las secciones dentro de la guía que le son aplicables a su situación particular:	
En el centro de trabajo ¿Se dio por terminado un Contrato Colectivo de Trabajo en el periodo de legitimación?	Sí
En el centro de trabajo ¿Hay uno o más sindicatos?	Sí
Indique cuántos	3
En el centro de trabajo ¿Hay un Contrato Colectivo de Trabajo vigente?	Sí
¿El Contrato Colectivo de Trabajo es posterior a Julio 2023?	Sí
Por favor revise que estos enunciados reflejen correctamente su situación: > Mediante el proceso de legitimación se dio por terminado un contrato colectivo de trabajo. > En el centro de trabajo hay 3 sindicatos activos. > Se cuenta con un Contrato Colectivo de Trabajo vigente. > El Contrato Colectivo de Trabajo vigente es posterior a Julio 2023.	

Figura 3. Pestaña de la lista personalizada

Porción de la descripción de las evidencias

Lista personalizada				
Evidencias para demostrar que las prácticas de la empresa están alineadas con la "Guía para empleadores"				
Situación	Tema	Evidencias	Tipo de evidencia	Referencia a la guía
Todas las empresas	Compromiso de la empresa y su documentación	Política de Libertad Sindical a) Características: Alineado con el Modelo de Política de Libertad Sindical	Política/procedimiento	Aplica para todos los centros de trabajo (Pag 2-4) Política de Libertad Sindical del empleador (Pag 8-9)
Todas las empresas	Compromiso de la empresa y su documentación	Material de capacitación de inducción con información de la Política de Libertad Sindical	Capacitación	Aplica para todos los centros de trabajo (Pag 2-4) Política de Libertad Sindical del empleador (Pag 8-9)
Todas las empresas	Compromiso de la empresa y su documentación	Listado de asistencia a las capacitaciones internas para empleados y gerencia sobre el contenido de la Política de Libertad Sindical	Capacitación	Aplica para todos los centros de trabajo (Pag 2-4) Política de Libertad Sindical del empleador (Pag 8-9)
Todas las empresas	Compromiso de la empresa y su documentación	Evidencia de capacitaciones externas sobre Libertad sindical	Capacitación	Aplica para todos los centros de trabajo (Pag 2-4)
Todas las empresas	Compromiso de la empresa y su documentación	Material impreso para nuevos empleados que refiera la política de libertad sindical	Capacitación	Aplica para todos los centros de trabajo (Pag 2-4)
Todas las empresas	Mecanismo de quejas	Política/procedimiento de quejas, denuncias y resolución		

Porción de la gestión del proyecto

Plan de acción para documentar las prácticas.				
Comentarios de la empresa	Nombre del archivo o documento	Fecha de entrega	Estatus	Comentarios de la revisión

Figura 4. Pestaña de porcentaje de implementación

