



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE PUEBLA**

**Vicerrectoría Académica
Decanatura de Artes y Humanidades
Facultad de Psicología**

**“Diagnóstico de las condiciones laborales del área administrativa en
una fábrica hilera en la ciudad de Puebla”.**

**Proyecto Recepcional que para obtener el grado de
Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**

**Presenta
Lic. Gabriela Cortés Patiño**

**Director de Tesis
Dra. María Teresa González Herrera**

Puebla, Pue.

Agosto 2021.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Puebla a 23 de Junio de 2022

Dra. Ana María Herrera Espinosa
Directora Académica
Facultad de Psicología UPAEP
PRESENTE.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento, la alumna: **Gabriela Cortés Patiño** con **ID: 34535** que cursa actualmente la Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones:

Ha elaborado el Proyecto de Tesis: **Diagnóstico de las condiciones laborales del área administrativa en una fábrica hilera en la ciudad de Puebla**

Declaro que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por mí y que en él no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial de otro Proyecto o trabajo de tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier entidad educativa.

Dejo expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no he asumido como mías las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o en Internet.

Asimismo, afirmo que he leído el documento de tesis en su totalidad y estoy plenamente consciente de todo su contenido.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto por las normas académicas de esta Institución.

ALUMNA

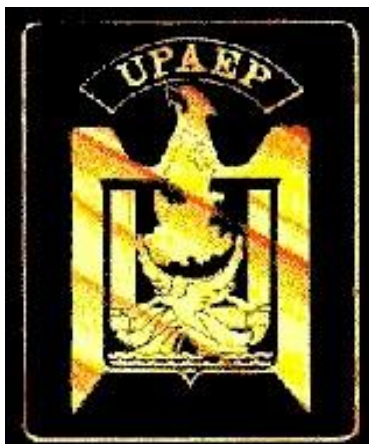
DIRECTORA DE TESIS



Lic. Gabriela Cortés Patiño.



Dra. María Teresa González Herrera



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA**

Facultad de Psicología

**Maestría en Psicología del Trabajo y las
Organizaciones**

**“Diagnóstico de las condiciones laborales del área administrativa en
una fábrica hilera en la ciudad de Puebla”.**

**NOMBRE DEL EGRESADO:
Gabriela Cortés Patiño**

Comité Asesor:

Dra. María Teresa González Herrera

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Crishelen Kurezyn Díaz

**Mtra. Ariadna M. Vicencio
González**

Puebla, Pue.

junio, 2022

Agradecimientos

Agradezco a Conacyt por otorgar la beca que me permitió cursar esta Maestría. A la UPAEP por su constante oferta de maestrías de calidad, de igual forma agradezco el apoyo recibido por parte de todos los colaboradores dentro de la Maestría en Psicología del trabajo y de las organizaciones.

Un especial agradecimiento a mi directora de tesis, la Dra. María Teresa González Herrera, por su compromiso y guía durante la elaboración de mi proyecto. A mis lectores la Dra. Crishelen Kurezyn Díaz y Mtra. Ariadna M. Vicencio González por sus pertinentes observaciones para la mejora de mi trabajo.

Agradezco a todos los participantes que hicieron posible la realización de este proyecto.

A mi familia y a mi tía Elsa, que su apoyo fue esencial para mi crecimiento profesional.

Y por último agradezco a mis compañeros de maestría que fueron parte de esta experiencia, compartiendo, acompañando y apoyando en momentos difíciles y llenando de alegría mis días.

Resumen

Realizar un diagnóstico sobre las condiciones laborales permite tener un acercamiento sobre la realidad de la empresa y permite formular estrategias efectivas para mejorar la situación de la misma ya que al hablar de condiciones laborales es referirse a todos los aspectos que giran en torno al trabajo y cómo repercuten en las personas, abarcando desde condiciones físicas del trabajo hasta condiciones psíquicas. Por ello, en el presente tiene como objetivo realizar un diagnóstico sobre las condiciones laborales actuales en el área administrativa de una fábrica de hilos en la ciudad de Puebla, eligiendo, en conjunto con la fábrica y de acuerdo a los intereses de la misma, los siguientes indicadores: el acceso a seguridad social, jornada laboral, contrato, vacaciones, aguinaldo y salario. El diseño de esta investigación es explicativo secuencial (DEXPLIS), con una primera etapa con un diseño no experimental de tipo transversal descriptivo y el modelo de diagnóstico organizacional “Do it yourself”. En una segunda etapa se empleó un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico de tipo descriptivo. Como instrumento cuantitativo se utilizó el cuestionario “Condiciones laborales” elaborado por la Dra. María del Consuelo Méndez Sosa et al. (2015) y como complemento al cuestionario se aplicaron entrevistas semi estructuradas.

Con base a los resultados, actualmente las condiciones laborales son adecuadas, sin embargo, se presentan algunos aspectos dentro de estas condiciones que generan malestar entre los trabajadores; por lo que se hacen algunas recomendaciones para la mejora de las mismas.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, condiciones laborales, fábrica, Puebla.

Abstract

A diagnosis of the working conditions allows us to have an approach to the reality of the company and allows us to formulate effective strategies to improve the situation of the company, since talking about working conditions means referring to all the aspects that revolve around work and how they affect people, ranging from physical working conditions to psychological conditions. For this reason, the present research aims to diagnose the current working conditions in the administrative area of a yarn factory in Puebla city, choosing according to the interests of the factory, the following indicators: access to social security, working hours, contract, vacations, bonus and salary. The design of this research is sequential explanatory (DEXPLIS), with a first stage with a non-experimental descriptive cross-sectional design and the "Do it yourself" organizational diagnosis model. The second stage employed a qualitative approach with a descriptive phenomenological design. As a quantitative instrument, the "labor conditions" questionnaire developed by Dr. María del Consuelo Méndez Sosa et al. (2015) was used and semi-structured interviews were applied as a complement to the questionnaire.

Based on the results, currently the working conditions are adequate, however, there are some aspects within these conditions that generate discomfort among workers; therefore, some recommendations are made to improve them.

Key words: Organizational diagnosis, working conditions, factory, Puebla.

Índice

Agradecimientos	4
Capítulo 1.....	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2. Hipótesis	11
1.3. Objetivo general.....	11
1.3.1. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificación de la investigación	13
Capítulo 2. Marco teórico	16
2.1. Diagnóstico organizacional.....	16
2.1.1.Factores externos.....	17
2.1.2.Factores internos	18
2.2. Modelo do it yourself	19
2.3. Empresas familiares.....	24
2.3.1 Ciclo de vida empresas familiares	26
2.3.2. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.	29
2.4. Condiciones laborales.....	31
2.4.1. Flexibilización y regulaciones laborales	35
2.4.2. Precarización del trabajo y del empleo	38
Capítulo 3 Marco metodológico	41
Perfil de la empresa	41
3.1. Tipo de estudio y diseño.....	44
3.1.1. Variables.....	46
3.2. Sujetos.....	47
3.3. Instrumentos.....	47
3.4. Procedimiento	49
3.5.1. Resultados cualitativos.	55
3.6. Consideraciones éticas.....	59
Conclusiones y Discusión.....	64
Discusión con autores	64
Bibliografía.....	73
Índice de tablas y figuras.....	82
Anexo 1	93
Anexo 2	98

Índice de figuras.

Figura 1. Proceso del Diagnóstico organizacional.....	18
Figura 2. Trabajadores afiliados al IMSS en el Estado de Puebla en el 2021.	32
Figura 3. Tasa de informalidad y formalidad en el Estado de Puebla.	33
Figura 4. Ingresos mensuales en Puebla.	34
Figura 5. Organigrama Fábrica de hilos.	43
Figura 6. Esquema de diseños metodológicos.	45
Figura 7. Jornada laboral de los participantes.....	51
Figura 8. <i>Gráfica de horas extra, con o sin remuneración</i>	51
Figura 9. Resultados de las prestaciones otorgadas por la fábrica.....	52
Figura 10. Relación entre códigos.	55
Figura 11. Código contrato	56
Figura 12. Código salario.....	57
Figura 13. Códigos periféricos.....	58

Índice de tablas

Tabla 1. Dimensiones de la modernización familiar de acuerdo con el grupo socioeconómico de pertenencia.	25
Tabla 2. Categorías del instrumento, sus ítems y el rango de puntaje	48
Tabla 3. Información de los participantes.....	50
Tabla 4. Resultados sección C del cuestionario, donde menor puntaje es mejor.	53
Tabla 5. Resultados sección C, mayor puntaje es mejor.....	54
Tabla 6. Puntajes obtenidos por participante.	54
Tabla 7. Densidad y enraizamiento de códigos.....	55

Capítulo 1

1.1 Planteamiento del problema

Durante los años de 1970, la economía mundial atravesó una crisis y los países capitalistas adoptaron un modelo conocido como neoliberalismo económico como forma de recuperar sus beneficios empresariales, países como Alemania, España, Ecuador, México, por mencionar algunos, realizaron modificaciones a la legislación, de esta forma la relación capital-trabajo adoptó formas flexibles, que se pueden observar en la desaparición de los contratos por tiempo indefinido, la disminución de prestaciones laborales, y el quebranto de la seguridad social y la antigüedad laboral, entre otras (Román y Ovando, 2016). El mercado laboral en México se desarrolla en un contexto internacional, el cual provoca fuertes impactos en la sociedad ya que las políticas establecidas en las relaciones laborales están orientadas a programas de flexibilización, las cuales buscan la individualización de las condiciones de trabajo, la fragmentación de la mano de obra y jornadas laborales, impulsando la generación de empleos en condiciones de contratación precaria, caracterizados como empleos informales (González, 2004). En los años de 2008-2009, en México se presentó una crisis económica que trajo consigo un aumento en la creación de empleos con bajos ingresos, así como la ausencia de prestaciones de ley, provocando así, que las condiciones laborales de los trabajadores mexicanos empeorasen (Luna, 2016). Ante esto, Cadena (2019) menciona que hoy en día los empleos sin prestaciones sociales ni laborales, mal pagados y explotados son lo más común en el mercado laboral mexicano y de igual forma la OIT (2005, citado en Cota y Navarro, 2016) señala que el mercado laboral se caracteriza por los salarios bajos tanto en la economía formal, como en la informal, escasa seguridad en el empleo, inadecuada protección social y poca educación para el trabajo.

De acuerdo a las cifras presentadas por Acción Ciudadana Frente a la Pobreza, en su Observatorio de Trabajo Digno (2020), en el país el 78% de las personas trabajadoras carecen de condiciones laborales dignas, sólo en el estado de Puebla, el 87% de personas se encuentran sin condiciones de trabajo digno, el 62% no cuentan con seguridad social y el 66% no tienen contrato estable. Pero no todo es negativo, ya que de acuerdo con el índice de Competitividad Estatal elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2021) Sinaloa, Nuevo León, Ciudad de México, Nayarit y Sonora son los estados que tienen las mejores condiciones laborales en la actualidad. Esto se debe a que tienen sueldos promedio superiores, menos personas con ingresos por debajo de la línea de bienestar, menor brecha salarial, jornadas laborales balanceadas, mayor población con estudios profesionales o técnicos y buenos programas de capacitación laboral, por otro lado, en las posiciones con las condiciones menos competitivas para el mundo del trabajo se encuentran Chiapas, Guerrero, Tabasco, Tlaxcala y Oaxaca (Factor Humano, 2021).

De acuerdo con INEGI (2019, como se citó en Molina, 2020) Puebla forma parte de las diez entidades que mayor producción registraron de la industria textil y de la confección durante el año 2019, aportando el 16.9% de la producción textil de todo el país, con lo cual se ubicó en el segundo lugar a nivel república, esta industria textil genera aproximadamente 30,000 empleos directos. El presidente de la Cámara de la Industria Textil (Citex) para Puebla-Tlaxcala, Carlos Couttolenc, comentó que durante la contingencia algunas empresas hicieron un cambio de giro para producir materiales para el sector salud como cubre bocas, batas y sábanas, de esta forma lograron subsistir mientras esperaban a la reactivación general (Molina, 2020).

De lo expuesto en los párrafos anteriores surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo son las condiciones laborales actuales del área administrativa en una fábrica de hilos en la Ciudad de Puebla? utilizando como base los indicadores: el acceso a

la seguridad social, la condición de contrato y la duración de la jornada laboral, planteados por Gaxiola y Pedrero (2017), sumando los indicadores establecidos por la Ley Federal del Trabajo (2015): vacaciones, salario y aguinaldo. Para dar respuesta a esta pregunta se empleó un diseño explicativo secuencial (DEXPLIS). En esta primera etapa cuantitativa, se realizó un diseño no experimental de alcance transversal descriptivo (Hernández-Sampieri et. al, 2014) y se utilizaron las categorías de: organización-ambiente, descripción, evaluación de cargos y desempeño, clima laboral y motivación, del modelo de diagnóstico “Do it yourself” (Rodríguez, 2016), la segunda etapa fue cualitativa con un diseño fenomenológico de tipo descriptivo (Bautista, 2011).

1.2. Hipótesis

H1: El resultado del diagnóstico organizacional denotará que las condiciones laborales actuales del área administrativa en la fábrica de hilos en la ciudad de Puebla, son deficientes.

H0: El resultado del diagnóstico organizacional denotará que las condiciones laborales actuales del área administrativa en la fábrica de hilos en la ciudad de Puebla, no son deficientes.

1.3. Objetivo general

Realizar un diagnóstico organizacional sobre las condiciones laborales actuales en el área administrativa de una fábrica de hilos en la Ciudad de Puebla.

1.3.1. Objetivos específicos

- Describir las condiciones laborales actuales en el área administrativa, tomando como base los indicadores: el acceso a la seguridad social, la condición de contrato, duración de la jornada laboral, vacaciones, salario y aguinaldo.

- Indicar si la pandemia por COVID-19 tuvo influencia en las condiciones laborales, a través de la aplicación de entrevistas semi estructuradas a los participantes de la investigación.
- Identificar las áreas de oportunidad de mejora, que sienten las bases para una futura intervención.

1.4. Justificación de la investigación

En México, la industria textil es una de las más antiguas y ha tenido un papel importante en las actividades económicas. Esta industria comenzó a tener reconocimiento en el año de 1830, en Puebla había 4 fábricas de hilados, en ese entonces este tipo de industrias tenían una ganancia bruta de más del 50%, lo que la hacía un buen negocio. Sin embargo, se presentaron dos situaciones, la primera la competencia con Inglaterra ya que también tenía presencia en esta industria y la segunda que la maquinaria era importada de otros países, lo que implicaba más gastos (Arroyo y Cárcamo, 2010).

En Puebla estos tipos de industria (maquilas, textileras, hileras) se instalaron en gran parte por la existencia de abundante fuerza de trabajo y bajos salarios, las condiciones laborales no eran buenas y de acuerdo con Martínez (2005), esto fue resultado de las estrategias de las empresas que buscaban competir y sobresalir frente a la competencia y de la falta o ausencia de instituciones que realmente velaran por el cumplimiento de las normas, así como la poca experiencia de las organizaciones ya que, al ser un sector relativamente nuevo para muchas personas los trabajadores no tenían experiencia o conocimiento que permitiera exigir mejores condiciones de trabajo.

A pesar de que a través de los años la industria tuvo mejoras en cuanto a maquinaria, aumento de producción, nuevas sedes que favorecieron la creación de nuevos empleos e inversiones extranjeras, las malas condiciones laborales de los trabajadores continuaban. Por ejemplo, en 1907, obreros de fábricas textiles en Río Blanco iniciaron una huelga demandando la mejora de las condiciones laborales, entre las peticiones estaban el obtener un salario digno y la regulación del trabajo infantil, este movimiento abarcó también los estados de Puebla, Tlaxcala y la Ciudad de México y es considerado antecedente de la Revolución Mexicana (CNDH, 2022) y en el 2017, distintos medios de comunicación como El Sol de Puebla, reportaron que los trabajadores de las maquilas en

Tehuacán, Puebla denunciaron malas condiciones laborales y agresiones contra trabajadores, mismas problemáticas ciento diez años después.

En la actualidad las investigaciones sobre las condiciones laborales dentro del sector textilero en la Ciudad de Puebla, son escasos, sin embargo, uno de los estudios más recientes que analizan los indicadores que son de interés para esta investigación (acceso a la seguridad social, la condición de contrato, duración de la jornada laboral, vacaciones, salario y aguinaldo) fue realizado por el centro de opinión pública de la UVM (2016) con el objetivo de conocer las opiniones de 460 trabajadores mexicanos mayores de 18 años, en torno a sus condiciones laborales, los resultados en relación con las prestaciones encontraron que la edad, género y escolaridad son factores que influyen en los beneficios a los que los trabajos tienen derecho, los empleados con estudios superiores y los hombres, tienen más prestaciones, mientras que el grupo más joven es el menos favorecido. Las prestaciones básicas que reciben son vacaciones (72%), aguinaldo (69%) y seguro social (66%). Sólo 34% dijo recibir beneficios superiores a la ley, como seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida, vales de despensa y gasolina (p.29). Otro resultado importante es la satisfacción y los aspectos que los empleadores valoran como importantes en las empresas donde laboran, ya que 8 de cada diez encuestados se siente satisfecho en su trabajo y los aspectos que los empleados valoran más son: comunicación oportuna, reconocimiento de su trabajo, ambiente laboral y orgullo de trabajar en esa empresa. Por último, los empleados consideran que las empresas deben ser más flexibles e innovadoras sobre las condiciones que ofrecen porque las generaciones y perfiles que conviven dentro de una empresa son diversas.

El resultado de la investigación previamente mencionada brinda un panorama general de las condiciones laborales en nuestro país. Es importante realizar este diagnóstico organizacional sobre las condiciones laborales en esta fábrica, con el objetivo de encontrar

aquellas condiciones que pueden afectar de manera negativa al trabajador. Los resultados de este diagnóstico beneficiarán a la empresa y al trabajador ya que aportará información relevante sobre la situación actual y abrirá paso a la planeación de mejoras y futura implementación de medidas necesarias en pro de mejorar las condiciones de trabajo dentro de la empresa.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1. Diagnóstico organizacional

Para las empresas es importante tener un eficiente funcionamiento, para esto es fundamental que conozcan la situación actual de cada una de las áreas, esto facilitará el proceso de toma de decisiones oportunas y precisas para que tengan un impacto positivo tanto en integrantes como en componentes de la empresa, es por esto que un diagnóstico organizacional es una herramienta esencial para las empresas (Velázquez, 2008). Un diagnóstico organizacional identifica las causas de las problemáticas y conflictos que pueden estar presentándose en la empresa, también coadyuva a plantear pautas para el desarrollo futuro de la organización, definiendo los objetivos o metas de las acciones a seguir, los recursos necesarios y las fuentes de resistencia al cambio que posiblemente deban enfrentar (Ávila, 2013).

De acuerdo con Velázquez (2008, pp. 73-74) un proceso de diagnóstico organizacional debe estar conformado por dos fases:

1. La indagación: a partir de ciertos indicios o síntomas de problemas tomar acciones concretas con el objeto de resolverlos.
2. Reconocimiento: se inicia un análisis profundo sobre la experiencia y observación de los fenómenos, reflexión sobre ellos y construcción de un marco general, que permite plantear hipótesis que guían la investigación.

Meza y Carballada (2009), plantean que hay dos tipos de diagnóstico organizacional:

a) un diagnóstico funcional el cual examina las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tiene que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación, y b) el

diagnóstico cultural cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que son conocidos y compartidos y la congruencia con el comportamiento organizacional. Es importante tomar en cuenta que todo diagnóstico organizacional implica un análisis tanto de los aspectos externos como de los internos, de esta forma se pueden diseñar estrategias que permitan maximizar oportunidades y minimizar las amenazas. Para Bravo et al. (2019), los factores externos son aquellas variables que quedan fuera del dominio de la empresa y que podrían afectar de manera positiva o negativa la gestión interna de la empresa y equiparándolos con el análisis de los factores internos permite determinar fortalezas y debilidades de la empresa que posibilite el diseño de estrategias para la maximización de oportunidades y contrarrestar las amenazas.

2.1.1. Factores externos

La organización depende de su interacción con el entorno para sobrevivir, pero tiene poco o nulo control sobre las fuerzas externas y éstas tienen un gran efecto sobre el proceso del cambio de las organizaciones (Guízar, 2013). Al poder afectar la gestión interna de la organización, los factores externos deben ser constantemente monitoreados y vigilados para poder adaptar las estrategias organizacionales a los cambios que se presenten en el entorno (Bravo et al. 2019). Los factores externos afectan el tipo de productos que se desarrolla, el posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, el tipo de servicio que se ofrece y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Estos factores de acuerdo a David (2003) se dividen en 5 categorías: 1) económicos, 2) sociales, 3) políticas gubernamentales y legales, 4) tecnológicas y 5) competitivas.

Para la identificación de los factores externos, una empresa debe recabar información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, ambientales, culturales, demográficas, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Una vez recolectada esta información

debe ser asimilada y evaluada para identificar las oportunidades y las amenazas más importantes (David, 2003).

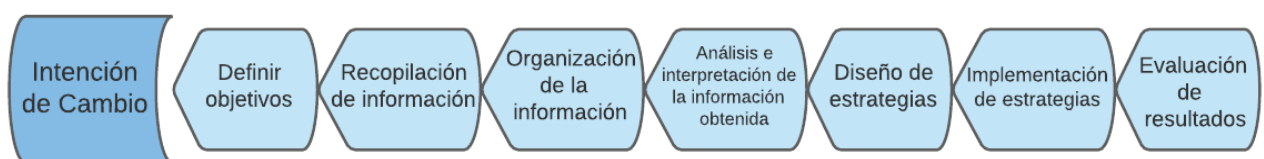
2.1.2. Factores internos

Partiendo de la premisa de que toda empresa posee fortalezas y áreas de oportunidad, las organizaciones deben realizar un diagnóstico de los factores internos, de acuerdo con David (2003) estos factores a diferencia de los factores externos, están bajo el control de la gerencia y como tal, deben ser manejados de manera adecuada, el diagnóstico de los factores internos debe contemplar a la gerencia estratégica, la mercadotecnia, las finanzas, la producción y el manejo de los sistemas de información de la gerencia. Dentro de los factores internos y siguiendo a Guízar (2013) se encuentran la modificación de los objetivos de la organización, la política administrativa, las tecnologías y las aptitudes de los empleados.

En resumen, todo diagnóstico organizacional tiene que cubrir ciertos aspectos mediante un análisis profundo que permita conocer las fortalezas y debilidades, de modo que provea a las organizaciones oportunidades de mejora. De acuerdo con lo expuesto anteriormente un proceso de diagnóstico deberá verse de esta manera:

Figura 1.

Proceso del Diagnóstico organizacional



Nota. Diagrama del proceso de un diagnóstico organizacional. Fuente: elaboración propia.

Por último, es importante que todo diagnóstico organizacional debe estar fundamentado por un modelo de diagnóstico, el cual ayudará a entender los problemas organizacionales, elegir las variables que se deben medir y explicar los hallazgos. Para el

diagnóstico organizacional aplicado en una fábrica de hilos, se eligió el modelo “Do it yourself” de Rodríguez (2016), el cual se explica en el siguiente apartado.

2.2. Modelo “Do it yourself”.

El modelo Do it yourself de Rodríguez (2016), permite al consultor confeccionar su propio modelo de diagnóstico de modo que se adecue a las necesidades y objetivos declaradas por el stakeholder de la organización donde se llevará a cabo el diagnóstico. Rodríguez (2016) facilita una lista de conceptos entre los cuales el consultor deberá seleccionar los más pertinentes para confeccionar su propio modelo. Al ser un modelo flexible permite que se puedan agregar otros conceptos que se consideren relevantes para el diagnóstico. El modelo resultante debe ser lo suficientemente simple como para permitir una fácil manipulación y al mismo tiempo ser bastante complejo como para ofrecer una adecuada comprensión de un fenómeno como lo es la empresa. A continuación, se describen las categorías del modelo Do it yourself (Rodríguez, 2016, pp.64-71):

- *Categoría: Organización- ambiente* (Rodríguez, 2016, p.65).

El ambiente es crucial para la construcción del sistema organizacional, en las formas que se adoptan los procesos de poder, comunicaciones, motivación, relación entre organización y miembros, en las posibilidades de desarrollo, reclutamiento, etc. Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Historia de la organización.
- II. Relaciones entre la organización y la sociedad.
- III. Inserción ecológica de la organización.
- IV. Inserción de los miembros en la sociedad

- *Categoría: Cultura y cultura organizacional* (Rodríguez, 2016, p.66).

Dentro de esta categoría se encuentran las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, modos de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, entre otros, así como la cultura de la sociedad en la que está inserta la organización, ya que esta permitirá, dificultará o incluso impedirá formas concretas de relación organizacional. Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Mitos acerca del trabajo.
 - II. Creencias acerca de las relaciones laborales.
 - III. Creencias acerca de los plazos.
 - IV. Héroes y villanos.
 - V. Héroes anónimos.
 - VI. Valores compartidos.
 - VII. Estilo de vida inducido por la organización.
- *Categoría: Estructura* (Rodríguez, 2016, p.66).

En esta categoría se agrupan variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Descripción de los miembros de la organización, en términos de edad, sexo, educación, antecedentes laborales, etc.
 - II. Descripción de la estructura de la organización: organigrama, diagrama de planta, organización del trabajo.
 - III. Identificación de departamento y grupos formales de trabajo.
 - IV. Descripción de subunidades; se trata de una organización funcional, divisional, matricial, híbrida; niveles y pesos relativos de la línea y el staff.
- *Categoría: Comunicaciones* (Rodríguez, 2016, p.67).

A partir del estudio del sistema comunicacional de la organización se podrá conocer sus principales problemas. Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Descendientes.
- II. Ascendientes.
- III. Horizontales.
- IV. Formal vs informal: el rumor.

- *Categoría: Poder, autoridad y liderazgo* (Rodríguez, 2016, p.67).

El poder formal y el poder emergente o informal son procesos complementarios y pueden generar conflictos. Tienen bases de generación diferente, pero pueden ser combinados.

Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Definición de la línea de mando.
- II. Estilos de mando.
- III. Aparición del liderazgo.
- IV. Criterios de surgimiento del liderazgo.
- V. Existencia de liderazgo ejecutivo.
- VI. Prestigio y estatus formal vs informal.
- VII. Organización informal.

- *Categoría: Conflicto* (Rodríguez, 2016, p.68).

Para poder regular los conflictos deben reconocerse en lugar de negarse u ocultarlos, ya que, de no hacerlo, su expresión puede terminar por ser violenta. Dentro de esta categoría se encuentra:

Conflictos entre sindicato y dirección.

- I. Conflicto entre línea y staff.
- II. Conflictos entre profesionales y no profesionales.
- III. Conflictos entre obreros y empleados.
- IV. Conflictos entre antiguos y nuevos.
- V. Conflictos entre departamentos.

- VI. Conflictos por desigualdades percibidas.
- VII. Recurrencia.
- VIII. Conflictos interpersonales.
- IX. Conflictos intrapersonales.

- *Categoría: Descripción, evaluación de cargos y desempeño* (Rodríguez, 2016, p.69).

Forma en que las organizaciones dividen el trabajo, es decir, nivel de los cargos y puestos de trabajo. Se puede obtener información de gran importancia como las características de los manuales de descripción de cargos. Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Descripción de cargos.
- II. Sistemas de evaluación del desempeño.
- III. Relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones.
- IV. Sistema de recompensas y sanciones.
- V. Antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso.
- VI. Evidencias materiales y simbólicos de las diferencias entre posiciones y cargos.
- VII. Definición del trabajo rutinario.

- *Categoría: Motivación* (Rodríguez, 2016, p.70).

Las organizaciones necesitan del apoyo y compromiso efectivo de sus miembros para lograr sus objetivos. Por tanto, es importante conocer la motivación de los trabajadores y los mecanismos motivacionales que la organización utiliza. Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Políticas de administración Recursos Humanos adoptadas.
- II. Preocupación por la motivación laboral.
- III. Motivación existente hacia los fines organizacionales.
- IV. Agrado/desagrado hacia las condiciones laborales por parte de los trabajadores (físicas, económicas, sociales y psicosociales).

- V. Satisfacción/insatisfacción con respecto al interés que demuestra la organización por sus miembros.
- VI. Motivación individualista.
- VII. Motivaciones por el trabajo.
 - *Categoría: Clima laboral* (Rodríguez, 2016, p.70).

Esta categoría tiene relación con la motivación, abarcando aspectos como la atmósfera laboral que se crea entre los trabajadores. Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Sensación con respecto al ambiente laboral.
- II. Relaciones informales.
- III. Existencia/inexistencia de reconocimiento por trabajo realizado y sensación de pertenencia a la organización.
- IV. Clima laboral con respecto a normativa organizacional.
- V. Rumores.
 - *Categoría: Sindicatos* (Rodríguez, 2016, p.71).

Son una expresión organizada de los miembros de la empresa, es una manera de canalizar sus inquietudes, hacerse oír, de defenderse de amenazas y de reivindicar sus aspiraciones.

Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Existencia de sindicatos.
- II. surgimiento de líderes y dirigentes.
- III. Posición del sindicato frente a conflictos.
- IV. Imagen de los dirigentes.
- V. Grado de influencia en políticas y toma de decisiones organizacionales.
- VI. Conflictos hacia el interior del sindicato.
- VII. Problemas sindicales.
 - *Categoría: Toma de decisiones* (Rodríguez, 2016, p.71-72).

Es el proceso de mayor significación dentro de la organización, por este motivo es precisa la comprensión del mismo para la elaboración de un correcto diagnóstico. Dentro de esta categoría se encuentra:

- I. Premisas de decisión.
- II. Quiénes y en qué grado participan en la toma de decisiones.
- III. Canales de decisión.
- IV. Grado de especificidad de las decisiones.
- V. Hasta qué nivel se adoptan y qué pasos se desarrollan hasta ser ejecutadas.
- VI. Reconocimiento de la racionalidad del decidir.

Las empresas familiares no trabajan de la misma forma que una empresa no familiar, y es importante conocer de qué forma lo hacen y lo que las hace diferenciarse de las otras empresas. Esto aporta valiosa información ya que en el momento en que una empresa demanda servicios de consultoría, está reconociendo la presencia de un problema para el cual no encuentra solución y es trabajo de un consultor establecer criterios de análisis que permitan la identificación de las posibles causas de la problemática que se esté presentando, lo que implica que se deben conocer diversos modelos y métodos que permita seleccionar aquel que se acople mejor a la empresa.

2.3. Empresas familiares.

Al hacer un recorrido histórico, se encontró que las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial eran una extensión del sistema familiar (Soto, 2013). Para entender qué es una empresa familiar se empleará la definición propuesta por Castrillo y San Martín (2007), “empresa familiar es aquella cuya propiedad está concentrada en una sola persona o número de personas con un vínculo sanguíneo que intervienen en la gestión de la empresa y tienen la voluntad de que perdure en el tiempo” (p.23).

Generalmente las empresas familiares en México pertenecen al grupo de las PYMES y aunque en el 2018 representaban sólo el 4.9% de las empresas en el país, son parte de las principales fuentes de empleo, concentrando el 31% del empleo del país en ese año, por lo que tienen un papel importante en el desarrollo económico del país. Tan sólo en el 2018 las pymes contribuyeron con el 28% de la producción bruta total (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2021).

De la Garza et al. (2007) menciona que existen diversos motivos que impulsan el surgimiento de una empresa familiar y muchas veces la propia familia es quien tiene a cargo la mano de obra, esto con un gran sentido de compromiso, unidad y responsabilidad, pero a costo de bajos salarios, poca capacitación y rotación de puestos y a veces sin tener la tecnología necesaria. Siguiendo a Rendón (2004), en las empresas familiares mexicanas se puede vislumbrar una tensión entre el resguardo de los valores tradicionales y la necesidad de incorporarse plenamente a la modernidad, la eficiencia y afectividad se entremezclan teniendo implicaciones significativas en los procesos administrativos. La tabla siguiente presenta algunos rasgos generales de las empresas familiares y su nivel socioeconómico de acuerdo con Rendón (2004):

Tabla 1.

Dimensiones de la modernización familiar de acuerdo con el grupo socioeconómico de pertenencia.

Nivel socioeconómico	Dimensiones			
	Económica	Demográfica	Social	Cultural
Bajo	Dificultades para solventar los gastos básicos y para conseguir empleo; incorporación de la mujer al mercado básico de trabajo	Familia numerosa; altas tasas de natalidad y mortalidad	Poco acceso a servicios de salud, educación y otros	Alto apego a la religión y a las tradiciones
Medio	Se cubren necesidades básicas; ingreso de la mujer al trabajo profesional	Tasa moderada de natalidad	Aspiración y acceso a estudios superiores	Apego a la religión y a las tradiciones
Alto	Alta solvencia; actividades de inversión y ahorro	Tasa moderada de natalidad	Acceso casi irrestricto a servicios privados nacionales e internacionales	Apego a la religión y sensibilidad hacia otras culturas

Nota. Adaptado de “Cultura y organización en la empresa familiar” (p.132), por M. Rendón, 2004, *Revista iztapalapa*, (55).

Davis y Tagiuri desarrollaron el modelo de los tres círculos, donde explican la forma como los sistemas familia, empresa y propiedad interactúan. El círculo “familia” incluye a los miembros de un mismo grupo familiar, el círculo “empresa” está conformado por los individuos que laboran dentro de la empresa y el círculo “propiedad” determina quién o quiénes son dueños de las acciones de la empresa (1982, como se citó en Pérez, 2012). La forma en que estas esferas interactúan determinarán la velocidad en que la empresa va a madurar y crecer. A medida que la empresa madura es inevitable que el número de personas y sus necesidades aumenten y esto incrementa el grado de complejidad en las relaciones (Pérez, 2004). Es muy importante que los tres círculos mantengan un equilibrio adecuado, definir cuáles son los límites de cada uno, separar los roles que tienen dentro de la organización y la forma correcta de relacionarse con los demás (Martínez, 2010).

2.3.1 Ciclo de vida empresas familiares.

Cuando se crea una empresa familiar se hace pensando que tendrá éxito y continuidad, ya que será un patrimonio para la familia. Dentro de las empresas familiares el

capital y las ideas surgen de los mismos integrantes y se espera que participen activamente, tengan o no conocimiento del negocio, esto puede desbalancear el equilibrio entre negocio y familia, ya que para garantizar la sobrevivencia de la empresa es necesario identificar desde temprano aquellas personas que en un momento dado tomarán el mando y asegurar que tengan la formación y habilidades necesarias para el trabajo y no delegar el control de la empresa a personas solo por ser parte de la familia (KPMG, 2016).

Como cualquier ciclo, el ciclo de vida de las empresas familiares está compuesto por varias etapas, en un inicio las empresas familiares son moldeadas por quien las funda, al hacerlo muchas veces desde la inexperiencia, no existe sistema, planificación formal, estructuras endebles y tampoco especialización, la toma de decisiones es improvisada y el temor al fracaso los lleva a estar inmersos y controlar cada una de las tareas, desde las más simples hasta las más complejas (Steckerl, 2006). En este tipo de organización, los sistemas empresa y familia se entrelazan y se confunden de tal manera que los problemas de la familia se resuelven en la empresa y las decisiones se toman en la familia, no tener una delimitación de las fronteras entre ambos sistemas puede ocasionar que la empresa sea disfuncional (De la Garza et al. 2007).

La diferencia de tratos entre miembros de la familia y empleados convencionales, dando siempre preferencia a miembros familiares, es una consecuencia de las estructuras endebles y no favorecen al desarrollo de una gerencia profesional ni a la permanencia del talento, ya que incluso recibiendo remuneraciones competitivas, cuando no existe un reconocimiento por el trabajo realizado, un plan de carrera y la posibilidad de ocupar puestos directivos, las personas terminarán saliendo de la empresa (KPMG, 2016). Siguiendo a Mucci (2008) las etapas de una empresa familiar se pueden sintetizar en:

1. Voluntarista, inicial, de creación, de producto: en esta primera etapa se aprecia una total o casi total vinculación entre la familia y la empresa en los planos operativos y

administrativos. Para Martínez (2010), un aspecto crítico en esta etapa es la dependencia de una sola persona, siendo la única que toma las decisiones y es el motor del funcionamiento de la organización, sin embargo, no suelen presentarse tantos problemas, porque los objetivos, las necesidades y las motivaciones están claros. El liderazgo y la formación de la siguiente generación tendrán gran relevancia en el inicio de la empresa.

2. Ruptura, formalización, profesionalización, de proceso: aquí los límites son difusos y se presenta como posibilidad la ruptura o la formalización. Cuando la empresa pasa a manos de la segunda generación, surge la dificultad de trabajar en colaboración y de compartir las decisiones; tienden a surgir las individualidades. La dirección profesional también es un aspecto clave en esta etapa (Martínez, 2010).
3. Diversificación, proyección, avanzada, planificación: se producen cambios sustanciales en las estructuras, llegan a incorporarse socios no familiares. Cuando la empresa pasa a manos de la segunda generación, surge la dificultad de trabajar en colaboración y de compartir las decisiones; tienden a surgir las individualidades. En esta etapa Martínez (2010) habla de una tercera generación, y que, al estar inmiscuida una mayor cantidad de miembros de la familia, surgen problemas en la organización familiar, provocando que tomar acuerdos sea un proceso más complejo. Es crucial que en esta etapa se siga manteniendo la cultura innovadora y empresarial.

Uno de los puntos más delicados en las empresas familiares es la sucesión. Es un momento crucial en la vida de la empresa familiar, es un paso necesario para la continuidad de la empresa, la seguridad de la familia y la estabilidad de ambas, se requiere dedicación, esfuerzo y objetividad por parte de los fundadores y el sucesor para poder tomar la decisión adecuada (Soto et al. 2018). La resistencia a dejar su puesto es muy frecuente y si este proceso no es debidamente planificado llega a ocasionar conflictos. Establecer y aplicar un

plan de sucesión y continuidad es un proceso complejo para los integrantes, y por las normas sociales se espera que sean los hijos quienes heredan el negocio, aunque estos no tengan la capacidad o preparación para conducirlo (González et al. 2018). Planificar la sucesión debe ser un acuerdo que se dé entre la familia, en donde todos sean partícipes pero que, sobre todo, se tenga como objetivo principal el bienestar tanto de la familia como de la empresa.

2.3.2. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

Este tipo de empresas tienen poseen fortalezas y ventajas gracias al clima familiar que existe dentro de la empresa, se distinguen de otras por su manera de comunicarse y de hacer las cosas, por otro lado, las empresas familiares no siempre cuentan con planes estructurados y formalizados, y la cultura puede llegar a ser tan estable que se vuelve rígida convirtiéndose en un obstáculo para generar cambios y adaptarse, los conflictos entre miembros de la familia puede afectar el desempeño y la toma de decisiones de la empresa (Barroso y Barriuso, 2014).

De la Garza et al. (2007, pp. 4-6) clasifican las fortalezas y debilidades de las empresas familiares de la siguiente manera:

- **Administrativas:** aquí el poder es un factor importante. En la primera generación el fundador de la empresa ejerce su poder dentro de la familia y de la empresa, la cual carece de una estructura definida. Esto cambia en la segunda generación donde el poder ya no recae sobre una persona, puede ser compartido entre hermanos o iguales y la organización comienza a ser más compleja. Para la tercera generación el poder puede ser repartido no sólo entre hermanos, sino también entre primos o cualquier otro miembro de la familia, lo que genera una estructura fragmentada.
- **Financieras:** la familia mantiene la mayor parte del capital financiero. Una desventaja de esta categoría es que la familia renuncia a aceptar inversión externa, ya que lo considera un atentado en contra de la naturaleza familiar de la empresa.

- Culturales: la cultura es un elemento que ejerce influencia para lograr la integración y adaptación en la empresa, como fortalezas tienen las relaciones afectivas familiares, confianza, intereses comunes y todo esto forja una estabilidad en el campo de trabajo. Esta categoría como debilidades tiene que los intereses personales pueden entrar en conflicto, celos entre miembros de la familia y los feudos.

Para sacar provecho a las ventajas competitivas o fortalezas de las empresas familiares, Barroso y Barriuso (2014) mencionan que es necesario que las empresas sean capaces de sacar el máximo partido a los elementos en los que pueden competir ventajosamente con empresas no familiares, así como mantener el compromiso y la lealtad, no sólo entre los miembros de la familia, sino también entre los empleados no familiares, haciéndoles sentir parte de la empresa.

Para Martínez (2010) las fortalezas que podemos encontrar dentro de las empresas familiares son: una visión a largo plazo, mayor unidad de objetivos entre los accionistas, mayor velocidad de decisión, una cultura organizacional más fuerte, mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal, menor costo de agencia y mayor continuidad de la empresa. Mientras que dentro de sus debilidades encontramos que se presta una superposición de roles empresariales y familiares, falta o mala planificación, nepotismo, desconfianza, control y secretos, resistencia al cambio y a la profesionalización, liderazgo demasiado largo y un estancamiento estratégico.

Un recurso que puede dar a la empresa una ventaja competitiva de acuerdo con Dyer (2006), es el capital humano, es decir, las habilidades, actitudes y la ética laboral de las personas que trabajan en la empresa. Los miembros de la familia se sienten más motivados y comprometidos con el negocio, las conexiones familiares inspiran lealtad y están dispuestos a trabajar largas horas y ser flexibles en sus roles y tareas con tal de ayudar a la empresa a tener

éxito. Pero, por otro lado, la familia tal vez no sea capaz de suplir a la empresa con suficiente talento humano para manejar aspectos clave del negocio.

2.4. Condiciones laborales.

Como se revisó en el capítulo anterior, el surgimiento de las empresas familiares puede tener varios motivos y la mayoría se manejan desde la inexperiencia, es normal que los primeros años de vida de la empresa no tengan una estructura firme como base, la estructura y las formas de trabajo se van dando conforme a la marcha, y es el caso de varias empresas que una vez consolidadas se enfocan en mantener y aumentar la producción o ventas, en generar ganancias y dejan de lado cuestiones importantes como la actualización y mejora de las condiciones laborales de los trabajadores.

De acuerdo con Martínez et al. (2013) las condiciones de trabajo son concebidas como “el conjunto de circunstancias y características materiales, ecológicas, económicas, políticas, organizacionales, entre otras, a través de las cuales se efectúan las relaciones laborales” (p.543). Las condiciones laborales son un factor de bienestar para el trabajador y se puede hablar de la existencia de una relación entre bienestar laboral y condiciones laborales, en la que mejores condiciones laborales llevan a un mayor bienestar laboral y éste deriva en mayor productividad (Rodríguez- Oreggia y Silva 2009).

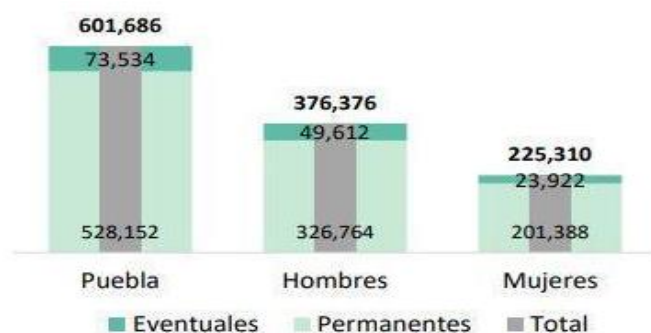
Siguiendo a Gaxiola y Pedrero (2017), para analizar las condiciones laborales de trabajadores asalariados en México, se deben tener en cuenta los siguientes indicadores: el acceso a la seguridad social, la condición de contrato, el tamaño de la empresa y la duración de la jornada laboral. A esto le podemos sumar que la Ley Federal del Trabajo (2015), señala como condiciones de trabajo la jornada laboral, días de descanso, vacaciones, salario y aguinaldo. Rodríguez-Oreggia y Silva (2009), a través de encuestas de empleo trimestral, seleccionaron las condiciones ideales para elaborar un indicador de condiciones laborales en

México, las cuales son: completo aseguramiento social por trabajo, equidad salarial por género, distribución equitativa del ingreso laboral y nivel de remuneración salarial en relación con las capacidades y habilidades de los empleados adquiridas a través de educación formal. A continuación, se explican los indicadores antes mencionados:

- a) Acceso a la seguridad social: este es un derecho laboral básico que se ha visto afectado por la flexibilización laboral, en México la cobertura de este derecho es insuficiente, ya que está mayormente dirigida a trabajadores del sector formal y mediante un contrato que determina que tienen acceso a esta prestación social, la seguridad social incluye a los seguros sociales y los programas públicos orientados a mejorar el bienestar de las personas (Ramírez, 2007). En el Estado de Puebla, de acuerdo con “El Informe Laboral” de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2021), el 73.5 % de trabajadores está afiliado al IMSS.

Figura 2.

Trabajadores afiliados al IMSS en el Estado de Puebla en el 2021.



Nota. Adaptado de “Informe Laboral”, por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2021), (http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detallado/perfil_puebla.pdf)

- b) Tipo de contrato: los contratos son aquellos acuerdos que se generan entre un patrón y un colaborador y de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2015) los tipos de contratos son: por temporada, por periodo de prueba, tiempo indeterminado, tiempo

determinado y por capacitación inicial. Para el segundo trimestre del 2021 en el Estado de Puebla, el 21.7% de las personas son asalariadas dentro de la tasa de formalidad, 3.4 % trabajan por cuenta propia y el 2.5 son empleadores (STPS, 2021).

Figura 3.

Tasa de informalidad y formalidad en el Estado de Puebla.



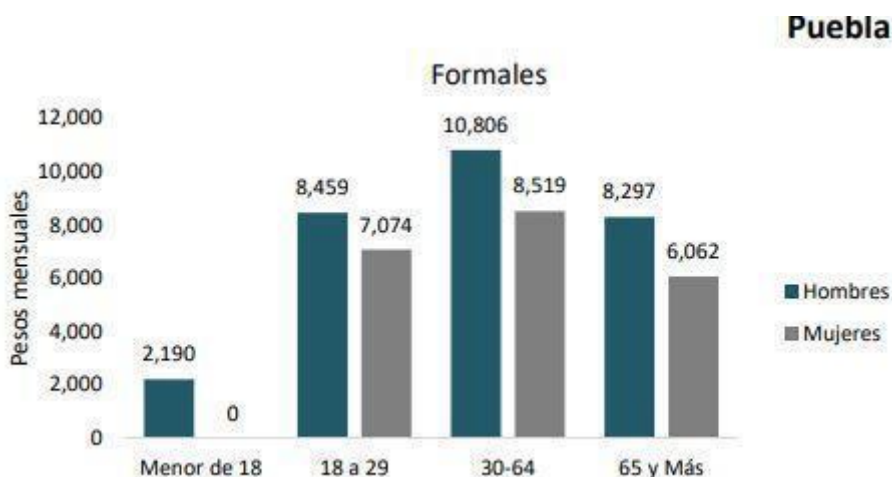
Nota. Adaptado de “Informe Laboral”, por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2021), (http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detalle/perfil_puebla.pdf)

- c) Tamaño de la empresa: las empresas pueden ser, dependiendo del número de trabajadores, micro (hasta 15 trabajadores), pequeña (16 a 100 trabajadores), mediana (101 a 250 trabajadores) o gran empresa (más de 250 trabajadores) (INEGI, 2019).
- d) Jornada laboral: comprende el tiempo en el cual el trabajador está a disposición del patrón para desarrollar sus labores, la duración de dicha jornada es fijada por el patrón y el trabajador sin que exceda las horas legales, que de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2015) oscilan entre las 7 y las 8 horas por día con su debido periodo de descanso. Existen además las jornadas extraordinarias, que deben contar con el consentimiento del trabajador y pueden ser de la siguiente forma: máximo tres horas diarias y deben ser pagadas al doble, el límite es tres veces por semana y si se labora más tiempo se debe pagar el triple (Ley Federal del Trabajo, 2015).

- e) Días de descanso: de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2015), por cada seis días de labores el trabajador tendrá al menos un día de descanso con goce de salario íntegro.
- f) Vacaciones: cuando el trabajador supera un año laborando en el mismo centro, tienen derecho a vacaciones pagadas anuales, no inferiores a seis días laborales, y éstas van aumentando dos días por año (Ley Federal del Trabajo, 2015).
- g) Salario: es el reconocimiento del aporte de los trabajadores a la economía y ha de satisfacer las necesidades básicas esta retribución puede ser fijada dependiendo del tiempo, por obra, por comisión o de cualquier otra manera, dependiendo del tipo de servicio (Puyana, 2019). El salario no sólo es un indicador de igualdad en materia laboral, sino también un potencial que desincentiva la productividad, si los trabajadores perciben que la desigualdad entre salarios es alta, tendrían más incentivos para eludir parte de sus obligaciones laborales o para incrementar su esfuerzo productivo (Rodríguez- Oreggia y Silva 2009). En el Estado de Puebla, dentro del sector formal se presenta una desigualdad salarial entre hombres y mujeres entre los 30 a 64 años de edad, donde el salario promedio mensual para los hombres es de 10,806 pesos y para las mujeres de 8,519 pesos (STPS, 2021).

Figura 4.

Ingresos mensuales en Puebla.



Nota. Adaptado de “Informe Laboral”, por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2021), (http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detallado/perfil_puebla.pdf)

- h) Aguinaldo: los trabajadores tienen derecho a un aguinaldo anual que es equivalente a quince días de salario (Ley Federal del Trabajo, 2015).
- i) Nivel de remuneración salarial en relación con las capacidades y habilidades de los empleados: este indicador ayudará a los trabajadores a saber cuánta educación más les es rentable adquirir, si los trabajadores perciben que los premios salariales son más altos con niveles educativos mayores, estarán más incentivados a adquirir mayor educación (Rodríguez- Oreggia y Silva 2009).
- j) Igualdad por género: a pesar de que la participación laboral de las mujeres ha incrementado en las últimas décadas, las mujeres siguen compitiendo en términos desiguales en cuanto a remuneraciones y oportunidades en ocupaciones (Rodríguez- Oreggia y Silva 2009).

2.4.1. Flexibilización y regulaciones laborales

El fenómeno de la globalización trajo consigo profundas modificaciones en los mercados de trabajo de cada país, provocando que cada vez sean más duales o segmentados y donde progresivamente se va declinando el mercado de trabajadores con una gran calificación, productividad y contratos estables con salarios altos y buena cobertura social, a

un sector de trabajadores con menor calificación y productividad con contratos parciales o sin contrato, salarios bajos y sin cobertura social (Méndez y López, 2015). A partir de la década de los ochenta se implementó un nuevo modelo económico denominado neoliberal que trajo consigo una serie de cambios en el mercado laboral, impactando en diversos aspectos a los trabajadores (Gaxiola y Pedrero, 2017).

Como resultado del movimiento revolucionario en México, surgió la constitución de 1917 la cual cuenta con el artículo 123, que regulaba las relaciones obrero- patrón y contenía originalmente 30 fracciones en las que se incluyeron casi todos los aspectos laborales, tanto individuales, colectivos y administrativos y debido a que cada Estado tenía un ordenamiento laboral distinto el Congreso de la Unión expidió la ley reglamentaria conocida como Ley Federal del Trabajo (Gómez, 2018).

Dicha Ley fue aprobada en 1931, generaba condiciones de trabajo mínimas en favor a los trabajadores, esta ley estuvo vigente hasta el año 1970, en 1980 se incorporan transformaciones en materia procesal y esta vez estuvo vigente hasta noviembre del 2012, ese mismo año se incorporaron reformas en temas de: trabajo infantil, trabajo decente, subcontratación laboral, trabajo en minas, uso de tecnologías de comunicación e información para juicios (Camacho, 2020). También se expidió la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), cuyo fin primordial es el regular y administrar los recursos del fondo de vivienda para garantizar a los trabajadores la obtención de créditos para poder adquirir un bien inmueble en su modalidad de casa habitación, posteriormente se creó el Fondo de Fomento y Garantía al Consumo de los Trabajadores (FONACOT), que tiene como función proporcionar a los trabajadores créditos que le permitan obtener bienes y servicios que mejoren la calidad de vida de sus familias (Gómez, 2018). Si bien, la mayoría de las regulaciones laborales son federales, en cada estado el reforzamiento de la ley puede cambiar y se pueden encontrar ciertas variaciones que inciden

en los cambios en los índices de condiciones laborales, y aunque, las regulaciones laborales tienen como objetivo primordial proteger a los trabajadores, comúnmente benefician a grupos específicos de trabajadores (Rodríguez-Oreggia y Silva, 2009).

México, al incorporarse a los tratados de libre comercio con Canadá y Estados Unidos de América en 1994, tuvo que plantear nuevos objetivos de competitividad, obligándolo a acelerar sus procesos de reestructuración productiva y a buscar nuevas formas de organización y administración del trabajo (Pérez, 2002). Estos procesos de reestructuración dieron paso a la flexibilidad del mercado de trabajo, la cual se implementó gradualmente, modificando las relaciones en una clara desventaja hacia los trabajadores, debido a que la finalidad de la flexibilidad era reducir los costos laborales, no generar empleos (Gaxiola y Pedrero, 2017). Dicha flexibilización laboral es un mecanismo de ajuste para globalizar las economías y los sistemas laborales, esto se logra a través de dos tipos de flexibilización la interna y la externa, la interna obedece a la reestructuración del modelo de acumulación donde la estrategia de competitividad internacional de cada gobierno consistió en desregular el mercado de trabajo para alcanzar mayor producción, teniendo repercusiones en las condiciones laborales (Ibarra y González, 2010). La flexibilidad laboral es uno de los efectos más trascendentes en la reorganización entre capital y trabajo, en donde el escenario laboral se vislumbra sumamente complejo y ha impactado fuertemente a los mercados de trabajo, los sistemas de seguridad social y de prestaciones, así como a la adaptabilidad y eficiencia en los lugares de trabajo (Pérez, 2002).

De la Garza (1990, como se citó en Pérez, 2002, p.34), plantea que la flexibilización sintetiza la reestructuración de la fuerza de trabajo y es explícita en tres sentidos básicos:

- Flexibilidad numérica: ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto o servicio, nos ayuda a entender la capacidad que muestran las empresas para adecuar

sus condiciones generales de trabajo al proceso de modernización productiva.

Flexibilidad salarial: el salario se adecua en función de la productividad.

- Flexibilidad funcional: señala el uso flexible de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos, lo que implica generalmente un trabajador polivalente, el establecimiento de movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, turnos, horarios, etc. Nos ayuda a medir el grado de modernización en las condiciones generales de trabajo.

Por otra parte, Sotelo (1998) explica que existen dos formas de la flexibilización, la primera está relacionada con la adaptación de los mercados de trabajo a los cambios tecnológicos y económicos, lo que lleva a una reestructuración de los procesos de trabajo. Y la segunda forma es hacer más competitivas a las empresas, lo cual afecta negativamente a las normativas de seguridad en el empleo, aumenta la intensidad del empleo, el salario disminuye y se desregulariza las condiciones de protección a los trabajadores, provocando condiciones precarias para los trabajadores.

2.4.2. Precarización del trabajo y del empleo

La precariedad emerge como un factor esencial de la flexibilidad laboral, debido a que se asocia con las adversas condiciones laborales de los trabajadores que se han visto afectadas por la desregulación de los mercados de trabajo (Gaxiola y Pedrero, 2017). Méndez y López definen la precarización como “la debilidad que el trabajador tiene de permanecer en relación de dependencia con continuidad, en este contexto de recesión económica” (2015, p.19). La precarización laboral expone que el empleo ya no es un elemento que otorga certidumbre, estabilidad, seguridad e incluso identidad a los trabajadores.

Para hablar de precariedad laboral es importante hacer la distinción entre precariedad del empleo y precariedad del trabajo, ante esto De Oliveira (2009) menciona:

Al hablar de la precariedad laboral, es preciso diferenciar entre los conceptos de precariedad del empleo y precariedad del trabajo. El análisis de la precariedad de los empleos permite calificar la relación entre el capital y el trabajo y examinar la situación laboral de los trabajadores asalariados. La noción de precariedad del trabajo, por su parte, es más amplia y permite comparar a los trabajadores asalariados con los por cuenta propia (p.38).

Dentro de la precariedad laboral existen dimensiones que plantea Rodgers (1989, como se citó en Cuchcatla, 2016, p.28) las cuales son:

1. El grado de certeza de trabajo continuo: los empleos precarios son los que tienen un alto riesgo de pérdida de empleo, que son irregulares o los que tienen un horizonte de corto plazo.
2. Un aspecto de control sobre el trabajo: el trabajo es inseguro y el trabajador tiene menos control sobre las condiciones de trabajo, salario o el ritmo.
3. La protección es de crucial importancia: que tan protegidos están los trabajadores contra la discriminación, despido, prácticas de trabajo inaceptables, protección social, acceso a prestaciones de seguridad social, ya sea por ley o a través de la organización colectiva.
4. Los empleos de ingresos de renta baja pueden considerarse precarios si se asocian con la pobreza y la inserción social insegura.

En estudios de la OIT y de la CEPAL (2000, como se citó en Méndez y López, 2015), se constata que el sector laboral precarizado crece rápidamente, los trabajadores temporales con o sin contrato han aumentado en todas las ramas de actividad y en todos los países y cada vez es más frecuente la contratación indirecta por otras empresas, reduciendo costos adicionales al salario.

Gaxiola y Pedrero (2017) definen precariedad laboral mediante tres dimensiones: desprotección laboral, flexibilidad en la jornada laboral e inestabilidad. La primera dimensión se vincula con derechos y prestaciones de los trabajadores, los autores asocian esta dimensión con el acceso a la seguridad social, ya que los trabajadores que no cuentan con esta prestación presentan frágiles relaciones laborales que deterioran sus condiciones laborales. La segunda dimensión se refiere al número de horas trabajadas a la semana, esto permite captar a aquellos empleados que laboran jornadas extendidas y en condiciones de sobreexplotación laboral. La última dimensión se asocia con el tipo de contrato laboral.

Los resultados obtenidos en la investigación realizada por Gaxiola y Pedrero (2017) sobre las Condiciones laborales de los trabajadores asalariados de Brasil y México en el año 2012, muestran que en México es más frecuente que los trabajadores asalariados trabajan en condiciones laborales precarias, caracterizadas por el escaso acceso a la seguridad social, la ausencia de contratos de trabajo o los contratos laborales y largas jornadas laborales.

Sotelo (1998, p.93) realizó una estratificación del empleo que permite cuantificar la precarización del empleo, quedando de la siguiente manera: a) el empleo de tiempo completo, pero con ingresos insuficientes b) la sobreocupación y las horas extras c) el subempleo y los bajos ingresos que percibe la población trabajadora. El empleo precario, además de ser una condición social que degrada las condiciones objetivas de trabajo y los beneficios sociales que trae, también se refiere al aspecto subjetivo en la percepción de las personas hacia la vida laboral, condiciones de precariedad y expectativas laborales porque, como era de esperar, cada sujeto, dependiendo tanto de su formación profesional como de su situación familiar, puede experimentar precariedad en diferentes grados y en diferentes situaciones de su vida, tanto en el trabajo como en el resto de su vida social (Castañeda, 2010).

Lo expuesto en los capítulos anteriores destaca la orientación de la presente investigación y se plantea el siguiente capítulo.

Capítulo 3

Marco metodológico

Perfil de la empresa

La finalidad de este trabajo fue determinar las condiciones laborales en las que se encuentra el personal del área administrativa de una Fábrica de hilos en la Ciudad de Puebla, esta es una empresa familiar fundada en el año 1969. En sus inicios la familia no tenía conocimientos prácticos sobre el tema, fue un proceso del que aprendieron conforme a la marcha. Para el año 1995 la empresa tuvo un importante crecimiento en términos financieros, lo que generó que fuera necesario el ingreso de una segunda generación de la familia, así como aumento de capital humano. Al ser una empresa familiar que en sus inicios no tenía conocimiento sobre el manejo de un negocio, no establecieron una estructura organizacional adecuada, y esto es algo que sigue presente. Actualmente esta fábrica se encuentra bajo la administración de la segunda generación a manos del segundo hijo del fundador (Abiti y Ocejo, 2004).

La siguiente información se encuentra disponible en el código de ética de la empresa y la actualización más reciente fue en el año 2017, por el encargado de Recursos Humanos.

1. **Nombre de la empresa:** Fábrica de hilos.
2. Actualmente cuentan con una plantilla de 136 colaboradores con un ritmo de producción de 40 toneladas de hilo crudo semanales, así como una venta mensual de 80 toneladas de hilo en distintas presentaciones (calibres, colores, metrajes, etc.).
3. **Giro comercial:** Fabricación de hilo para coser
4. **Misión:** Satisfacer a nuestros clientes a través de productos de calidad, elaborados con tecnología de punta dentro de un entorno íntegro para el desarrollo de nuestros colaboradores

5. **Visión:** Ser una empresa que impacte el mercado internacional por medio de procesos innovadores, ofertando productos de calidad.

6. A continuación, se presentan los **valores** que se encuentran dentro del código ético de la fábrica (2017):

- Honestidad: ser transparentes ante nuestros clientes, colaboradores y proveedores en nuestras relaciones.
- Compromiso: cumplimos todos nuestros acuerdos.
- Pasión: nos enorgullece lo que somos y lo reflejamos en la fabricación de nuestro producto.
- Respeto: es la base de nuestras relaciones al interior y exterior de la organización, definiendo nuestra forma de trabajo.
- Trabajo en equipo: contribución de las personas hacia una meta en común buscando el crecimiento individual y colectivo.
- Búsqueda de la excelencia: dar lo mejor de uno mismo día con día.
- Responsabilidad con el medio ambiente: ser conscientes con la mejora de nuestros procesos, siendo respetuosos con el medio ambiente.

7. Organigrama general

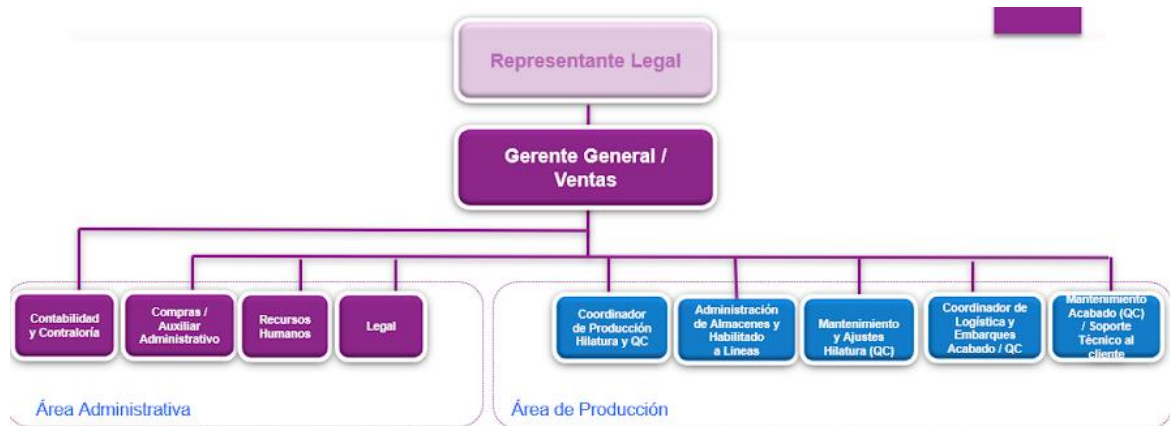
La empresa cuenta con un organigrama muy básico, se muestran las áreas generales, pero como tal no cuentan con departamentos definidos, en otras palabras, en lugar de departamentos tienen personas encargadas de tareas específicas, por ejemplo, el “departamento de compras” en realidad es el “encargado de compras”. De esta forma el área administrativa en la que aplicará el instrumento está conformada por:

- Encargado de habilitación de líneas
- Encargado de embarque
- Atención a clientes

- Logística
- Mantenimiento
- Recursos humanos

Figura 5.

Organigrama Fábrica de hilos.



Nota. Organigrama general de la fábrica. Fuente: Código de ética de la fábrica (2017).

3.1. Tipo de estudio y diseño.

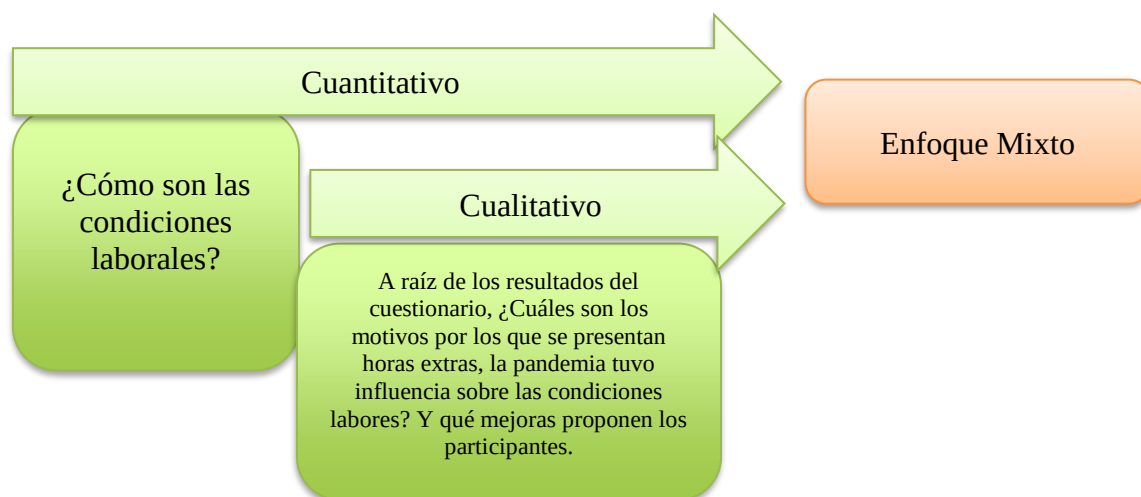
La presente tesis se desarrolló con un diseño explicativo secuencial (DEXPLIS). Este diseño cuenta con una primera etapa donde se recaban y analizan datos cuantitativos con la aplicación de un cuestionario sobre condiciones laborales al personal administrativo, en la segunda etapa se recogen y evalúan datos cualitativos por medio de entrevistas semi estructuradas. La mezcla mixta ocurre cuando los datos obtenidos del instrumento cuantitativo ayudan a la construcción de la entrevista semi estructurada con el propósito de profundizar y completar aspectos relevantes que surgen una vez realizado el análisis del cuestionario. Por último, la información que se obtiene de ambas etapas se integra en la interpretación de resultados (Hernández et al. 2014).

En una primera etapa se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal de alcance descriptivo ya que se recolectan datos en un sólo momento, en tiempo único, y que su propósito de acuerdo a Hernández et al. (2014), busca especificar las propiedades, características y perfiles de lo que sea que se someta a un análisis. Como segunda etapa se empleó un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico de alcance descriptivo. Siguiendo a Hernández et al. (2014), en la fenomenología se obtienen las perspectivas de los participantes. Se explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias desde sentimientos, hasta percepciones, razonamientos etc. El propósito de realizar estudios descriptivos es especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Estos estudios únicamente pretenden medir o recoger información de manera

independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Bautista, 2011).

Figura 6.

Esquema de diseños metodológicos.



Nota. Elaboración propia.

Para el análisis de la información cualitativa se empleó la Teoría fundamentada, la cual está diseñada para generar teoría a partir de datos empíricos, su objetivo es desarrollar teorías explicativas de la conducta humana. Construir una teoría implica que los hallazgos de la investigación se presentan como un conjunto de conceptos interrelacionados en afirmaciones que puedan usarse para explicar un fenómeno social determinado, generalmente la teoría desarrollada es sustantiva, obtiene a partir del estudio de un contexto específico, para ello, se utiliza el razonamiento o enfoque inductivo como proceso cognitivo para recoger datos, realizar un proceso analítico riguroso y sistemático y organizar los resultados (Chun

Tie et al. 2019). Para el diagnóstico organizacional se utilizó el modelo planteado por Rodríguez (2016) Do it yourself, utilizando las categorías de:

- Organización- ambiente
- Clima laboral.
- Motivación.
- Descripción, evaluación de cargos y desempeño.

3.1.1. Variables

- Variable de interés: Condiciones laborales

Definición conceptual: la Organización Internacional del Trabajo, define las condiciones laborales como los factores que determinan la situación en la cual los trabajadores realizan sus tareas, y que incluye: horas de trabajo, organización del trabajo, contenido del trabajo y servicios de bienestar social.

Indicadores:

- Acceso a la seguridad social
- Contrato
- Salario
- Vacaciones
- Aguinaldo
- Jornada laboral

3.2. Sujetos

Al tener acceso sólo al área administrativa de la fábrica, se eligió un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando como sujetos de estudio a todo el personal del área administrativa de la fábrica de hilos, conformada por 6 trabajadores:

- Encargado de habilitación de líneas
- Encargado de embarque
- Atención a clientes
- Logística
- Mantenimiento
- Recursos humanos

3.3. Instrumentos

El instrumento utilizado fue un cuestionario sobre condiciones laborales, creado por la Dra. María del Consuelo Méndez Sosa et al. (2015), en su investigación llamada “La contribución de la industria hotelera en el desarrollo local de la zona metropolitana del valle de Toluca”. Dado que el instrumento fue creado para el sector hotelero, se realizaron algunas adecuaciones para propósito de esta investigación, las cuales fueron: cambiar la palabra “hotel” por “empresa”.

El cuestionario está compuesto por 50 preguntas cerradas, lo cual permite su análisis por medio de gráficas. Está segmentado en 3 secciones: 1 de carácter general y 2 focalizadas.

- Sección A: datos generales del cuestionario
- Sección B: Condiciones laborales asociadas a los empleados de la empresa con 26 preguntas.
- Sección C: Condiciones y percepción general del trabajo realizado con 24 preguntas.

Para el análisis de los resultados en la sección C, se llevó a cabo una reunión con los autores del instrumento y se determinó que los ítems de esta sección se dividieran en dos categorías a modo de facilitar el análisis de los puntajes. La primera categoría está conformada por los ítems donde entre menor puntaje “mejores condiciones y percepción del trabajo” y la segunda categoría los ítems donde mayor puntaje “mejores condiciones y percepción del trabajo”. Entendiendo que dentro de la primera categoría los puntajes otorgados por los participantes deben ubicarse entre 1-3, y para la segunda categoría los puntajes deben ubicarse en los rangos 3-5. De esta forma se calculó el rango de puntos que indicarían resultados positivos.

Tabla 2.

Categorías del instrumento, sus ítems y el rango de puntaje

	Ítems	Rango de puntaje
Menor puntaje es mejor	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C08, C09, C10, C11, C12, C14, C15, C16, C17, C19, C21, C23, C24	19-57
Mayor puntaje es mejor	C07, C13, C18, C20, C22	15- 25

Nota. Para que el puntaje obtenido se considere adecuado debe estar dentro del rango. Fuente: elaboración propia con base al cuestionario aplicado (2021).

Para la parte cualitativa se emplearon dos formatos de entrevista semi estructurada elaborados por la autora de esta tesis (anexo 2). Las preguntas se eligieron con el propósito de profundizar y completar los datos cuantitativos obtenidos previamente, de manera que la información que se obtenga de las entrevistas apoye en la interpretación final de los resultados. El primer formato dirigido al ex encargado de recursos humanos está compuesto por 24 preguntas, mientras que la entrevista dirigida a colaboradores son 16 preguntas. El procesamiento de la información recabada en las entrevistas se realizó de forma manual.

3.4. Procedimiento

Para realizar la investigación se siguieron las etapas a continuación:

1. Detección de una organización con apertura para realizar una investigación.
2. Primer contacto con el encargado de recursos humanos de la fábrica de hilos: en esta junta se explicó el tema de esta investigación y se estableció la forma en la que se trabajaría.
3. Selección de los indicadores de interés a evaluar: condiciones laborales al ser un tema extenso, se delimitaron aquellos indicadores que son de interés para la organización, los cuales fueron: acceso a la seguridad social, la condición de contrato, duración de la jornada laboral, vacaciones, salario y aguinaldo.
4. Selección de participantes: La fábrica está dividida en dos secciones principales, área operativa y área administrativa. Como primer acercamiento a la fábrica se decidió que el trabajo se llevara a cabo en el área administrativa, participaron los seis colaboradores que conforman esta área.
5. Búsqueda y selección de instrumentos adecuados: como instrumento cuantitativo se eligió el cuestionario “Condiciones laborales” ya que es un instrumento que abarca los indicadores previamente establecidos y que fue aplicado dentro del país.
6. Se contactó a los autores de dicho cuestionario para su autorización y poder hacer uso de éste.
7. Una vez obtenida la autorización por parte de los autores, se buscó la aprobación por parte de los participantes para la aplicación del cuestionario.
8. Se llevó a cabo la aplicación del cuestionario.
9. Análisis de los resultados obtenidos: fue necesaria una reunión con los autores del instrumento para llevar a cabo el análisis de la sección C del instrumento. La cuál se explica a detalle en el apartado “instrumentos”.

10. Con los resultados cuantitativos del cuestionario se vio necesario realizar una entrevista semi estructurada, para poder profundizar en la información obtenida y en algunos aspectos que no quedaron claros del cuestionario, como: la razón de las horas extra trabajadas, participación en sindicatos y bonos. Primero se realizaron 3 entrevistas con el formato de colaboradores y una cuarta entrevista con el ex encargado de recursos humanos.
11. Análisis de la información obtenida de las entrevistas: primero se realizó una transcripción de cada entrevista, posteriormente se categorizó la información obtenida por medio de códigos con el fin de facilitar el análisis, utilizando el software MAXQDA.
12. Análisis de información obtenida con los dos instrumentos: reconciliar datos cuantitativos y cualitativos.
13. Discusión y conclusiones sobre la investigación realizada.

3.5. Resultados cuantitativos.

Tabla 3.

Información de los participantes.

Sexo	Edad	Puesto	Antigüedad	Nivel Educativo	Salario
Hombre	36	Mantenimiento	Más de 3 años	Doctorado	10,000+
Mujer	31	Logística	Más de 3 años	Licenciatura	10,000+
Hombre	24	Embarques	Más de 3 años	Ingeniería	10,000+
Hombre	31	Coordinador	Más de 3 años	Licenciatura	entre 5-10mil
Mujer	31	Atención a clientes	Menos de 1 año	Licenciatura	entre 5-10mil
Hombre	27	Recursos humanos	Más de 3 años	Licenciatura	10,000+

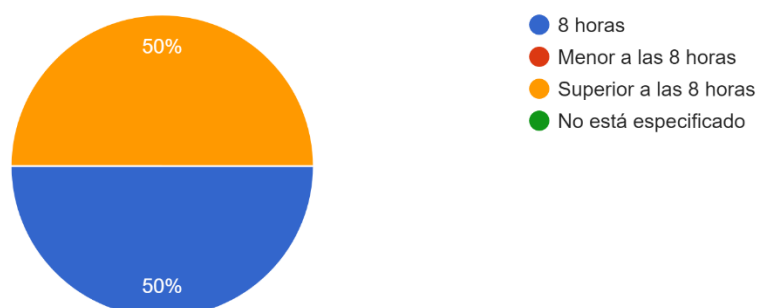
Nota. Datos de identificación de participantes. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021). Encargado de habilitación de líneas

Pregunta B.14- Jornada laboral

En la figura 6, se puede observar que el rango de jornada laboral es de 8 horas y superior, esto puede deberse a las horas extra que algunos trabajadores han realizado.

Figura 7.

Jornada laboral de los participantes.

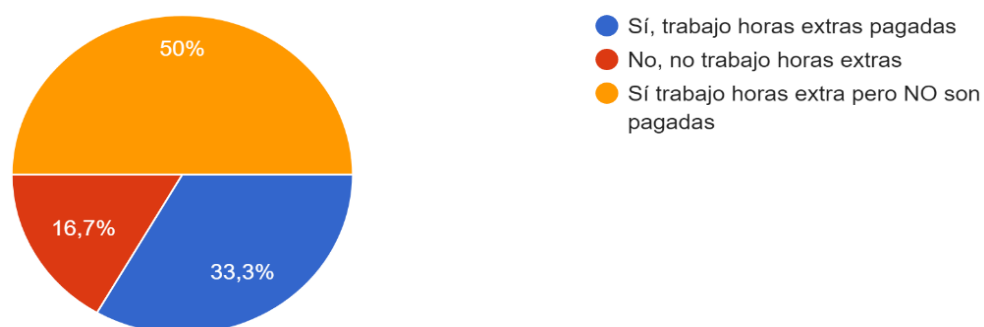


Nota: El gráfico representa la duración de la jornada laboral. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Pregunta B.10- Horas extra

Figura 8.

Gráfica de horas extra, con o sin remuneración.



Nota. Al menos 3 de los participantes han trabajado en algún momento horas extra sin ser pagadas. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Pregunta B.11/ B12- Prestaciones

Figura 9.

Resultados de las prestaciones otorgadas por la fábrica.



Nota. La fábrica no otorga “estímulos” a sus trabajadores. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Sección C- condiciones y percepción general del trabajo realizado

En los ítems C01, C02, C03, C04, C05, C06, C08, C09, C10, C11, C12, C14, C15, C16, C17, C19, C21, C23, C24, un menor puntaje indicaría que es un resultado positivo, en otras palabras, a menor puntaje mejores condiciones y percepción del trabajo. Los puntajes que se encuentren entre los valores 1-3 es un resultado positivo y un puntaje mayor a 3 es un resultado negativo. A continuación, se presentan las preguntas con los puntajes obtenidos individualmente:

Tabla 4.

Resultados sección C del cuestionario, donde menor puntaje es mejor.

		Participantes					
		1	2	3	4	5	6
C.01	Conozco la historia y trayectoria de la empresa en donde laboro	3	2	1	3	4	3
C.02	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo	1	3	3	2	3	3
C.03	Me siento integrado a la empresa	3	4	3	3	5	3
C.04	Sé cómo actuar cuando trabajo bajo presión	1	2	3	3	5	2
C.05	Considero que la remuneración que tengo es apropiada para el trabajo que desempeño	3	5	2	4	2	2
C.06	Esperaba ocupar el puesto que tengo	2	5	3	2	5	2
C.08	Estoy satisfecho con el nivel de escolaridad que tengo	1	1	2	4	5	2
C.09	Mis propuestas para mejorar mi trabajo son tomadas en cuenta	4	2	1	3	4	4
C.10	Tengo algún descanso durante la jornada de trabajo	5	5	5	5	5	5
C.11	Tengo plena comunicación con mis compañeros	3	3	2	3	4	4
C.12	Tengo plena comunicación con mi jefe inmediato	3	3	2	2	4	4
C.14	La empresa me provee de uniforme para desempeñar mis labores	3	1	3	3	5	3
C.15	La empresa me provee de equipo de seguridad para desempeñar mis labores	1	1	1	1	1	1
C.16	La empresa me provee de alimentos	1	1	1	1	1	1
C.17	La empresa me proporciona servicio de transporte	5	5	5	5	5	5
C.19	En la empresa hombres y mujeres tienen las mismas condiciones laborales	1	5	3	2	4	2
C.21	La experiencia laboral que he obtenido servirá en mi desempeño profesional futuro ya sea dentro o fuera de la empresa	1	1	3	1	4	2
C.23	Estoy convencido de que la empresa en la que trabajo ha traído beneficios para su región	5	5	5	5	5	5
C.24	El trabajo que desempeño me permite mejorar mis condiciones de vida	3	5	2	4	4	2

Nota. Resultados individuales de los ítems C01, C02, C03, C04, C05, C06, C08, C09, C10,

C11, C12, C14, C15, C16, C17, C19, C21, C23, C24. Fuente: elaboración propia con base en

los resultados (2021).

En los ítems C07, C13, C18, C20, C22, obtener un mayor puntaje significa que las condiciones y la percepción del trabajo realizado son positivas. A mayor puntaje mejores condiciones y percepción, por lo tanto, los puntajes que se encuentren en los rangos 3-5 es un resultado positivo y puntajes menores a 3 es un resultado negativo.

Tabla 5.

Resultados sección C, mayor puntaje es mejor.

		Participantes					
		1	2	3	4	5	6
C.07	Me gustaría ocupar otro puesto	2	2	3	3	4	5
C.13	Tengo obstáculos para desempeñar mis funciones	3	2	3	3	4	4
C.18	Como mujer u hombre sufro algún tipo de acoso	5	1	5	5	4	5
C.20	En la empresa existe algún tipo de discriminación	5	1	5	1	4	4
C.22	Estoy convencido de que sin este trabajo actual me encontraría en una situación peor	5	5	3	5	4	4

Nota. Resultados individuales de los ítems C07, C13, C18, C20, C22. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Tomando en cuenta que en la primera tabla los puntajes positivos deben estar en los rangos 1-3 el puntaje de esta categoría debería estar entre los 19-57 puntos. Y en la segunda tabla los puntajes positivos deben estar en un rango de 3-5, en esta categoría el puntaje debería estar entre los 15 y 25 puntos.

Tabla 6.

Puntajes obtenidos por participante.

Categoría	Participante					
	1	2	3	4	5	6
Menor puntaje es mejor	49	59	50	56	75	55

Mayor puntaje es mejor	20	11	19	17	20	22
-------------------------------	----	----	----	----	----	----

Nota. La tabla muestra los puntajes obtenidos del cuestionario, marcando con verde los resultados que se encuentran dentro los rangos. Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2021).

3.5.1. Resultados cualitativos.

Tabla 7.

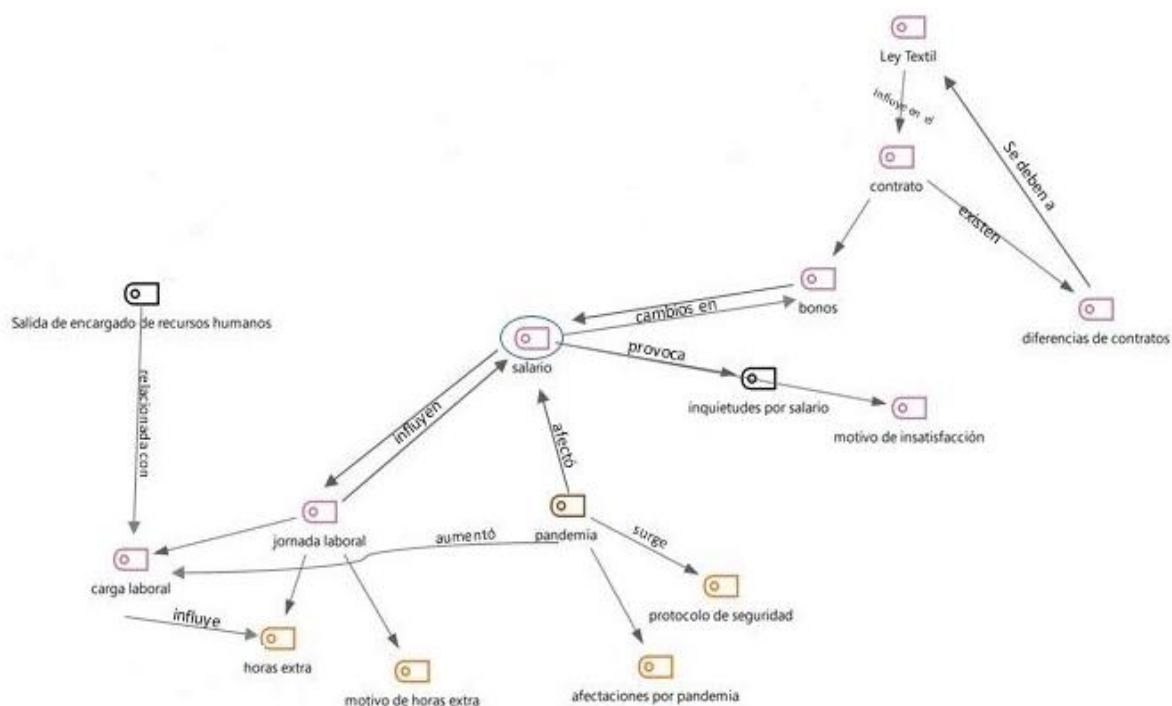
Densidad y enraizamiento de códigos

Código	Densidad	Enraizamiento
Contrato	3	1
Ley textil	2	1
Diferencias de contrato	2	2
Bonos	2	1
salario	4	3
Inquietud por salario	2	1
Motivo de insatisfacción	1	4
Pandemia	4	3
Protocolo de seguridad	1	1
Afectaciones por pandemia	1	3
Jornada laboral	4	1
Motivo de horas extra	1	3
Horas extra	2	3
Carga laboral	4	2
Salida de recursos humanos	1	1

Nota. Elaboración propia

Figura 10.

Relación entre códigos.

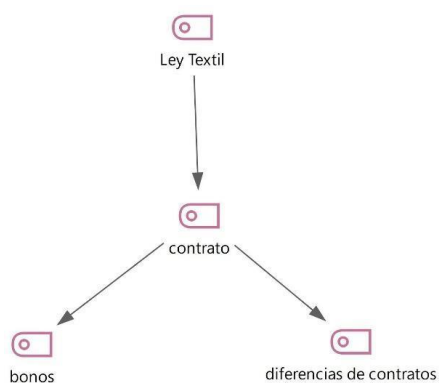


Nota. Mapa general de las relaciones entre familias y códigos resultado de las entrevistas aplicadas. Fuente: elaboración propia.

Después de haber aplicado las entrevistas, se analizaron los resultados obtenidos, generando categorías y códigos en cada una de ellas.

Figura 11.

Código contrato

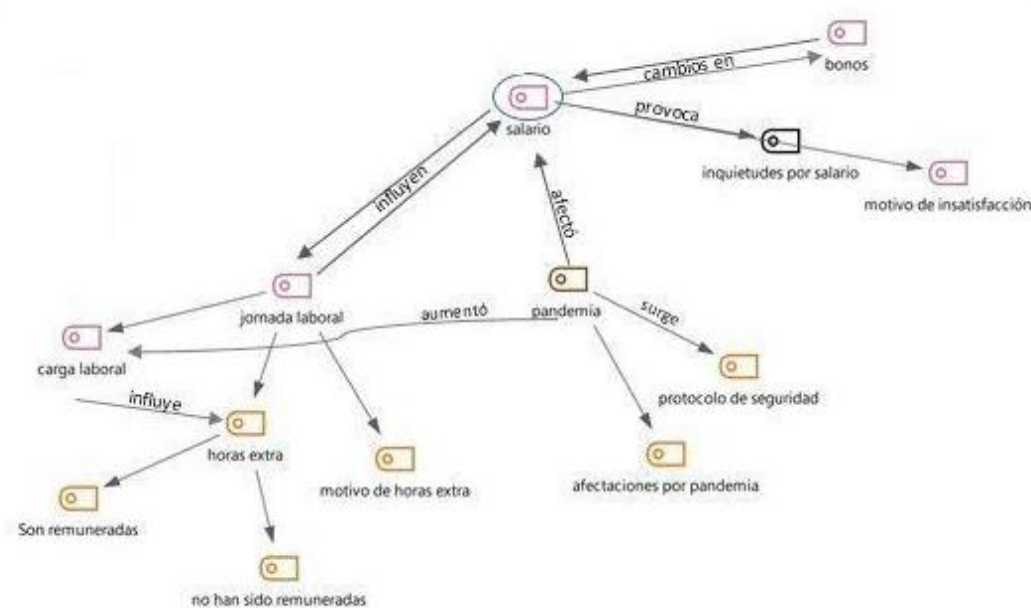


Nota. Relación entre códigos. Fuente: elaboración propia.

Sobre el código “contrato” se encontró que existen “diferencias en el contrato” de los colaboradores, ya que, de acuerdo al ex encargado de recursos humanos, algunos colaboradores están bajo la “Ley textil”, la cual ofrece prestaciones superiores a la ley, por lo tanto, colaboradores que pertenecen al viejo régimen, es decir personas que fueron contratadas antes del 2017, cuentan con prestaciones superiores y colaboradores del nuevo régimen tienen un contrato con prestaciones básicas. Para subsanar estas diferencias se implementaron los “bonos”, desafortunadamente hasta la fecha los colaboradores no han recibido ningún bono.

Figura 12.

Código salario.



Nota. Relación entre códigos dentro de la familia “salario”. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la familia con más densidad se encontró que “salario”, es un “motivo de insatisfacción” en los colaboradores y que se ha visto afectado por dos factores principales: “la pandemia” y la “jornada laboral”. La pandemia afectó no sólo a la producción y venta del producto sino también a la “carga laboral” y al “salario” ya que, de acuerdo con uno de los

colaboradores, el trabajo fue intermitente por alrededor de 4 meses y al no cumplir las horas normales de trabajo, el salario disminuyó; en cuanto a la “carga laboral” se presentan dificultades para cubrir vacantes ocasionando que las actividades de ese puesto se repartan entre los colaboradores activos, aumentando la “carga laboral” que, a su vez, influye en la “jornada laboral” ya que al tener que realizar más actividades su horario se extiende, realizando “horas extra” las cuales no siempre son remuneradas, en conjunto este fue el motivo de salida del encargado de recursos humanos en sus palabras “estaban ya aumentando la carga de trabajo” sumado a que él no consideraba que su salario reflejaba las actividades que realizaba.

Figura 13.

Códigos periféricos.



Nota. Códigos periféricos. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, dentro de la estructura de la organización no existe un esquema de promoción laboral para todos los colaboradores, el encargado de recursos humanos durante su gestión trabajó en un tabulador y en un plan de carrera solamente para el personal sindicalizado, mientras que, para el personal de confianza y administrativo, apenas se comenzaba a trabajar en el tabulador y plan de carrera unos meses antes de la salida del encargado de recursos humanos. También existe cierto malestar entre los colaboradores debido al “apoyo deficiente de directivos” y esperan recibir mayor involucramiento por parte

de ellos y que se le dé mayor importancia al bienestar del personal; para mejorar las condiciones los participantes proponen: mayor seguridad, uniforme, mejor sueldo, retroalimentación de las promociones laborales y del crecimiento profesional, mejorar el inmueble, mejorar el protocolo de sanitización y tener convivencias entre los empleados para mejorar la relación laboral.

3.6. Consideraciones éticas

De acuerdo con la Sociedad Mexicana de Psicología y su Código Ético del Psicólogo (2010), todo psicólogo asume la responsabilidad de actuar, en todas las actividades profesionales que realice, bajo un criterio rector que garantiza el bienestar de todos los individuos, grupo u organización que requieren de sus servicios, adhiriéndose a los principios de: respeto a los derechos y a la dignidad de las personas, cuidado responsable, integridad en las relaciones y responsabilidad hacia la sociedad y la humanidad. A continuación, se prestan los artículos del Código Ético del Psicólogo (2010) que dan sustento a la investigación realizada:

Competencia y honestidad del psicólogo

Art.1 los servicios, la enseñanza y la investigación que realiza el psicólogo se basan necesariamente en un cuerpo de conocimientos válido y confiable, sustentado en la investigación científica, por lo que el trabajo que desempeña debe corresponder directamente con la educación, formación, experiencia supervisada o experiencia profesional que haya recibido formalmente. (p 55)

Calidad de la enseñanza/supervisión e investigación

Artículo 48. El psicólogo diseña, conduce e informa sobre la investigación de acuerdo con las normas reconocidas de competencia científica e investigación ética. El psicólogo también planea la investigación de tal forma que minimiza la posibilidad de

resultados engañosos. Al hacer esto, cuida su aceptación ética de acuerdo con este Código ético. Si algún aspecto ético no queda claro, el psicólogo busca resolverlo por medio de consultas a consejos revisores institucionales, comités para el uso y cuidado de animales, a colegas, y por medio de otros mecanismos pertinentes. (p. 63)

Comunicación de los resultados

Artículo 50. Cuando el psicólogo hace valoraciones, evaluaciones; o proporciona tratamiento, consejo, supervisión enseñanza, consultoría, investigación u otros servicios dirigidos a individuos, grupos, comunidades u organizaciones, lo hace utilizando un lenguaje razonablemente entendible para el receptor de sus servicios o actuación proporcionando de antemano información apropiada acerca de la naturaleza de tales actividades y posteriormente sobre los resultados y conclusiones. Si la ley o los roles organizacionales impiden que el psicólogo proporcione tal información a individuos particulares o grupos, podrá hacerlo al término del servicio. (p. 64)

Artículo 56. El psicólogo no presenta porciones o elementos del trabajo o datos de otros como suyos. Se hace responsable y se atribuye crédito, incluyendo crédito de autoría, sólo por el trabajo que haya llevado a cabo realmente o al que haya contribuido. La autoría principal y otros créditos de publicación reflejan con precisión las contribuciones científicas o profesionales relativas de los individuos involucrados, independientemente de su estatus relativo. La mera posesión de un cargo institucional, tal como la jefatura de un departamento, no justifica el crédito de autoría. Las contribuciones menores a la investigación o la escritura de publicaciones se reconocen apropiadamente, en sitios tales como pies de página o enunciados introductorios. Reconoce los créditos científicos o profesionales de los autores de las técnicas de valoración psicológica entrevistas, pruebas, cuestionarios y otros instrumentos.

Otorga créditos a los autores de pruebas, instrumentos, procedimientos, etc. que emplee. (pp. 65- 66)

Artículo 60. Al realizar investigación, el psicólogo se abstiene de sacar conclusiones que no se deriven directa, objetiva y claramente de los resultados obtenidos. (p. 66)

Confidencialidad de los resultados

Artículo 65. Si un protocolo de investigación aprobado por un comité institucional o cualquier otro cuerpo colegiado, requiere de la inclusión de identificadores personales, éstos se eliminarán antes de que la información se haga accesible a otros. Si esta eliminación no es posible, antes de hacer la transferencia, o de revisar datos recolectados por otros, el psicólogo toma las medidas razonables para obtener el debido consentimiento de las personas cuyos nombres aparecen. (p. 67)

Artículo 68. En sus presentaciones científicas o profesionales y publicaciones, el psicólogo disfraza la información confidencial de personas u organizaciones de que tratan, de modo que otros no puedan identificarlas y que las discusiones resultantes no dañen a sujetos que pudiesen identificarse a sí mismos. (pp. 67-68)

Relación de autoridad

Artículo 74. Al conducir investigación, la única forma en que el psicólogo interfiere con los participantes o el medio en donde se recolecten los datos es a través de un diseño de investigación apropiado y consistente con los roles de los psicólogos como investigadores científicos. (pp.69-70)

Consentimiento informado

Artículo 121. El psicólogo obtiene permiso y consentimiento de los pacientes, clientes, sujetos de investigación estudiantes y supervisados para el registro o grabación electrónica de sesiones o entrevistas o si requiere que revelen situaciones personales. (p. 78)

Artículo 122. El psicólogo que realiza una investigación o estudio, bajo cualquier circunstancia, obtiene consentimiento informado de los participantes. El psicólogo utiliza lenguaje que sea entendible para los participantes en la investigación o de las personas legalmente autorizadas, al obtener su consentimiento informado. Tal consentimiento se documenta de manera apropiada. Con lenguaje entendible para los participantes, el psicólogo les informa de la naturaleza de la investigación que tienen la libertad de participar o de declinar, o de retirarse de la investigación les explica las consecuencias predecibles de declinar o de retirarse; les hace saber de factores significativos que deban esperarse de su disposición a participar (tales como riesgos, incomodidad, efectos adversos, o limitaciones sobre la confidencialidad). (p. 78)

Confidencialidad

Artículo 139. El psicólogo obtiene de instituciones anfitrionas u organizaciones la aprobación apropiada antes de conducir la investigación, y proporciona información precisa acerca de sus propuestas de investigación, conduce ésta de acuerdo con el protocolo de investigación (excepto la investigación que incluya sólo encuestas anónimas, observaciones naturales, o de investigación similar), el psicólogo establece un acuerdo con los participantes que aclare la naturaleza de la investigación y las responsabilidades de cada parte. (p. 81)

Los artículos antes mencionados se ven reflejados en la manera en que el trabajo fue realizado, ya que fue basado en una amplia investigación sobre las temáticas abordadas, sumando la supervisión y guía de personas calificadas. Todo el proceso de investigación se llevó a cabo con las medidas necesarias para asegurar que la información recolectada durante el proceso es de calidad y así evitar obtener resultados engañosos. En cuanto a la información teórica y práctica utilizada en este trabajo, se les otorgó su debido crédito a los autores.

Desde el primer contacto con la organización se empleó un lenguaje adecuado de forma que se evitara caer en un mal entendido o distorsión de la información por parte del receptor/es. Antes de realizar alguna actividad, ya sea la aplicación de cuestionarios o entrevistas, se explicó con detalle cada instrumento, respondiendo a cualquier inquietud que pudiera surgir por parte de los participantes. Durante el proceso se mantuvo la mente abierta, evitando sacar conclusiones previas que pudiesen influir en los resultados.

La información personal, tanto de la organización como de los participantes, se mantiene en privado entre la directora de la tesis y la autora. Al momento del término de este trabajo todo nombre o dato personal de los participantes fue eliminado o sustituido. Los participantes firmaron un consentimiento informado, documento en el cual, utilizando lenguaje adecuado y entendible, se explica a detalle el objetivo de su participación, la naturaleza de la investigación y las responsabilidades de cada parte, así como de la confidencialidad a lo largo del proyecto.

Por último, la relación que se dio durante el proceso con los participantes se mantuvo de forma profesional, evitando tratar asuntos personales o que no fueran relevantes para la investigación que se estaba llevando a cabo.

Conclusiones y Discusión

Discusión con autores

Los hallazgos que resultaron de esta investigación denotan que actualmente las condiciones laborales del área administrativa de la fábrica cumplen, en su mayoría, con los lineamientos establecidos por la Ley Federal de Trabajo, sin embargo, los indicadores “jornada laboral” y “salario” presentaron disparidad entre los colaboradores, ya que no todos los colaboradores han trabajado horas extra y/o han sido remuneradas. Aspectos como el salario inadecuado, la falta de capacitación, las propuestas de mejora que no son tomadas en cuenta, fueron mencionados en el primer contacto con el encargado de recursos humanos y gracias a la información obtenida por los cuestionarios y entrevistas, se comprobó que el área administrativa comparte ese pensamiento, esas preocupaciones y malestares, Barroso y Barriuso (2014), hablaron sobre las ventajas y desventajas de las empresas familiares, y mencionan que en algunos casos la cultura puede volverse tan rígida que impide los cambios y la adaptación, convirtiéndose en un obstáculo y de acuerdo con Lozano (2000) una de las problemáticas observadas en las empresas familiares es la desmotivación presente en su personal, sean propios o externos al núcleo fundador, esto debido a que no se remunera de manera adecuada, no hay espacios para capacitaciones, poca o nula libertad para trabajar con creatividad y no hay opciones para una autorrealización personal.

Las propuestas por los colaboradores son escuchadas más no aplicadas, por ejemplo, realizar cambios para mejorar las condiciones laborales como la implementación de uniformes, participación y retroalimentación por parte de directivos, actividades de convivencia para mejorar la relación entre colaboradores, retroalimentación de las promociones laborales y crecimiento profesional, capacitación constante, mejorar el

inmueble, premiar el esfuerzo y el trabajo, no son viables/aplicables dentro de la empresa, además, generan problemáticas en los trabajadores.

En cuanto a la diferencia en salarios y prestaciones, el ahora ex encargado de Recursos humanos mencionó en la entrevista que los colaboradores del área administrativa tienen conocimiento de la existencia de esta desigualdad salarial, y de acuerdo con Rodríguez- Oreggia y Silva (2009), si los trabajadores perciben desigualdad entre salarios, tendrían más incentivos para eludir parte de sus obligaciones laborales. Hoy en día existen investigaciones que hablan sobre los beneficios de recibir estímulos por parte de la empresa y que éstos tienen relación con la motivación y satisfacción de los empleados, un ejemplo es el trabajo de Sierra (2016), menciona que las ventajas de proporcionar una motivación al colaborador benefician a su bienestar y satisfacción, fomenta el trabajo en equipo, entre otras. Estos tipos de bonos se han empleado como estrategia para mejorar la motivación y satisfacción de los empleados en diversas organizaciones. En el caso de la fábrica los bonos se implementaron como forma de subsanar los cambios en los contratos para el nuevo régimen, estos bonos se establecerían por metas logradas, sin embargo, no se han otorgado, generando malestar entre los colaboradores.

La jornada laboral en la fábrica es de 8 horas, correspondiente a una jornada corrida, lo que significa que no se contempla un descanso, ya que se da media hora de descanso por cada 8 horas de trabajo; los trabajadores cumplen horas extras que no son retribuidas. Sobre la jornada laboral, la Ley Federal del Trabajo (2015), menciona que debe oscilar entre las 7 y 8 horas diarias con un descanso y las horas extra además de contar con el consentimiento del trabajador, no deben superar las 3 horas diarias y deben ser pagadas al doble. Por lo tanto, la fábrica no se apegó a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo.

También se debe mencionar a De la Garza (1990, como se citó en Pérez, 2002) y la forma en que explica la flexibilización: numérica, salarial y funcional, la cual se puede observar en la organización analizada; por una parte, la flexibilidad numérica hace referencia al ajuste del empleo a la demanda del producto o servicio, dentro de la fábrica de hilos se presenta esta flexibilidad cuando se tiene que recurrir a la redistribución de las cargas de trabajo por falta de personal, provocando horas extraordinarias y aumento de carga laboral; la flexibilidad salarial se explica como la adecuación del mismo en función de la productividad, y de acuerdo con los resultados obtenidos los colaboradores consideran que el salario percibido no compensa el trabajo realizado; y por último la flexibilidad funcional que consiste en el polivalencia de los colaboradores, si bien hay presencia de esta flexibilidad dentro de la fábrica, no es un programa por parte de la empresa para tener colaboradores polivalentes, tener que cubrir las tareas de otras áreas es algo que se presenta por la falta de personal.

La flexibilidad llega a ser considerada como un indicador de precariedad laboral, que de acuerdo con Gaxiola y Pedrero (2017), tiene tres dimensiones: 1) desprotección laboral vinculada con los derechos y prestaciones, que si bien, los participantes de la investigación cuentan con las prestaciones mínimas de ley, hay presencia de una desigualdad en relación a los colaboradores que cuentan con prestaciones superiores, 2) flexibilidad en la jornada laboral, refiriéndose al número de horas trabajadas, en esta fábrica es común trabajar horas extra, muchas veces sin ser remuneradas, 3) inestabilidad relacionada con el tipo de contrato. Estas dimensiones son muy parecidas a la estratificación que realizó Sotelo (1998) para cuantificar la precarización del empleo: a) el empleo de tiempo completo, pero con ingresos insuficientes b) la sobreocupación y las horas extras c) el subempleo y los bajos ingresos que percibe la población trabajadora. Cabe mencionar que para hablar de precarización no solo se toman en cuenta aspectos objetivos, sino también aspectos subjetivos como la percepción que

tienen los colaboradores hacia su trabajo. Por lo tanto, si se suman los aspectos objetivos y subjetivos de la fábrica en cuestión, se puede hablar de la presencia de varios indicadores de precarización.

Aceptación de la hipótesis de investigación

Tomando en cuenta los indicadores: el acceso a la seguridad social, la condición de contrato y la duración de la jornada laboral, planteados por Gaxiola y Pedrero (2017), sumando los indicadores establecidos por la Ley Federal del Trabajo (2015): vacaciones, salario y aguinaldo, medidos con el cuestionario de condiciones laborales y los resultados analizados por el software MAXQDA de las entrevistas, indican que las condiciones laborales actuales no son deficientes. Todos los empleados cuentan con los indicadores antes mencionados, sin embargo, se encontraron aspectos que generan molestia entre los colaboradores y en los que se podrían proponer cambios, con el fin de mejorar la situación actual de los trabajadores.

Conclusiones relativas al objetivo general

El resultado del diagnóstico organizacional permitió identificar aquellas condiciones laborales en las que los trabajadores muestran no estar conformes, como la jornada laboral y el salario. Al momento de tener el primer contacto con el encargado de recursos humanos y de realizar las entrevistas, pude notar que existe mucha inconformidad en cuanto a las condiciones laborales que se tienen actualmente en la fábrica, así como frustración por parte del encargado de recursos humanos debido a que en los cuatro años que lleva ocupando ese puesto, ninguna de las propuestas de mejora ha sido tomadas en cuenta por parte de los dueños. Cabe mencionar que antes de la finalización de esta investigación el encargado de recursos humanos, quien fungió como el participante clave, renunció a su cargo.

Conclusiones relativas al objetivo (s) específico (s)

Objetivo 1: Se describen las condiciones laborales presentes en el área administrativa de la fábrica, esto permite identificar aquellas condiciones con las que los trabajadores no están conformes, así como con las que sí están conformes. De esta forma se podrán realizar una serie de recomendaciones para la mejora y mantenimiento de las condiciones laborales dentro de la empresa.

Objetivo 2: de acuerdo con la información obtenida a través de las entrevistas aplicadas, se concluye que la pandemia tuvo un impacto en las condiciones laborales de la empresa relacionadas con la carga de trabajo y el salario, ya que, al llevar un trabajo intermitente por unos meses, el salario se vio afectado. Se reincorporaron al trabajo presencial con las medidas de seguridad obligatorias como uso de cubrebocas, desinfectar áreas de trabajo, lavado continuo de manos y el uso de gel antibacterial, así como reportar en caso de presentar algún síntoma. Pero se presentaron dificultades para cubrir vacantes, provocando que la carga laboral aumentara entre los colaboradores debido a que las actividades de dichas vacantes deben ser cubiertas.

Objetivo 3: se identificaron las áreas de oportunidad de mejora como: realizar un esquema de aumento de salarios, de forma que los trabajadores tengan conocimiento del proceso para obtener un aumento salarial. La revisión de las horas trabajadas para su debida compensación. Desarrollar planes de carrera para todo el personal y no sólo un grupo. Una mejor estructura del área administrativa que incluya actualización en las descripciones de puestos, implementar actividades que fomenten la convivencia entre los colaboradores.

Aportaciones originales

El diagnóstico organizacional es una parte importante de un proceso de consultoría y es un instrumento de gran valor para las organizaciones. Actualmente existen muchos aportes teóricos con diversos modelos que ayudan a realizar un análisis organizacional para detectar

cualquier amenaza y fortaleza de la organización para posteriormente crear estrategias de intervención, de esta forma el consultor y la empresa conocerán la situación actual en la que se encuentra. Es importante que durante el diagnóstico se tome en cuenta que tanto factores internos como externos pueden influir en la situación que se esté presentado, en el caso de la organización analizada en este trabajo, coincidió con la presencia de un factor externo ambiental, la pandemia por Covid.19, la cual llegó a afectar las condiciones laborales del personal aumentando la carga laboral, dificultades para cubrir vacantes e incluso el salario se vio afectado por un periodo ya que el trabajo fue intermitente.

Normalmente cuando se analizan los resultados de un diagnóstico organizacional, se hace visible que existen relaciones con otras variables que tal vez no habíamos contemplado en un inicio pero que influyen en la problemática. Estudiar las condiciones laborales implica un trabajo bastante amplio, ya que el mismo concepto aborda muchas cuestiones, muchos indicadores. Para esta investigación se tomaron los indicadores propuestos por Gaxiola (2017), seguridad social, contrato y jornada laboral sumando algunos indicadores establecidos por la Ley Federal del Trabajo (2015) como vacaciones, salario y aguinaldo, pero una vez que se obtuvieron los resultados del cuestionario arrojan otros indicadores que deben tomarse en cuenta para la evaluación de las condiciones laborales, como la relación y comunicación con los compañeros y gerentes, otras prestaciones de ley y el clima laboral. Es por esto que la elección del instrumento es tan importante, ya que es la forma en la que como investigador se puede descubrir información que en su momento tal vez no se había contemplado y que resulta importante e incluso clave para realizar una intervención futura.

En el caso de las condiciones laborales, al ser un tema bastante amplio se debe definir junto con la empresa cuáles son los indicadores que se van a medir en un inicio y tener en cuenta que dependiendo los resultados que se obtenga puede o no ser necesario indagar más sobre un aspecto específico. Este fue el caso de esta tesis, ya que, al procesar la información

obtenida del cuestionario sobre condiciones laborales, resaltó la necesidad de un segundo instrumento que complementara algunas respuestas del cuestionario, dado que algunas preguntas son en términos muy generales y fue importante indagar y profundizar en ciertos aspectos con el fin de tener una visión más específica de las problemáticas presentadas, por ejemplo, conocer el motivo por el que se trabajan horas extra, propuestas de mejora por parte de los colaboradores y la forma en que la pandemia por Covid-19 afectó al trabajo en general. Es por esto, que se optó por realizar entrevistas semi estructuradas a ciertos colaboradores y al ex encargado de recursos humanos.

En empresas que tienen muchos años, es importante prestar atención no sólo a los cambios tecnológicos sino también a los cambios y modernización en las estructuras organizacionales, tomar en cuenta que las necesidades de los trabajadores no siempre serán las mismas y que las condiciones en las que el personal trabaja son importantes y se debe encontrar la forma de incorporar una flexibilización laboral que permita una mejora para los trabajadores en sus niveles de vida y productividad.

Encontrar el empleo deseado no siempre es un camino fácil para las personas, ya que las capacidades reales que la persona poseen, la experiencia laboral y la preparación académica influyen al elegir el trabajo ideal, es así como muchas veces terminan trabajando en lugares que no ofrecen las mejores condiciones laborales, y las personas no pueden simplemente decidir no trabajar, pero sí pueden decidir si quedarse en un empleo o buscar otro que les ofrezca mejores condiciones laborales, como fue el caso del encargado de recursos humanos, quien al darse cuenta que su situación en la fábrica no iba a mejorar, decidió cambiar de empleo. Dando un ejemplo donde a veces tener un buen salario no significa que la calidad y las condiciones laborales sean buenas, las personas buscan y necesitan más, un empleo donde puedan crecer y desarrollarse, que los canales de

comunicación estén abiertos y que sus propuestas de mejora sean tomadas en cuenta, que exista una constante búsqueda y preocupación por el bienestar de los trabajadores.

Limitaciones de la investigación planteada

La principal limitación para llevar a cabo la investigación fue encontrar una organización que abriera sus puertas para realizar un diagnóstico, sobre todo tomando en cuenta que el tema puede ser delicado para muchos, puesto que se llegan a realizar preguntas que se consideran personales o muy íntimas para los trabajadores. Por el lado de los dueños, no siempre quieren que se dé a conocer la situación real de la empresa, por lo que llegan a poner muchas limitantes como no tener acceso a toda la empresa y sólo a un sector específico.

Otra limitación para la investigación fue la pandemia por Covid-19, ya que a causa de ésta se limitó la aplicación de instrumentos, por ejemplo, las entrevistas se aplicaron de manera virtual, complicando el proceso de coordinar los horarios consumiendo más tiempo del estimado. Así como el acceso limitado a los colaboradores de forma presencial y al espacio físico.

Recomendaciones y futuras líneas de investigación

- Es recomendable aplicar este diagnóstico de condiciones laborales en área operativa, de manera que se pueda tener una visión global de la situación actual de la fábrica, y de esta forma realizar propuestas de mejora que incluyan a todos los miembros y no sólo a una sección.
- También se recomienda incluir en el diagnóstico aspectos como iluminación, ambiente, espacio, ergonomía y salud.
- Fomentar la integración de los trabajadores, el sentido de pertenencia, mejorar la relación y comunicación entre miembros.

- Crear espacios donde se expresen libremente las propuestas de mejora por parte de los miembros y se busquen formas y estrategias para lograr implementar algunas de ellas.
- Implementar un área de bienestar y apoyo psicológico para los colaboradores, ya que la fábrica no cuenta con uno.
- Dar continuidad a los incentivos por metas, establecer las metas a cumplir por departamento.

Bibliografía

- Acción Frente a la Pobreza. (2020, 24 julio). *Indicadores por Estado Puebla*.
Frentealapobreza. <https://frentealapobreza.mx/indicadores-por-estado-puebla/>
- Ávila, A. (2013). Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Psicología para América Latina*, 24. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf>
- Arroyo, M. del P. E. y Cárcamo, M. de L. (2010). La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México. *Economía y Sociedad*, XIV(25),51-68. ISSN: 1870-414X.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51015546004>
- Abiti, M.E y Ocejo, X. (2004). La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos [Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla]. Archivo digital.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo4.pdf
- Bautista, N.P. (2011). Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones. El Manual Moderno.
- Barroso, A. y Barriuso, C. (2014). Las empresas familiares. Fundación Caja de Badajoz.
(Eds), *La agricultura y ganadería extremeñas* (pp. 75-94).
https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Bragagnolo, M. F. (2016). *Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L* [Tesis de licenciatura, Universidad Empresarial Siglo 21]. Archivo digital.
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11056/tesis_01-12.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bravo, L. M., Valenzuela, A., Ramos, P. M., y Tejada, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88).
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Cadena, F. (enero, 2019). Deterioro de condiciones laborales, tema central de investigación en la UAEH. *Garceta*. <https://www.uaeh.edu.mx/garceta/2019/enero/condiciones-laborales.html>
- Camacho, J.I. (2020). El sistema de justicia laboral en México. *Cielo laboral*,
http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/06/camacho_noticias_cielo_n6_2020.pdf
- Castañeda, M. (2010). Precariedad laboral y condiciones de vida: trayectorias laborales de jóvenes trabajadores de la industria del vestido en Torreón, Coahuila (2001-2010) [Tesis de maestría, El Colegio de la Frontera Norte]. Archivo digital.
<https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2010/11/TESIS-Casta%C3%B1eda-Ag%C3%BCero-Marcela.pdf>
- Castrillo, L.A., y San Martín, J.M. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas: Una evidencia empírica. *Contaduría y administración*, (222), 59-82.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n222/n222a5.pdf>
- Centro de opinión pública UVM. (2017). Condiciones Laborales en México.
<https://opinionpublica.uvm.mx/estudios/condiciones-laborales-en-mexico/>
- Cota, R, y Navarro, A. (2016). Análisis del concepto de empleo informal en México. *Análisis Económico*, XXXI(78),125-144.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41347447007>

- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH). (2022). *Inicia la huelga en la fábrica de textiles de Río Blanco, Veracruz*. <https://www.cndh.org.mx/noticia/inicia-la-huelga-en-la-fabrica-de-textiles-de-rio-blanco-veracruz-0>
- Cuchcatla, C. (2016). *La precariedad del empleo en México: un análisis comparativo entre Baja california y Oaxaca* [Tesis de maestría, el Colegio de la Frontera Norte]. Archivo digital. <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2016/11/TESIS-Cuchcatla-M%C3%A9ndez-Crisna.pdf>
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE Open Medicine.*, 7, 1-8. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2050312118822927>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (novena ed.). Pearson Educación.
- De la Garza, M.I., Medina, J.M., y Díaz, J.G. (2007). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades. Estudio multicaso [Ponencia]. X Asamblea General de la ALAFEC. Santo Domingo, República Dominicana. http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/x/ponencias/recursos_humanos/Empresas.pdf
- De Oliveira, O. (2009). El trabajo juvenil en México a principios del siglo XXI. *Renglones* (61), 37-70. https://rei.iteso.mx/xmlui/themes/Mirage2/bookview/template.html?path=/bitstream/handle/11117/241/orlandina_de.pdf?sequence=2&isAllowed=y#page=1
- Dyer, W.G. (2016). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253- 273. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1012.8306&rep=rep1&type=pdf>

- Factor Humano. (2021, 27 abril). Los 5 estados con las mejores condiciones para trabajar en México en 2021. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/los-5-estados-con-las-mejores-condiciones-para-trabajar-en-mexico-en-2021/2021/04/>
- Gaxiola, S.C. y Pedrero, M. (2017). Condiciones laborales de los trabajadores asalariados de Brasil y México en el año 2012. En Ochoa, S.& Reyes, R.P. (primera edición), *Población y mercados de trabajo en América Latina. Temas emergentes* (59-79) <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4316/6.pdf>
- Gómez, R.G. (2019). Panorama del derecho laboral en México. *Revista Jurídica Derecho*, 7(9). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102018000200004
- González, G. (2004). La globalización y el mercado de trabajo en México. *Problemas Del Desarrollo*, 35(138). <http://www.jstor.org/stable/43838284>
- González, L.M., Castruita, E. y Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión*, 44, 102-131. <https://www.redalyc.org/journal/646/64659524005/html/>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional* (4.^a ed.). MCGRAW HILL.
- Güenaga, I. y Riva, V. (2011). La empresa familiar. https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_041.pdf
- Ibarra, M. A., & González, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, (231), 33-52. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es)

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO). (2021). Índice de competitividad estatal. <https://imco.org.mx/indices/indice-de-competitividad-estatal-2021/capitulos-de-resultados>

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO). (2021). De la informalidad a la competitividad. Políticas públicas para un ecosistema donde las pymes crezcan y se desarrollen. https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/02/20200217_Pymes-de-la-informalidad-a-la-competitividad_Documento.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos. https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf

KPMG en México. (2016). Empresas Familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

León, B. (2011). *Influencia de la globalización en el ámbito laboral de México*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/15307/influencia_de_la_globalizacion_en_el_ambito_laboral_de_mexico.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ley federal del trabajo. (2015). Diario Oficial de la Federación. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Tra_bajo.pdf

- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales* (74). <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n74/v16n74a02.pdf>
- Luna, C. (2016, 15 agosto). *Las condiciones laborales de los mexicanos empeoran*. Expansión. <https://expansion.mx/economia/2016/08/12/las-condiciones-laborales-de-los-mexicanos-empeoran>
- Martínez, L., Oviedo-Trespalacios, O. y Luna, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Revista Salud Uninorte*, 29(3). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-55522013000300006&lng=en&tlng=es.
- Martínez, M.A. (2005). Condiciones de trabajo en la industria del vestido en Puebla:1996-2002. *Revista de la Facultad de Economía BUAP*, (28),5-34. <http://www.eco.buap.mx/aportes/revista/28%20Año%20X%20Número%2028,%20enero%20-%20abril%20de%202005/02%20Condiciones%20de%20trabajo%20en%20la%20industria%20del%20vestido%20en%20Puebla%201996-2002-Maria%20Eugenia%20Martinez%20de%20Ita.pdf>
- Martínez, J. (2010). Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito. Ediciones Granica S.A.
- Méndez, M. del C., y López, E. (2015). *Condiciones laborales en las empresas hoteleras de la zona Toluca-Metepec-Lerma: su impacto en el desarrollo económico local* [Proyecto de Investigación]. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/49664>
- Meza, A., y Carballada, P. (2009). *El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas*. MiEspacio.

http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html

Molina, I. (2020). *Industria textil se transforma para hacer frente al Covid-19*.

MexicoIndustry. <https://mexicoindustry.com/noticia/industria-textil-se-transforma-para-hacer-frente-al-covid-19>

Moreno, F. (2009). *Los sindicatos y sus acciones* [Tesis de licenciatura, Universidad

Nacional de La Matanza]. Archivo digital. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000385.pdf>

Mucci, O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad* (1ra edición). EUEM

Ocsa, C.M. y Huayra, Y.P. (2017). *Condiciones de trabajo del personal del área de*

mantenimiento de la empresa DCR minería y construcción de arequipa 2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Archivo digital.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5752/Rllocmacm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, G. (2004, marzo 17). Las empresas familiares y la planificación estratégica.

DeGerencia.

https://degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica/

Pérez, G. (2002). Flexibilidad laboral y modernización de las condiciones generales de

trabajo en México de 1996 a 2000: análisis de una revisión de contratos colectivos de trabajo efectuada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Contaduría y*

Administración, (204). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520405>

Pérez, A.I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. 3c

Empresa: investigación y pensamiento crítico, 1(3), 1-12.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>

- Puyana, A. (2019). Deterioro y desigualdad del trabajo. Las experiencias latinoamericanas 1990-2017. *Cuadernos de la transformación Friedrich-Ebert-Stiftung* (7).
<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/16250.pdf>
- Ramírez, B.P. (2007). Una visión crítica de la Seguridad Social en México: En dónde estamos y hacia dónde vamos [taller de actualización]. LX Legislatura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, México DF, México.
http://archivos.diputados.gob.mx/Comisiones/Ordinarias/Seguridad_Social/Taller_seguridad_social/2_1_2_primer_dia/2_1_2_4.pdf
- Rendón, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista iztapalapa*, (55).
<https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/406>
- Rodríguez, D. (2016). Desarrollo organizacional (octava edición). Alfaomega Grupo Editor
- Rodríguez-Oreggia, E., y Silva, L. (2009). Construcción de un índice de condiciones laborales por estados para México. *Gestión y Política Pública*, 18, (1).
<http://scielo.unam.mx>
- Román, Y.G., y Ovando, W. (2016). Flexibilidad laboral de la población ocupada: un análisis espacial en México, 2005 y 2014. *Sociedad y economía*, (31).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99647007009>
- Secretaría del trabajo y previsión social (STPS). (2021). Informe laboral Puebla.
http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detallado/perfil_puebla.pdf
- Sierra, E. (2016). Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15608/SierraRodriguezEfrain2016.pdf?sequence=1>
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). Código ético del Psicólogo. Trillas.

Sotelo, V. (1998). La precarización del trabajo: ¿premise de la globalización? *Papeles de población*, 4, (18).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11201804&iCveNum=4272>

Soto, A. (2013). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2).

<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a7.pdf>

Soto, A., De la Garza, M.I., Esparza, J.L. y San Martin, J.M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <https://www.redalyc.org/journal/205/20568068006/html/>

Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión* (20). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602006>

Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo siglo XXI*. (13). <https://www.mundosisigloxxi.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>

Índice de tablas y figuras.

Tabla 1

Dimensiones de la modernización familiar de acuerdo con el grupo socioeconómico de pertenencia.

Nivel socioeconómico	Dimensiones			
	Económica	Demográfica	Social	Cultural
Bajo	Dificultades para solventar los gastos básicos y para conseguir empleo; incorporación de la mujer al mercado básico de trabajo	Familia numerosa; altas tasas de natalidad y mortalidad	Poco acceso a servicios de salud, educación y otros	Alto apego a la religión y a las tradiciones
Medio	Se cubren necesidades básicas; ingreso de la mujer al trabajo profesional	Tasa moderada de natalidad	Aspiración y acceso a estudios superiores	Apego a la religión y a las tradiciones
Alto	Alta solvencia; actividades de inversión y ahorro	Tasa moderada de natalidad	Acceso casi irrestricto a servicios privados nacionales e internacionales	Apego a la religión y sensibilidad hacia otras culturas

Nota. Características de empresas familiares y su nivel socioeconómico. Fuente: Rendón (2004).

Tabla 2

Principales problemáticas dentro de las empresas familiares.

Problemática	Causa
Disgustos entre padres e hijos	El padre se entromete demasiado, rompe las reglas, impone más que delega, manifiesta desconfianza en la capacidad del hijo, obliga a los hijos a trabajar en la empresa. En caso de estar retirado se sigue inmiscuyendo en sus funciones anteriores. El hijo no es escuchado, no acepta indicaciones, descalifica a su padre.

“Choques” entre hermanos	Los fundadores ponen en competencia a los hermanos, existen preferencias, intromisión de terceros (esposos/as), no se aceptan subordinaciones.
Sucesión inadecuada o inexistente	Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares, no hay preparación para los sucesores, no se planea la sucesión, no hay protocolo, los sucesores temen tomar el mando, el poder se divide, los sucesores no tienen carrera o experiencia dentro de la empresa, no hay deseos de suceder.
Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias	Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional, cargos asumidos por familiares incompetentes, ausencia de planeación en la operación de la empresa, remuneración excesiva para ciertos miembros.
Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares	No se remunera adecuadamente, no hay espacios para capacitación, poca libertad para trabajar con creatividad, no se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal, el sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia	Existe nepotismo, pocas opciones para ocupar puestos de dirección, contratación de familiares sin preparación.
La empresa no crece	Pérdida de reputación, no hay inversión en tecnología, desactualización en procesos administrativos, poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación, falta de actualización en el personal.

Poco compromiso de miembros	Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial, exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio, falta de autorrealización personal para algunos miembros.
Comunicación inadecuada	Dilación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados. Se acumulan rencores, no hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos.

Nota: Fuente: Lozano (2000, pp. 51- 54)

Tabla 3.

Categorías del instrumento, sus ítems y el rango de puntaje.

	Ítems	Rango de puntaje
Menor puntaje es mejor	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C08, C09, C10, C11, C12, C14, C15, C16, C17, C19, C21, C23, C24	19-57
Mayor puntaje es mejor	C07, C13, C18, C20, C22	15- 25

Nota. Para que el puntaje obtenido se considere adecuado debe estar dentro del rango. Fuente: elaboración propia con base al cuestionario aplicado (2021).

Tabla 4.

Información de los participantes.

Sexo	Edad	Puesto	Antigüedad	Nivel Educativo	Salario
Hombre	36	Mantenimiento	Más de 3 años	Doctorado	10,000+
Mujer	31	Logística	Más de 3 años	Licenciatura	10,000+
Hombre	24	Embarques	Más de 3 años	Ingeniería	10,000+
Hombre	31	Coordinador	Más de 3 años	Licenciatura	entre 5-10mil
Mujer	31	Logística	Menos de 1 año	Licenciatura	entre 5-10mil

Hombre	27	Recursos humanos	Más de 3 años	Licenciatura	10,000+
--------	----	------------------	---------------	--------------	---------

Nota. Datos de identificación de participantes. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Tabla 5.

Resultados sección C del cuestionario, donde menor puntaje es mejor.

		Participantes					
		1	2	3	4	5	6
C.01	Conozco la historia y trayectoria de la empresa en donde laboro	3	2	1	3	4	3
C.02	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo	1	3	3	2	3	3
C.03	Me siento integrado a la empresa	3	4	3	3	5	3
C.04	Sé cómo actuar cuando trabajo bajo presión	1	2	3	3	5	2
C.05	Considero que la remuneración que tengo es apropiada para el trabajo que desempeño	3	5	2	4	2	2
C.06	Esperaba ocupar el puesto que tengo	2	5	3	2	5	2
C.08	Estoy satisfecho con el nivel de escolaridad que tengo	1	1	2	4	5	2
C.09	Mis propuestas para mejorar mi trabajo son tomadas en cuenta	4	2	1	3	4	4
C.10	Tengo algún descanso durante la jornada de trabajo	5	5	5	5	5	5
C.11	Tengo plena comunicación con mis compañeros	3	3	2	3	4	4
C.12	Tengo plena comunicación con mi jefe inmediato	3	3	2	2	4	4
C.14	La empresa me provee de uniforme para desempeñar mis labores	3	1	3	3	5	3

C.15	La empresa me provee de equipo de seguridad para desempeñar mis labores	1	1	1	1	1	1
C.16	La empresa me provee de alimentos	1	1	1	1	1	1
C.17	La empresa me proporciona servicio de transporte	5	5	5	5	5	5
C.19	En la empresa hombres y mujeres tienen las mismas condiciones laborales	1	5	3	2	4	2
C.21	La experiencia laboral que he obtenido servirá en mi desempeño profesional futuro ya sea dentro o fuera de la empresa	1	1	3	1	4	2
C.23	Estoy convencido de que la empresa en la que trabajo ha traído beneficios para su región	5	5	5	5	5	5
C.24	El trabajo que desempeño me permite mejorar mis condiciones de vida	3	5	2	4	4	2

Nota. Resultados individuales de los ítems C01, C02, C03, C04, C05, C06, C08, C09, C10, C11, C12, C14, C15, C16, C17, C19, C21, C23, C24. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Tabla 6.

Resultados sección C, mayor puntaje es mejor.

		Participantes					
		1	2	3	4	5	6
C.07	Me gustaría ocupar otro puesto	2	2	3	3	4	5
C.13	Tengo obstáculos para desempeñar mis funciones	3	2	3	3	4	4
C.18	Como mujer u hombre sufro algún tipo de acoso	5	1	5	5	4	5
C.20	En la empresa existe algún tipo de discriminación	5	1	5	1	4	4
C.22	Estoy convencido de que sin este trabajo actual me encontraría en una situación peor	5	5	3	5	4	4

Nota. Resultados individuales de los ítems C07, C13, C18, C20, C22. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Tabla 7.*Puntajes obtenidos por participante.*

Categoría	Participante					
	1	2	3	4	5	6
Menor puntaje es mejor	49	59	50	56	75	55
Mayor puntaje es mejor	20	11	19	17	20	22

Nota. La tabla muestra los puntajes obtenidos del cuestionario, marcando con verde los resultados que se encuentran dentro los rangos. Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2021).

Tabla 8.*Respuestas a los indicadores.*

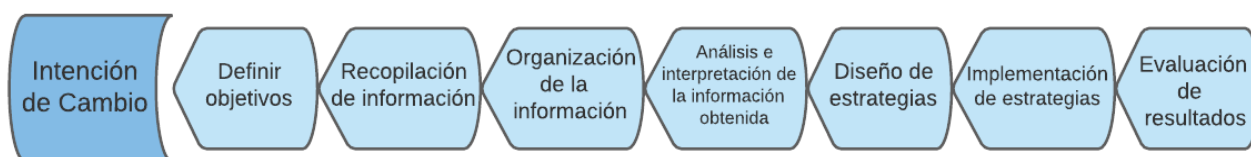
Ítem	Indicador	Respuesta Global
B.12.2 Seguridad social (IMSS, ISSSTE, otra)	Acceso a la seguridad social	100%
B.07- ¿Qué tipo de contrato tiene?	Condición del contrato	100% de confianza
B.14 ¿Su jornada laboral a cuántas horas asciende?	Duración de la jornada	50% 8 horas 50% más de 8 horas
B.12.3 Vacaciones remuneradas	Vacaciones	100%
B.13 Aproximadamente, ¿A cuánto asciende su salario o sueldo mensual neto?	Salario	66.7% mayor a 10mil 33.3% entre 5-10mil
B.12.1 Aguinaldo	Aguinaldo	100%

Nota: se muestran los resultados de la sección B del cuestionario “condiciones laborales” que dan respuesta a los indicadores de este trabajo. Fuente: elaboración propia con base a los resultados (2021).

Figuras.

Figura 1.

Proceso del Diagnostico organizacional.



Nota. Diagrama del proceso de un diagnóstico organizacional. Fuente: elaboración propia (2021).

Figura 2.

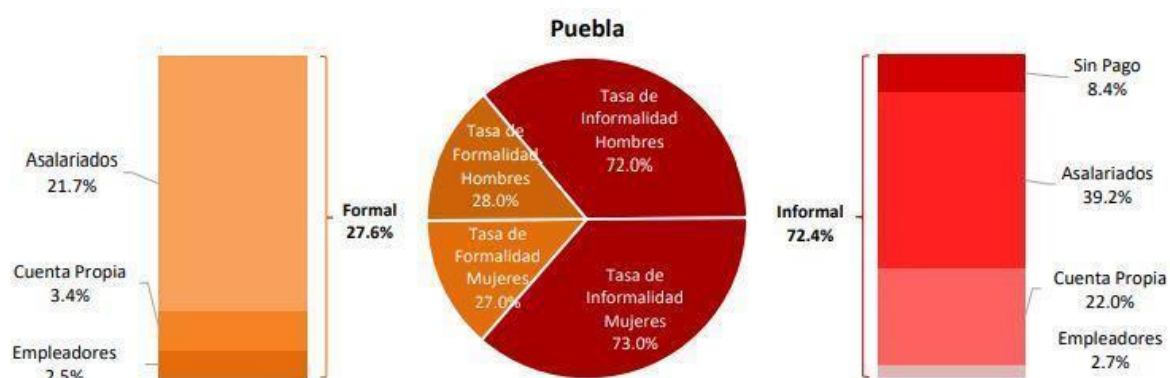
Trabajadores afiliados al IMSS.



Nota. La figura muestra las cifras de trabajadores en el estado de Puebla afiliados al IMSS hasta agosto de 2021. Fuente STPS (2021).

Figura 3

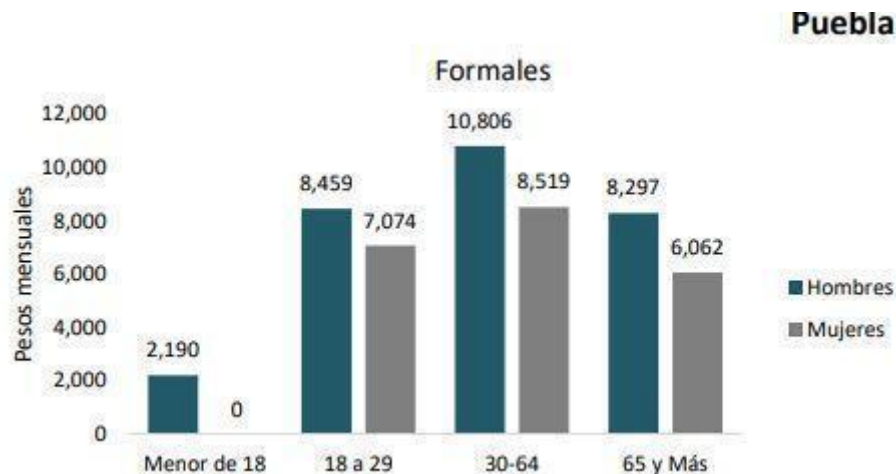
Tasa de informalidad y formalidad en el Estado de Puebla.



Nota. La figura muestra el porcentaje de la tasa de formalidad e informalidad del trabajo de hombres y mujeres en el Estado de Puebla. Fuente: STPS (2021).

Figura 4

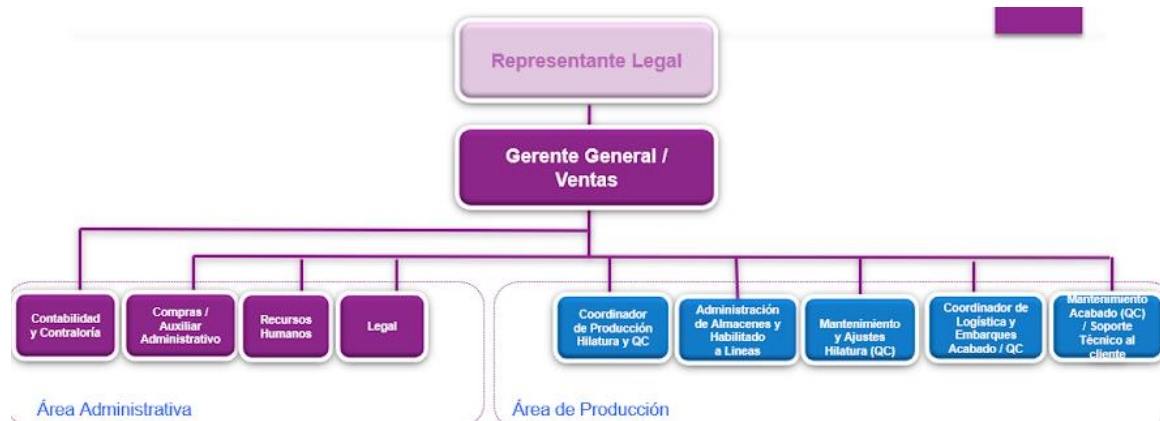
Ingresos mensuales en Puebla.



Nota. Esta figura muestra los ingresos mensuales de los trabajadores por rangos de edades y género del Estado de Puebla. Fuente: STPS (2021).

Figura 5.

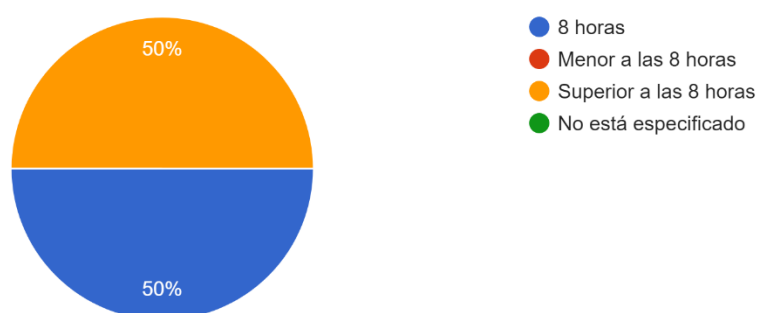
Organigrama Fábrica de hilos.



Nota. Organigrama general de la fábrica. Fuente: Código de ética de la fábrica (2017).

Figura 6.

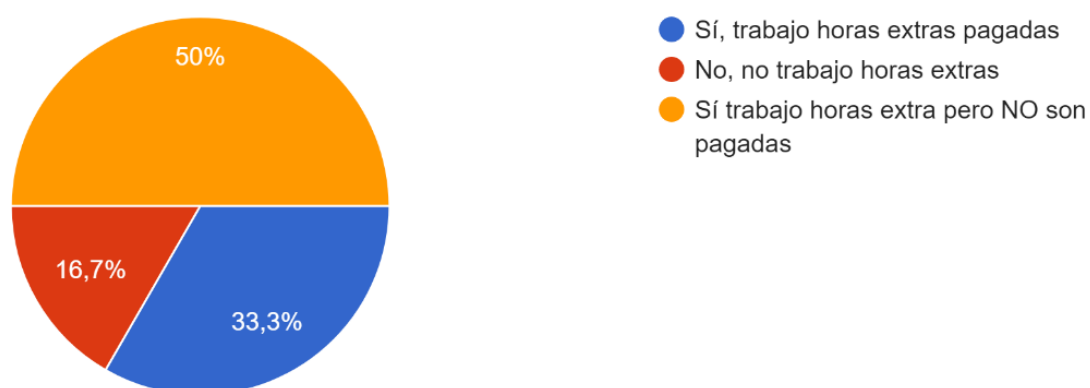
Jornada laboral de los participantes.



Nota: El gráfico representa la duración de la jornada laboral. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Figura 7.

Gráfica de horas extra, con o sin remuneración.



Nota. Al menos 3 de los participantes han trabajado en algún momento horas extra sin ser pagadas. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Figura 8.

Resultados de las prestaciones otorgadas por la fábrica.



Nota. La fábrica no otorga “estímulos” a sus trabajadores. Fuente: elaboración propia con base en los resultados (2021).

Anexo 1



UAEMéx

Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Turismo y Gastronomía
Facultad de Economía

Objetivo:

Este cuestionario es de carácter académico y pretende conocer el perfil y las condiciones de los empleados de los hoteles de la zona Toluca-Lerma-Metepec con el propósito de analizar y caracterizar al mercado laboral en este sector, así como su impacto en el desarrollo económico local.

Nombre del hotel _____
Ubicación _____
Municipio _____ Núm. Cuestionario _____

Sección A. Datos generales del cuestionario. (Para ser llenado por el encuestador)

Núm.	Pregunta	Respuesta	Código
A.01	Código del entrevistador		
A.02	Fecha de aplicación (Día/Mes/Año)	[]/[]/	
A.06	Entrevista	1 [] Completa 2 [] Incompleta	

Sección B. Condiciones laborales asociadas a los empleados de la empresa

Núm.	Pregunta	Respuesta	Código
B.01	Edad	1 [] 14 años o menos (infantil) 2 [] 15 y 17 años 3 [] 18 años cumplidos 4 [] rango de 20 5 [] rango de 30 6 [] rango de 40 7 [] rango de 50 8 [] rango de 60 9 [] tercera edad	
B.02	Género	1 [] Masculino 2 [] Femenino	

B.03	Nivel educativo terminado	1 [] Ninguno 2 [] Primaria trunca 3 [] Primaria terminada 4 [] Secundaria trunca 5 [] Secundaria terminada 6 [] Bachillerato trunco 7 [] Bachillerato terminado 8 [] Carrera trunca 9 [] Profesional trunca 10 [] Profesional completa _____ 11 [] Otro _____	
B.04	Lugar de origen	1 [] De Toluca o zona conurbana 2 [] De otro municipio fuera de la zona metropolitana del Valle de Toluca 3 [] De otro estado del país _____ 4 [] Del extranjero 5 [] 6 [] Cooperativa 7 [] Otro _____	
B.05	¿Cuál es el puesto que ocupa en el hotel o la empresa?	1 [] Directivo o Gerencial _____ 2 [] Administrativo _____ 3 [] Operativo _____ 4 [] Otro _____	
B.06	¿Antigüedad como empleado del hotel o de la empresa?	1 [] Menos de un año 2 [] Un año 3 [] Dos años 4 [] Tres años 5 [] Otro _____	
B.07	¿Qué tipo de contrato tiene?	1 [] Eventual 2 [] De confianza 3 [] De base 4 [] Outsourcing 5 [] Otro: _____	
B.08	Se encuentra afiliado a algún sindicato u organización laboral	1 [] Sí 2 [] No	
B.09	¿Rola turnos?	1 [] Sí 2 [] No	
B.10	¿Trabaja horas extraordinarias y se las pagan?	1 [] Sí 2 [] No	
B.11	¿Qué tipo de prestaciones le proporciona la empresa?		
B.12	Prestación	Respuesta	Tipo, cantidad, días
B.12.1	Aguinaldo	1 [] Sí 2 [] No	
B.12.2	Seguridad social (IMSS, ISSSTE, otra)	1 [] Sí 2 [] No	
B.12.3	Vacaciones remuneradas	1 [] Sí 2 [] No	

B.12.4	Reparto de utilidades	1 [☐] Sí 2 [☐] No		
B.12.5	Fondo nacional de la vivienda para los trabajadores (INFONAVIT)	1 [☐] Sí 2 [☐] No		
B.12.6	Fondo de fomento y garantía para el consumo de los trabajadores (FONACOT)	1 [☐] Sí 2 [☐] No		
B.12.7	Propinas	1 [☐] Sí 2 [☐] No		
B.12.8	Estímulos por puntualidad/productividad, empleado del mes	1 [☐] Sí 2 [☐] No		
B.12.9	Gastos médicos mayores	1 [☐] Sí 2 [☐] No		
B.12.10	Vales de despensa	1 [☐] Sí 2 [☐] No		
B.12.11	Otro			
B.13	Aproximadamente, ¿A cuánto asciende su salario o sueldo mensual neto?	1 [☐] Menos de mil pesos 2 [☐] Entre 1mil a 3 mil 3 [☐] Entre 3001mil y 5mil 4 [☐] Entre 5001 a 10mil 5 [☐] 10001 o más		
B.14	¿Su jornada laboral a cuántas horas asciende?	1 [☐] 8 horas 2 [☐] Menor a las 8 horas 3 [☐] superior a las 8 horas 4 [☐] No está especificado		
B.15	Su contratación dependió de algún tipo de requisito específico	1 [☐] Nivel de escolaridad 2 [☐] Experiencia 3 [☐] Capacitación 4 [☐] Dominio de otro idioma _____ 5 [☐] Manejo de paquetería informática 6 [☐] Edad 7 [☐] Género 8 [☐] Cercanía u accesibilidad a la empresa 9 [☐] Otro: _____ 10 [☐] No, ninguno		
B.16	Desde su contratación ha recibido algún tipo de capacitación	1 [☐] Sí 2 [☐] No		

Sección C. Condiciones y percepción general del trabajo realizado

Núm.	Pregunta	Respuesta	Código
C.01	Conozco la historia y trayectoria de la empresa en donde laboro	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	

C.02	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.03	Me siento integrado a la empresa	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.04	Sé cómo actuar cuando trabajo bajo presión	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.05	Considero que la remuneración que tengo es apropiada para el trabajo que desempeño	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.06	Esperaba ocupar el puesto que tengo	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.07	Me gustaría ocupar otro puesto	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.08	Estoy satisfecho con el nivel de escolaridad que tengo	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.09	Mis propuestas para mejorar mi trabajo son tomadas en cuenta	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.10	Tengo algún descanso durante la jornada de trabajo	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.11	Tengo plena comunicación con mis compañeros	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	
C.12	Tengo plena comunicación con mi jefe inmediato	1 [☐] Totalmente de acuerdo 2 [☐] De acuerdo 3 [☐] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [☐] En desacuerdo 5 [☐] Totalmente en desacuerdo	

C.13	Tengo obstáculos para desempeñar mis funciones	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.14	La empresa me provee de uniforme para desempeñar mis labores	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.15	La empresa me provee de equipo de seguridad para desempeñar mis labores	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.16	La empresa me provee de alimentos	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.17	La empresa me proporciona servicio de transporte	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.18	Como mujer u hombre sufro algún tipo de acoso	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.19	En la empresa hombres y mujeres tienen las mismas condiciones laborales	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.20	En la empresa existe algún tipo de discriminación	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.21	La experiencia laboral que he obtenido servirá en mi desempeño profesional futuro ya sea dentro o fuera de la empresa	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.22	Estoy convencido de que sin este trabajo actual me encontraría en una situación peor	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
C.23	Estoy convencido de que la empresa en la que trabajo ha traído beneficios para su región	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	

C.24	El trabajo que desempeño me permite mejorar mis condiciones de vida	1 [] Totalmente de acuerdo 2 [] De acuerdo 3 [] Más o menos de acuerdo (neutral) 4 [] En desacuerdo 5 [] Totalmente en desacuerdo	
------	---	--	--

Observaciones o comentarios finales

MUCHAS GRACIAS POR HABERNOS DEDICADO SU TIEMPO Y SU ATENCIÓN, TENGA LA SEGURIDAD DE QUE ESTA INFORMACIÓN ES EstrictAMENTE CONFIDENCIAL Y SU FIN ES Cien por ciento ACADÉMICO.

Anexo 2

Entrevista

Ex encargado de Recursos humanos.

En la primera parte de este diagnóstico se aplicó un cuestionario sobre las condiciones laborales del cual, al momento de analizar los resultados surgieron aspectos que considero es necesario profundizar, es por esta razón que esta entrevista tiene como objetivo recolectar información específica y puntual que complementa el cuestionario previamente aplicado.

Categoría Estructura

Puesto:

Puesto ascendente:

Antigüedad:

Periodo en el que laboró en la fábrica:

Descripción, evaluación de cargos y desempeño

¿Cuál era tu horario laboral establecido en el contrato?

¿Trabajó horas extra? De ser así, explique el motivo ¿son remuneradas? (solo si aplica)

¿Qué funciones/ tareas estaban a tu cargo?

¿El contrato es igual para todos los colaboradores del área administrativa?

¿Cuáles son las diferencias? (solo si aplica)

¿Cuál es el motivo por el que no se han establecido metas para adquirir los bonos?

¿Los colaboradores conocen esta situación? (las prestaciones que se daban antes)

¿Algún colaborador alguna vez te hizo saber sobre su descontento sobre su salario?

¿Existe algún esquema para aumentos de salario?

En el cuestionario previamente aplicado, muestra que sólo una persona recibe prestaciones superiores, ¿A qué se debe esto?

¿En el contrato está establecido algo sobre los bonos/ estímulos?

¿En tu caso, consideras que la remuneración que recibías era suficiente?

¿Cuentan con uniformes? (camisa, chaleco, playera, etc)

Categoría Sindicatos

¿Existen sindicatos dentro de la empresa?

¿Perteneceías a algún sindicato? De no ser así explica el motivo

Categoría Organización- Ambiente

¿Consideras que la pandemia afectó a tu trabajo? De ser así, favor de explicar de qué forma.

(incluir estos aspectos)

- ¿Se cerró la fábrica?
- ¿Las ventas/producción se vieron afectadas?
- ¿Se implementó algún protocolo?
- se da protección como cubre bocas, cosas para limpiar zonas de trabajo...?

Categoría Conflicto

¿Cómo consideras el apoyo recibido por parte del personal directivo?

(Bueno/regular/deficiente...)

¿Por qué? ¿De qué forma o qué propuestas haría para mejorar este apoyo?

En términos generales, ¿Cómo se podrían mejorar tus condiciones laborales dentro de la empresa?

¿Cuál fue el motivo de salida?

Entrevista colaboradores

En la primera parte de este diagnóstico se aplicó un cuestionario sobre las condiciones laborales del cual, al momento de analizar los resultados surgieron aspectos que considero es necesario profundizar, es por esta razón que esta entrevista tiene como objetivo recolectar información específica y puntual que complementa el cuestionario previamente aplicado.

Categoría Estructura

Puesto:

Puesto ascendente:

Descripción, evaluación de cargos y desempeño

¿Cuál es su horario laboral establecido en el contrato?

¿Trabaja horas extra? De ser así, explique el motivo ¿son remuneradas? (solo si aplica)

¿Su jefe directo tiene conocimiento sobre las horas extra trabajadas? (solo si aplica)

En promedio ¿Cuántas horas extra ha llegado a trabajar en un mes? (solo si aplica)

¿Está satisfecho con el salario que recibe? Si/no ¿por qué?

¿Cómo considera que es su carga de trabajo?

¿Cuenta con vías para la promoción laboral?

¿Ha recibido alguna capacitación? De ser así, ¿cuál y cuándo?

¿Dentro de la fábrica se usa algún uniforme? (camisa, chaleco, playera, etc)

Categoría Sindicatos

¿Existe algún sindicato en la empresa?

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario previo: ¿Cuál es el motivo por el cual no pertenece a algún sindicato?

Categoría Organización- Ambiente

¿Consideras que la pandemia afectó a tu trabajo? De ser así, favor de explicar de qué forma.

Categoría Conflicto

¿Cómo consideras el apoyo recibido por parte del personal directivo?

(Bueno/regular/deficiente...)

¿Por qué? ¿De qué forma o qué propuestas haría para mejorar este apoyo?

En términos generales, ¿Cómo se podrían mejorar tus condiciones laborales dentro de la empresa?