

Los Documentos de Trabajo del CONAPRED representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, asesorías y de estudios y para recibir comentarios sobre su posible publicación futura. Se agradecerá que éstos se hagan llegar directamente a la Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Dante 14, séptimo piso, Col. Anzures, Del. Miguel Hidalgo, CP 11590, México, D.F., TEL. 52 03 36 49 y 52 03 53 74; o a la dirección de correo: dceron@conapred.org.mx. Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido como el estilo y la redacción son responsabilidad suya.

Este documento fue realizado por el Centro de Investigación y Docencia Económica a solicitud de la Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas.

© Derechos Reservados, CONAPRED 2006.

Este material puede ser reproducido, total o parcialmente, con la autorización por parte de la Institución.



**Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación  
y Políticas Públicas  
Documento de Trabajo No. E-3-2005**

---

**ESTUDIO SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES  
A FAVOR DE LA IGUALDAD**

**Diciembre de 2005**



**Estudio:**

**ESTUDIO SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES A FAVOR DE LA IGUALDAD.**

## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| 1. RESUMEN EJECUTIVO.....   | 3   |
| 2 ANÁLISIS DE LOS CONVENIOS Y TRATADOS INTERNACIONALES .....  | 6   |
| 3. ANÁLISIS DE LOS CONVENIOS Y TRATADOS, ACCIONES AFIRMATIVAS Y<br>LEGISLACIÓN NACIONAL SOBRE EL TEMA DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN,<br>..... | 16  |
| 4. MEDIDAS PARA INTEGRACIÓN LABORAL DE COLECTIVOS DESFAVORECIDOS<br>CONAPRED.....   | 50  |
| Estado (Secretaría de trabajo).....   | 54  |
| Poder Legislativo (Comisión de trabajo).....  | 54  |
| Poder Judicial (ámbito laboral).....  | 63  |
| 5. BIBLIOGRAFÍA.....  | 65  |
| 6. NOTAS .....  | 70  |
| 7. LISTA DE EMPRESAS ENCUESTADAS.....   | 110 |

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EN MÉXICO EN MATERIA DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN<sup>1</sup>.

Gustavo Fondevila<sup>2</sup>.

“El estudio muestra con claridad las diferencias entre el trabajo de una persona de color y un mexicano: al primero, si lo golpeas se rebela, en cambio el segundo trabaja mejor”

Tina Fey y Conan O’ Brien<sup>3</sup>.

### 1. RESUMEN EJECUTIVO

Hace un tiempo, se popularizó en medios internacionales la aplicación de la noción de “Buenas Prácticas” a la administración organizacional. Desafortunadamente, en México es todavía una idea casi desconocida en ciertos medios. El concepto sirve para resaltar cualquier actuación impulsada por una organización local que haya mejorado en forma significativa una situación insatisfactoria. Las *Buenas Prácticas* pueden tener lugar en cualquier ámbito de actividad de un ente local, tanto de gestión interna como de servicio externo: diseño de políticas, gestión de servicios, optimización de recursos, calidad, participación ciudadana, concertación público-privada, etc. La idea general es resolver problemas con elementos tradicionales o novedosos de manera participativa y creativa,

---

<sup>1</sup> Esta investigación fue financiada por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED). En este sentido, se agradece especialmente a Diana Cerón que acompañó y dio seguimiento y apoyo al desarrollo del presente proyecto.

<sup>2</sup> Centro de Investigación y Docencia Económicas. División de Estudios Jurídicos. El equipo responsable de este informe estuvo integrado por Rosario Téllez que sistematizó la información en relación con las preguntas de investigación, Sandra Guillot y Angela Guerrero que colaboraron en el análisis documental, y Christian Ramírez, Dulce García, Angela Guerrero, Elisa Lavore y Gerardo Covarrubias que aplicaron las encuestas en el sector de las organizaciones productivas.

<sup>3</sup> Esta broma cruel apareció en el programa cómico *Saturday Night Live* en referencia a los dichos del presidente Vicente Fox comparando el tipo de trabajo realizado por personas de color y por mexicanos en USA. Esto parece confirmarse en la opinión de un ex-empleado de la firma Monsanto en Torreón Coahuila: “por supuesto, la productividad de la empresa era baja porque nosotros aprovechábamos cualquier excusa para pedir días por enfermedad o irnos de comisión (viajes) y alargar los días y la lana gastada”, cuando se le preguntó por los motivos de esta conducta contestó: “es que los directivos eran gringos y no conocen las costumbres nuestras, los mexicanos somos así”. Monsanto decidió irse del país y vendió la empresa (de productos fertilizantes) a un empresario local. Cuando al mismo empleado se le pregunta por el cambio, afirma que: “ahora si trabajamos, porque nos sacaron todos los beneficios y estamos siempre vigilados”. Se refiere a beneficios del tipo: primas vacacionales, subsidios escolares, etc. Es interesante resaltar que la nueva empresa ahora “mexicana” bajó sustantivamente los salarios y aumentó la productividad de su planta laboral (sin ninguna inversión de capital adicional).

Ver punto 5 del estudio empírico y la nota número 47.

integrando a las diferentes partes afectadas. Se aplica desde a un programa estatal contra la violencia intra-familiar hasta a un proyecto privado de producción agro-ecológica.

En este contexto, el trabajo propone la hipótesis de que no se aplica en México ninguna *buen práctica* empresarial en temas de derechos humanos (el caso más relevante es la igualdad y no discriminación)<sup>4</sup>. Habitualmente, los procesos de calidad implementados en México (la certificación paradigmática es el ISO 9000) se ajustan al producto y a la satisfacción del usuario o consumidor e ignoran la situación del cliente interno. En la última década, la preocupación del Estado y de las agencias internacionales (ILO, IDB, WB, USAID, etc.) ha estado enfocada en ratificar convenios internacionales para eliminar la discriminación y fomentar la igualdad en el ámbito laboral (el llamado “trabajo decente”). De este modo, se intentaba empujar a la legislación a modernizarse adoptando estándares internacionales.

Sin embargo, el estudio documental basado en un análisis de derecho comparado - legislación, normas de calidad internacionales, acciones afirmativas, convenios y tratados internacionales, estadísticas oficiales de empleo, principios y estándares internacionalmente aceptados y aplicados en materia de administración de capital humano y no-discriminación en el ámbito laboral/empresarial, competitividad, productividad, etc. (con Estados Unidos, Alemania, España y Argentina)- sugiere que diez años después, por tomar un tema de visibilidad pública, no se ha logrado aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral, ni la de los indígenas, ni las personas con discapacidad<sup>5</sup>, etc. Y tampoco se ha mejorado sustancialmente la situación laboral en las organizaciones del país (en cuestiones de discriminación, por ejemplo). A continuación, se presenta el

---

<sup>4</sup> El país latinoamericano con mayor incorporación de *Buenas prácticas en materia de igualdad* (sobre todo, orientada a la incorporación de mujeres al mercado laboral) en las políticas laborales de Estado es Chile. Al mismo tiempo, según el Banco Mundial, este país cuenta con el mayor nivel de desigualdades económicas en la estructura salarial de Latinoamérica.

<sup>5</sup> Un problema central respecto del tema de las discapacidades es que muchas personas con discapacidad son accidentados laborales que se ven obligados a trabajar porque no tienen ninguna cobertura social que los ampare. En el 2000 el 11% de los 6,1 millones de personas con discapacidad que existen en México según datos del INEGI estaba en esa condición por culpa de un accidente laboral, en el 2004 esa proporción alcanzó el 30%. Otro inconveniente es que muchas personas con discapacidad son empleados porque la organización baja costos de trabajo pagando salarios inferiores a este grupo vulnerable.

cuadro con los convenios firmados y ratificados por los países referentes en la comparación<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Los países elegidos para la comparación son un país de Latinoamérica (Argentina), un país de Norteamérica (Estados Unidos) y dos países de Europa (Alemania y España). Argentina fue elegido por tratarse de una economía perteneciente a la región aunque con características diferentes a la mexicana, Estados Unidos fue elegido por ser la economía más desarrollada del mundo, Alemania por ser la economía más desarrollada de Europa y España por ser una economía europea de reciente desarrollo.

## 2 ANÁLISIS DE LOS CONVENIOS Y TRATADOS INTERNACIONALES

Cuadro 1.- Convenios firmados y ratificados por los países referentes<sup>7</sup>.

| USA<br>Convenio           | Ratific<br>a | México<br>Convenio             | ratific<br>a | Alemania<br>Convenio       | ratifica | Argentina<br>Convenio          | ratifica | España<br>Convenio             | ratific<br>a |
|---------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|----------------------------|----------|--------------------------------|----------|--------------------------------|--------------|
| <a href="#">C105 1957</a> | 1991         |                                | 1934         | <a href="#">C2 1919</a>    | 1925     | <a href="#">C2 1919</a>        | 1933     | <a href="#">C2 1919</a>        | 1923         |
| <a href="#">C182 1999</a> | 1999         | <a href="#">C29 1930</a>       | 1934         | <a href="#">C3, 1919</a>   | 1927     | <a href="#">C3 1919</a>        | 1933     | <a href="#">C3 1919</a>        | 1923         |
|                           |              | <a href="#">C87 1948</a>       | 1950         | <a href="#">C87 1948</a>   | 1957     | C6 1919                        | 1933     |                                | 1929         |
|                           |              | <a href="#">C100,<br/>1951</a> | 1952         | <a href="#">C98, 1949</a>  | 1956     |                                | 1950     | <a href="#">C29, 1930</a>      | 1932         |
|                           |              | <a href="#">C105,<br/>1957</a> | 1959         | <a href="#">C100, 1951</a> | 1956     | <a href="#">C29, 1930</a>      | 1950     | <a href="#">C44, 1934</a>      | 1971         |
|                           |              | <a href="#">C111,<br/>1953</a> | 1961         | <a href="#">C102, 1952</a> | 1958     | <a href="#">C30 1930</a>       | 1950     | <a href="#">C87, 1948</a>      | 1977         |
|                           |              | <a href="#">C118,<br/>1962</a> | 1978         | <a href="#">C105, 1957</a> | 1959     | <a href="#">C50, 1936</a>      | 1950     | <a href="#">C98, 1949</a>      | 1977         |
|                           |              | <a href="#">C142,<br/>1975</a> | 1978         | <a href="#">C111, 1953</a> | 1961     | <a href="#">C98, 1949</a>      | 1956     | <a href="#">C100,<br/>1951</a> | 1967         |
|                           |              | <a href="#">C169,<br/>1989</a> | 1990         | <a href="#">C118, 1962</a> | 1971     | <a href="#">C100,<br/>1951</a> | 1956     | <a href="#">C103,<br/>1952</a> | 1965         |
|                           |              | <a href="#">C182,<br/>1999</a> | 2000         | <a href="#">C122, 1964</a> | 1971     | <a href="#">C105,<br/>1957</a> | 1960     | <a href="#">C105,<br/>1957</a> | 1967         |
|                           |              | <a href="#">C159,<br/>1983</a> | 2001         | <a href="#">C128 1967</a>  | 1971     | <a href="#">C111,<br/>1953</a> | 1968     | <a href="#">C111,<br/>1953</a> | 1967         |
|                           |              |                                |              | <a href="#">C159 1983</a>  | 1989     | <a href="#">C159<br/>1983</a>  | 1987     | <a href="#">C122,<br/>1964</a> | 1970         |
|                           |              |                                |              | <a href="#">C182, 1999</a> | 2002     | <a href="#">C154,<br/>1981</a> | 1993     | <a href="#">C131</a>           | 1971         |
|                           |              |                                |              |                            |          | <a href="#">C96, 1949</a>      | 1996     | <a href="#">C142,<br/>1975</a> | 1977         |
|                           |              |                                |              |                            |          | <a href="#">C169,<br/>1989</a> | 2000     | <a href="#">C154,<br/>1981</a> | 1985         |

<sup>7</sup> Por supuesto, se trata solamente de aquellos convenios y tratados internacionales destinados a la eliminación de la no-discriminación y la promoción de la igualdad en el ámbito laboral.

|  |  |  |  |  |  |              |      |              |      |
|--|--|--|--|--|--|--------------|------|--------------|------|
|  |  |  |  |  |  | C182<br>1999 | 2001 | C159<br>1983 | 1990 |
|  |  |  |  |  |  |              |      | C182<br>1999 | 2001 |

- C2 Convenio sobre el desempleo.
- C3 Convenio sobre la protección a la maternidad.
- C6 Convenio sobre el trabajo nocturno de los menores (industria).
- C19 Convenio sobre la igualdad de trato (accidentes del trabajo).
- C29 Convenio sobre el trabajo forzoso
- C30 Convenio sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas)
- C44 Convenio sobre el desempleo, 1934
- C50 Convenio sobre el reclutamiento de trabajadores indígenas, 1936.
- C87 Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948.
- C96 Convenio sobre las agencias retribuidas de colocación (revisado).
- C98 Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949.
- C100 Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951
- C103 Convenio sobre la protección de la maternidad (revisado)
- C105 Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso
- C111 Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación).
- C118 Convenio sobre la igualdad de trato (seguridad social).
- C122 Convenio sobre la política del empleo.
- C128 Convenio sobre las prestaciones de invalidez, vejez y sobrevivientes.
- C142 Convenio sobre desarrollo de los recursos humanos.
- C154 Convenio sobre la negociación colectiva.
- C159 Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas).
- C169 Convenio sobre pueblos indígenas y tribales.
- C182 Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil.



Si se analiza brevemente el cuadro, se puede observar que los convenios internacionales específicos destinados a promover la igualdad y eliminar la discriminación en el empleo son los siguientes:

- C50 Convenio sobre el reclutamiento de trabajadores indígenas;
- C111 Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación);
- C122 Convenio sobre la política del empleo;
- C142 Convenio sobre desarrollo de los recursos humanos;
- C159 Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas).

Se trata de convenios que en algunos casos datan de 1936, es decir, con tiempo suficiente para haber surtido efecto no solamente a nivel legislativo sino en la estructura laboral de los países. En el caso de México, el convenio C111 fue firmado en 1958 y el último, el C159 en 1983, es decir, hace más de 20 años. Sin embargo, a pesar de haber provocado efectos y modificaciones en las legislaciones nacionales de los países estudiados, la firma y ratificación de los convenios mencionados anteriormente, no ha provocado cambios sustanciales de magnitud en la incorporación de integrantes de grupos vulnerables al mercado laboral en condiciones de igualdad con el resto de los trabajadores.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo donde se analiza el aumento de la participación de mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores y grupos étnicos en la estructura laboral de los países referentes:

**Cuadro 2.- Aumento del número de mujeres empleadas, etnias, personas con discapacidad, etc. después de la firma de los convenios<sup>8</sup>.**

| Tipo de convenio | México  | USA – convenio sin firmar | Alemania            | España  |
|------------------|---|---------------------------|---------------------|---|
| Mujeres *        | 1.4%  | 0.2%                      | 0.9%                | 3.0%  |
| Discapacidad     | Sin datos oficiales   | Sin datos oficiales       | Sin datos oficiales | Actualmente, del total de la población, el 2.9% son personas con discapacidad económicamente activos. |
| Edad (55-65)*    | 0.9%  | 5.9%                      | 2.4%                | 4.4%  |
| Etnia            | El 12% de la población total es indígena. De este porcentaje, el 58.6% trabaja en el sector primario y el 30.7% trabaja sin recibir un ingreso. | Sin datos oficiales       | Sin datos oficiales | Del total de la población en 1996 eran activos económicamente 12.626,7 en el 2005 son 18.288,1        |

\* Tasa de crecimiento.

Como se puede observar, a pesar de no contar con datos oficiales en algunos casos relevantes, en el rubro de mujeres y adultos mayores, la firma y ratificación de convenios no ha dado lugar a un significativo avance de dicho segmento en el mercado laboral. En el rubro de adultos mayores, Estados Unidos muestra una incorporación superior al resto a pesar de no haber firmado ningún convenio al respecto. Frente a este panorama, en el orden de las estrategias políticas para lograr la igualdad y no-discriminación en el ámbito laboral, las acciones afirmativas han tenido un mayor impacto en la estructura del mercado laboral<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Se trata de una combinación de fuentes: OECD Employment Outlook 2005 - Statistical Annex © 2004 - 2005.

CDI - Comisión nacional para el desarrollo de los pueblos indígenas (México).

INE Instituto Nacional de Estadística (España).

<sup>9</sup> Después de la cantidad de años que pasaron de la firma del convenio y su ratificación hasta la actualidad, es imposible argumentar que se trata de problemas de mercado.

A continuación, se presentan una serie de cuadros comparativos de acciones afirmativas en diferentes países y sus respectivos efectos:

**Cuadro 3. Acciones afirmativas para las mujeres.**

|  | USA  | Argentina   | España                                  | México  |
|--|--|---|---|---|
| <b>Año en que se iniciaron las acciones afirmativas.</b>   | 1961   | 1994  | 1978                                    | 2003  |
| <b>Legislado</b>   | •  | •   | •                                       | •   |
| <b>Artículos relacionados con las acciones afirmativas</b> | Decreto en favor del acceso de mujeres en el trabajo. (Firmado por el presidente Kennedy). | -Art. 75 inciso. 23<br>-Art. 37<br>(De la reforma constitucional) | -Artículo 9 de la Constitución Española | -Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación |
| <b>Años en las estadísticas*</b>                           | 1990<br>2004   | 1997<br>2005  | 1990      2004                          | 2003      2004  |
| <b>Estadísticas de desempleo en las mujeres</b>            | 5.6%<br>5.5%   | 16.5%<br>13.0%  | 24.7%      15.1%                        | 2.3%      3.5%  |

\*No se tienen datos de años anteriores a 1990.

Un dato relevante a tomar en cuenta en este cuadro, es que en México a partir de la promulgación de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación se produjo un aumento del desempleo en el sector femenino. De hecho, en apenas un año aumentó significativamente en un 1.2%<sup>10</sup>. En el resto de los países, las acciones afirmativas han mostrado mayor efecto que los convenios y tratados.

<sup>10</sup> Aunque este problema puede estar determinado por factores de mercado ajenos a la promulgación de la ley y su puesta en vigor.

**Cuadro 4. Acciones afirmativas para personas con discapacidad**

|   | USA   | Argentina   | España                     | México  |
|---|---|---|----------------------------|---|
| <b>Año en que se empezaron las acciones afirmativas.</b>      | 1973  | 1994  | 1978                       | 2003  |
| <b>Legislado.</b>   | •   | •   | •                          | •   |
| <b>Artículos relacionados con las acciones afirmativas.</b>   | - <i>Rehabilitation Act</i> , de 1973<br>- <i>Americans with Disabilities Act</i> (ADA) de 1990 | -Art. 75 inciso. 23<br>-Art. 37<br>(De la reforma constitucional) | -Art. 9 de la Constitución | -Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación |
| <b>Años.</b>  | 1990 a 2003   | 1990 a 2003   | 1990 a 2003                | 1990 a 2003   |
| <b>Aumento en el empleo de las personas con discapacidad.</b> | 5.3%  | 3.9%  | 4%                         | 2.3%  |

**Cuadro 5. Acciones afirmativas para adultos mayores.**

|  | USA  | Argentina   | España                     | México  |
|--|--|---|----------------------------|---|
| <b>Año en que se empezaron las acciones afirmativas</b>    | 1967   | 1994  | 1978                       | 2003  |
| <b>Legislado</b>   |  | •   | •                          | •   |
| <b>Artículos relacionados con las acciones afirmativas</b> | The Age Discrimination in Employment Act of 1967 | -Art. 75 inciso. 23<br>-Art. 37<br>(De la reforma constitucional) | -Art. 9 de la Constitución | -Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación |
| <b>Años</b>  | 1990 a 2003                                      | 1990 a 2003   | 1990 a 2003                | 2003 a 2004   |
| <b>Aumento en el empleo de los</b>                         | 5.9%   | Sin datos oficiales   | 4.4%                       | 0.9%  |

|                         |  |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|--|
| <b>adultos mayores.</b> |  |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|--|

En el caso mexicano, el bajo aumento del empleo en adultos mayores se puede deber al poco tiempo transcurrido desde la aparición de la Ley Federal Para Prevenir y Eliminar la Discriminación.

### Cuadro 6. Acciones afirmativas de etnias y nacionalidad<sup>11</sup>.

|  | <b>USA</b>                                | <b>Argentina</b>  | <b>España</b>              | <b>México</b>                                       |
|--|---|---|----------------------------|---|
| <b>Año en que se empezaron las acciones afirmativas</b>    | 1952                                      | 1994  | 1978                       | 2003  |
| <b>Legislado</b>   | •   | •   | •                          | •   |
| <b>Artículos relacionados con las acciones afirmativas</b> | The Immigration and Nationality Act, 1952 | -Art. 75 inciso. 23<br>-Art. 37<br>(De la reforma constitucional) | -Art. 9 de la Constitución | -Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación |

A continuación, se presentan las distintas formas que asumieron las acciones afirmativas en los diferentes países estudiados. En este punto, puede observarse que en los países donde las acciones afirmativas tuvieron más éxito y repercusión en lograr un aumento de la participación de los grupos vulnerables en el empleo fue en aquellos donde dichas acciones estuvieron orientadas a acciones directas del Estado interviniendo en el mercado (a veces en forma indirecta con exenciones impositivas).

<sup>11</sup> \*No se encontró información estadística de otros países.



### Cuadro 7. Características por país de las acciones afirmativas.

|                  | <b>Formas de implementación de las acciones afirmativas</b>   |
|------------------|---|
| <b>USA</b>       | <p>Ejemplos de realización de acciones afirmativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En algunas Universidades se guardan 16 de cada 100 asientos para personas pertenecientes a aspirantes en situación económica y/o educación desaventajada o perteneciente a un grupo étnico minoritario (negros, asiáticos, indios, etc.) (Minorías desfavorecidas desde el punto de vista económico y cultural).</li> </ul>  |
| <b>Argentina</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La igualdad real de oportunidades entre varones y mujeres para el acceso a cargos electivos y partidarios se garantizará por acciones positivas en la regulación de los partidos políticos y en el régimen electoral.</li> <li>- Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad”.</li> <li>- Las acciones afirmativas son medidas para eliminar progresivamente la discriminación.</li> </ul> |
| <b>España</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las buenas prácticas laborales en España se caracterizan por proyectos en los que se fomenta la inserción al mercado laboral de grupos vulnerables a través de capacitaciones, campañas de información y subsidios por parte del gobierno.</li> </ul>  |
| <b>México</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En México las acciones positivas no se aplican como formas preferenciales a los grupos vulnerables, más bien se utilizan como medidas para preparar a los sectores vulnerables para la igualdad de competencia.</li> <li>- Con las acciones afirmativas se fomenta la creación de empleo y se promueve la capacitación para el mismo.</li> </ul>   |

Ahora bien, en este panorama, regularmente, las teorías económicas apelan a la racionalidad de los agentes para explicar el comportamiento de los mismos en el mercado. Y en algunas ocasiones para explicar el funcionamiento del mercado mismo. Desde este punto de vista, los costos laborales de la incorporación a la plantilla laboral de mujeres, adultos mayores o integrantes de etnias deberían ser superiores al resto de los aspirantes.

**Cuadro 8. Costos laborales comparativos de la contratación de una mujer, indígena, adulto mayor o a personas con discapacidad<sup>12</sup>.**

| Costos laborales                  | México | USA       | Argentina | Chile |
|-----------------------------------|--------|-----------|-----------|-------|
| *Mujeres con hijos y/o maternidad | 0.2%   | Sin datos | 1.0%      | 1.8%  |

| Costos laborales  | México       | Alemania      | USA           | Cánada        |
|-------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| **Adultos mayores | 5.8% del PIB | 10.6% del PIB | 14.1% del PIB | 9.3 % del PIB |

| Costos laborales | México   | Guatemala   | Perú   | Ecuador   |
|------------------|--|---|--|---|
| Etnia            | La diferencia salarial entre la población indígena e indígena es de 42%. | La diferencia salarial es de 42% aunque ha ido decayendo desde 1990 | Diferencia de 58% en el salario, ha aumentado desde 1990 mas de 8% | Diferencia de 45%, la brecha ha tenido un crecimiento del 12% desde 1990. |

\* Este porcentaje es a partir de la remuneración bruta mensual de las trabajadoras.

\*\* A mayor inversión en salud pública para adultos mayores, mayor aumento de productividad económica, es decir, los costos laborales en relación con personas mayores de 60 años disminuyen.

En conclusión, estos cuadros muestran que no existe ningún argumento económico que justifique la discriminación y el acceso no igualitario a los puestos de trabajo vacantes. En realidad, las experiencias de los bancos en préstamos de bajo perfil<sup>13</sup> a mujeres ha mostrado que los mismos tienen una tasa de recuperación muy superior a la masculina. De hecho, las mujeres han resultado ser más responsables, cuidadosas y comprometidas en la devolución de sus préstamos al punto que los bancos las prefieren a los hombres. Esto parece sugerir que la discriminación -como es habitual- no es un problema de hechos comprobables sino de prejuicios culturales<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Se trata de una combinación de fuentes: OIT - Banco Mundial - Informe de las Naciones Unidas: Gillete May y Harry Anthony Patrinos.

<sup>13</sup> Se trata de montos bajos que no interesan a la banca financiera tradicional.

<sup>14</sup> Que son a nivel de las consecuencias para los agentes, todavía más efectivos que los hechos.



### **3. ANÁLISIS DE LOS CONVENIOS Y TRATADOS, ACCIONES AFIRMATIVAS Y LEGISLACIÓN NACIONAL SOBRE EL TEMA DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN,**

En resumen, los resultados previos<sup>15</sup> del análisis documental se pueden organizar del siguiente modo:

1. La firma de convenios y tratados internacionales no ha servido para impulsar directamente la incorporación de grupos vulnerables al mercado laboral en igualdad de condiciones.
2. La legislación nacional todavía presenta algunos inconvenientes para lograr efectividad en la incorporación de grupos vulnerables al mercado laboral en igualdad de condiciones.
3. Una legislación laboral obsoleta en lo referente a prevenir violaciones a la misma y también por ciertos adelantos tecnológicos y de innovación en el terreno laboral.
4. Un conjunto de leyes (referidas o que contienen disposiciones contra la discriminación o que promueven la igualdad) que tienen los siguientes inconvenientes:
  - a. uno de los problemas centrales de la discriminación y falta de igualdad en el ámbito laboral es que regularmente escapan de la esfera de acción de las leyes que están concentradas en prevenir dicha discriminación y promover la igualdad en la relación ciudadano/Estado y no dejan la relación ciudadano/mercado librada a las leyes de éste último bien a la libre voluntad de los individuos. En otras palabras, el problema laboral es para dichas leyes un problema privado, no regulado por dichas leyes,
  - b. probablemente, el segundo problema en orden de gravedad es la existencia de discriminaciones normativas consagradas por las leyes, es decir, la

---

<sup>15</sup> Todavía faltan analizar algunos datos de productividad y competitividad.

persistencia de elementos discriminatorios en la legislación vigente, falta de un criterio unificado de discriminación,

c. falta de un criterio unificado de grupo social (referente a la discriminación),

d. disposiciones demasiado genéricas para la determinación de un acto u omisión discriminatorio que resultan susceptibles de interpretación,

e. falta de mecanismos de seguimiento y evaluación de las políticas antidiscriminatorias, falta de elaboración de un índice de eficacia o cumplimiento de las leyes antidiscriminatorias,

f. falta de control judicial de constitucionalidad sobre discriminación en México;

5. Mecanismos impositivos regresivos que no benefician la incorporación de integrantes de grupos vulnerables.

6. La falta de normas nacionales que manejen criterios de igualdad y no discriminación.

7. La falta de acciones afirmativas efectivas por parte de la sociedad civil y el Estado (aunque en comparación con la estrategia de firma de convenios internacionales, la llamada “acción afirmativa” ha mostrado mayor efectividad).

8. La base de la discriminación no se encuentra en realidades materiales o estructurales sino más bien, en “realidades de pensamiento”, es decir, en prejuicios sin fundamentos. En resumen, se trata de un problema de mentalidades<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Este problema no debe ser confundido con un tema de asimetría informativa o directamente con falta de información. Si bien estos elementos agravan el problema central, el núcleo del asunto sigue siendo un prejuicio: por ejemplo, creer que las mujeres no rinden lo mismo que los hombres, o tienen menor compromiso, o menor responsabilidad, o inteligencia, o constancia, etc.

En términos fiscales, los contribuyentes mexicanos deben hacer en promedio 49 pagos para cumplir con el fisco. A esta tarea le dedican 536 horas y el 31,3% de sus ingresos<sup>17</sup>. La única posibilidad de mejorar este índice es simplificar el proceso fiscal a partir de las normas de tributación y los pagos a realizar. Una legislación fiscal compleja resulta un inhibidor importante para la inversión y el desarrollo. Dicha legislación tampoco favorece tributariamente a aquellas organizaciones productivas que incorporen a grupos vulnerables<sup>18</sup>.

Uno de los problemas centrales de la legislación laboral es la falta de incorporación de mecanismos que sirvan para prevenir las violaciones a la ley anteriores a la existencia de una relación laboral. Por ejemplo, la ley no prevé que muchos de los actos de discriminación se producen antes de comenzar el contrato laboral porque lo que formalmente no constituyen delito (firma anticipada de renuncia, firma de contratos con vigencia pero sin fecha específica, etc.) En este aspecto, las mujeres son particularmente vulnerables porque quedan atadas a condiciones más estrictas que los hombres (no pueden embarazarse, faltar por cuidado de los hijos, etc.)<sup>19</sup>

Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo no tiene una posición garantista del denunciante. Esto termina provocando que las mujeres opten por no denunciar las violaciones a la ley (o aún peor el hostigamiento sexual, del que solamente se tienen subregistros pero ningún dato oficial) por no perder el trabajo<sup>20</sup>. En estos casos, el derecho a la intimidad o privacidad es absolutamente desconocido. En términos de protección social, dicha Ley también falla a no obligar a la parte contratante de servicio doméstico (que es masivamente femenino) a cumplir con la prestación de la seguridad social. Si bien la figura jurídica de servicio doméstico está reconocida por la ley, dicho reconocimiento no incluye obligaciones por parte del patrón, faltando a la obligación de

---

<sup>17</sup> Este indicador fiscal es el promedio que una empresa mediana debe pagar o retener cada año así como la carga administrativa del pago, según el estudio "Haciendo negocios 2006" del Banco Mundial. En Canadá se gastan 119 horas en 10 trámites.

<sup>18</sup> Este es uno de los puntos donde las estrategias de acción afirmativa han tenido mayor impacto y éxito en la promoción de la igualdad en el acceso al mercado laboral.

<sup>19</sup> Según datos estadísticos del Instituto Nacional para las Mujeres de cada 10 mujeres que buscan empleo, 8 son sometidas a pruebas de embarazo y VIH. Es interesante resaltar que los hombres no son sometidos a pruebas de VIH en la misma proporción.

<sup>20</sup> Las empresas de reclutamiento o seleccionadoras de personal fichan aquellos casos de denuncias y excluyen a los denunciantes de sus listas.

protección de los derechos fundamentales de las trabajadoras domésticas y librando dicho servicio a las expresiones más precarias del empleo en el país. Por otra parte, la Ley Federal de Trabajo muestra su obsolescencia en otros aspectos:

- El artículo 22 prohíbe el trabajo infantil (menores de 14 años) aunque en México existen 3,2 millones de menores que trabajan en actividades económicas<sup>21</sup>.
- El artículo 101 prohíbe el pago del salario en mercancía, vales u otra forma que no sea moneda de curso legal<sup>22</sup>.
- El artículo 29 prohíbe el uso de menores de 18 años para la prestación de servicios fuera de la República Mexicana<sup>23</sup>.
- El artículo 107 prohíbe la imposición de multas a los trabajadores cualquiera sea su causa (cuando en ciertos ámbitos -por ejemplo, el deportivo- dichas multas son relativamente comunes).
- El artículo 3 y 4 establece que no se deben fijar distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, credo religioso, sexo, edad, doctrina política o condición social (el artículo es demasiado genérico, dado que en la realidad, existen fuertes distinciones en el proceso de selección de recursos humanos en relación con el tipo de trabajo que van a realizar dentro de la organización productiva).
- El artículo 154 garantiza el derecho del trabajador mexicano a ascender sobre un extranjero.

También existen otros artículos que son masivamente violados sin que la ley disponga de ningún mecanismo para poder garantizar el derecho de los trabajadores de manera efectiva:

---

<sup>21</sup> Segunda datos del INEGI.

<sup>22</sup> Curiosamente, esta disposición que intentaba proteger al trabajador de un pago que él no quisiera afecta directamente al pago electrónico

<sup>23</sup> Esta disposición que intenta proteger a los menores deja al descubierto la participación de menores en actividades artísticas.

- El artículo 24 señala que la empresa y el trabajador deben tener un ejemplar del contrato individual laboral.
- el artículo 90 determina que el salario mínimo debe cubrir todas las necesidades alimenticias y educativas de un jefe de familia.
- El artículo 164 asegura para las mujeres los mismos derechos y obligaciones que para los hombres.
- El artículo 377 los gremios tienen la obligación de informar cada tres meses a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social sobre las altas y las bajas.
- El artículo 396 establece que las estipulaciones del contrato colectivo se extienden a todas las personas que trabajen en una empresa aunque no pertenezcan al sindicato que negoció el contrato colectivo, y
- Se complementa con el artículo 184 que extiende claramente los beneficios del contrato colectivo a los trabajadores de confianza (que generalmente desconocen que ellos también están amparados por la negociación).

Pero probablemente, uno de los puntos determinantes de la Ley Federal del Trabajo es su falta de una definición clara respecto de la forma legal del despido. Esta indefinición de reglas claras provoca que se den tres posibilidades<sup>24</sup>:

- a. el trabajador es despedido, establece la demanda y al realizarse el juicio (el careo puede darse dos años después de instalada la demanda), el patrón lo reinstala y lo vuelve a despedir,
- b. el trabajador es despedido, establece la demanda y al obtener una resolución favorable, el patrón recurre al amparo (que puede retrasar un año más el juicio y que puede ser favorable al patrón),
- c. el trabajador se hace despedir para poder demandar a la compañía después de tres meses de trabajo,

Un problema central de la discriminación en México (posiblemente después de la extensión al ámbito privado de la regulación antidiscriminatoria estatal) es el relativo a las

---

<sup>24</sup> Comisión Laboral de la Coparmex.

discriminaciones normativas consagradas por leyes. Dada la ausencia de una práctica extendida de controles entre poderes y la inexistencia de una tradición interpretativa antidiscriminatoria<sup>25</sup>, es relativamente frecuente encontrar en la legislación vigente en México ejemplos de discriminación injustificables, basados en estereotipos y factores prohibidos. A continuación se presentan cuatro ejemplos<sup>26</sup>:

La denominada Ley General de Población establece un procedimiento, librado a la discrecionalidad administrativa, que permite a la autoridad migratoria detener por tiempo indeterminado, sin control judicial alguno y sin el mínimo respeto al debido proceso legal, a los extranjeros de los que se sospeche están en situación de irregularidad en su situación migratoria (cfr. art. 152 de la Ley General de Población). Tal afectación por parte de una autoridad administrativa a la libertad ambulatoria o al debido proceso de los mexicanos sería inaceptable: se trata de un evidente caso de discriminación basada sobre el origen nacional.

En el Código Civil Federal, y en los de numerosas entidades federativas que lo reproducen textualmente o con ligeras modificaciones, se prohíbe a la mujer contraer nuevo matrimonio hasta pasados trescientos días de la disolución del anterior<sup>27</sup>. La prohibición, claro está, no rige para los varones. Se trata de un claro supuesto de discriminación basada sobre el género.

En el Código Civil Federal, y en el de gran parte de las entidades federativas, se establece como impedimento para celebrar matrimonio el padecer de enfermedades las

---

<sup>25</sup> José Ramón Cossío Díaz, *Dogmática constitucional y régimen autoritario*, Fontamara, México, 1998 y *La teoría constitucional de la Suprema Corte de Justicia*, Fontamara, México, 2002

<sup>26</sup> Parte de este análisis es desarrollado por Christian Curtis (2005) en "Legislación y las políticas antidiscriminatorias en México: el inicio de un largo camino" en Gustavo Fondevila (2005); *Instituciones, legalidad y Estado de derecho en la transición mexicana*. México: Fontamara, pp. 234 - 267.

<sup>27</sup> Código Civil Federal, art. 158; Código Civil de Chiapas, art 155 (aunque dispensa de la prohibición a la mujer que probare por dictamen pericial que no está embarazada); Código Civil de Coahuila, art. 264; Código Civil de Durango, art. 153; Código Civil de Jalisco, art. 270 (también dispensa de la prohibición a la mujer que probare por dictamen médico que no está embarazada); Código Civil de Morelos, art. 129; Código Civil de Nuevo León, art 158 (dispensa de la prohibición a la mujer que probare por dos médicos que no está embarazada); Código Civil de Puebla, art. 310 (dispensa de la prohibición a la mujer que probare por dictamen médico que no está embarazada); Código Civil de Querétaro, art. 150; Código Civil de Quintana Roo, art. 702 (dispensa de la prohibición a la mujer que probare por dictamen médico que no está embarazada); Código Civil de Sinaloa, art. 158; Código Civil de Tabasco, art. 161 (la prohibición es de ciento ochenta días), entre muchos otros. La norma fue derogada en algunas entidades, como Oaxaca y el Distrito Federal.

enfermedades crónicas e incurables, que sean, además, contagiosas o hereditarias<sup>28</sup>. Así -a partir de nociones sustentadas en el perfeccionismo biológico- se prohíbe injustificadamente contraer matrimonio a personas contagiadas de enfermedades tales como la tuberculosis, el síndrome de inmunodeficiencia adquirida, la sífilis, sin que importe el conocimiento y de la voluntad de su pareja. El artículo 226 de Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM), establece en sus categorías 81, 82 y 83 que el contagio del virus VIH-SIDA da lugar al “retiro por inutilidad” de la institución castrense. Se trata de dos casos obvios de discriminación basada sobre la condición de salud de la persona, también prohibida por el artículo 1 *in fine* de la Constitución.

Los ejemplos provenientes de una serie de leyes que establecen requisitos de salud, nacionalidad, edad y otros factores prohibidos para acceder o permanecer en un cargo, ejercer un derecho u obtener un beneficio podrían multiplicarse.

Sin embargo, pese a la claridad de casos de discriminación como los reseñados, la situación legal presenta en México aristas complejas. En primer lugar, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación tiene la misma jerarquía normativa que las leyes que incluyen disposiciones discriminatorias. Podría sostenerse la aplicación del criterio de preferencia temporal, postulando que la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación ha derogado implícitamente toda disposición discriminatoria incluida en leyes vigentes sancionadas con anterioridad. Esta tesis se enfrenta con dos dificultades: ante la falta de derogación expresa de disposiciones anteriores, la derogación implícita requerirá casi seguramente una declaración judicial caso a caso. La falta de tradición judicial en la materia, y la falta de derogación expresa permiten albergar dudas sobre la efectividad de esta estrategia. En segundo término, la amplitud de las excepciones

---

<sup>28</sup> Código Civil Federal, art. 156 numeral VIII; Código Civil de Chiapas, art. 153.VIII; Código Civil de Coahuila, art. 164; Código Civil de Durango, art. 151.VIII; Código Civil de Jalisco, art. 268.VII; Código Civil de Morelos, art. 127.X; Código Civil de Nuevo León, art. 156.VIII; Código Civil de Oaxaca, art. 156.VIII; Código Civil de Puebla, art. 299.VIII; Código Civil de Querétaro, art. 148.VIII; Código Civil de Quintana Roo, art. 700.X; Código Civil de Sinaloa, art. 156.VIII; Código Civil de Tabasco, art. 160.XI, entre muchos otros. En Coahuila se legisló expresamente para aclarar que constituye impedimento para celebrar matrimonio padecer del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (Código Civil de Coahuila, art. 262.X).

establecidas en el artículo 5 de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación parece aportar elementos a favor del mantenimiento de las disposiciones discriminatorias.

La excesiva amplitud de términos tales como los del inc. V (que no considera discriminatorias a las conductas “que se establezcan como requisitos de ingreso o permanencia para el desempeño del servicio público y cualquier otro señalado en los ordenamientos legales”) requerirán, a efectos de restringir su aplicación, de un esfuerzo argumentativo que contrasta con la habitual deferencia de los tribunales de justicia mexicanos con las decisiones de los poderes políticos –en especial cuando estas encuentran algún sustento aparente en el texto de una ley.

Queda abierta, sin embargo, una segunda estrategia, consistente en la invocación directa del párrafo último del artículo 1 de la Constitución para tachar de inconstitucionales las disposiciones legales que establezcan discriminaciones injustas, basadas sobre los factores prohibidos enumerados en ese párrafo. La discusión se centrará en la demostración de que la diferenciación efectuada sobre la base de un factor prohibido atenta “contra la dignidad humana” y tiene “por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades”. Esta estrategia tampoco está libre de riesgos, en la medida en que los tribunales se muestren deferentes frente a las decisiones de los poderes políticos, o exijan una carga argumentativa alta para demostrar que una disposición atenta contra la dignidad humana y tiene por objeto anular o menoscabar derechos y libertades. La palabra final al respecto está en manos de los jueces.

Con respecto al punto b), es decir, al establecimiento de acciones, mecanismos y dispositivos para prevenir y atacar la discriminación, y promover la igualdad de oportunidades, la Ley ofrece en sus artículos 10 a 15 un buen punto de partida, identificando ejemplos de medidas a favor de las mujeres, de las niñas y niños, de las personas mayores adultas, de las personas con discapacidad y de los miembros de la población indígena. Es necesario entender, sin embargo, que se trata sólo de eso: de un punto de partida. La lista no es taxativa o exhaustiva, sino simplemente ejemplificativa. Esto significa que brinda un abanico de posibilidades, pero no las agota, de modo que



corresponde al Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación y a las respectivas autoridades, en la medida de sus competencias, la puesta en marcha de las medidas enunciadas por estas disposiciones, y el diseño de nuevas medidas adecuadas para los ámbitos en los que se detecten desigualdades de oportunidades y accesos desiguales a bienes sociales.

Cabe acotar que pocas de las medidas citadas en estos artículos son técnicamente medidas de acción afirmativa o positiva: las medidas de acción afirmativa o positiva son dispositivos de carácter temporal, destinados a superar una situación de desigualdad material, a atacar estereotipos y a acelerar la equiparación de oportunidades de grupos sociales desaventajados<sup>29</sup>. Parte de las medidas a las que se refieren los artículos 10, 11, 12, 13, 14 y 15 no son medidas de este tipo, sino simplemente el establecimiento de acciones destinadas a garantizar derechos universales, o bien derechos especiales o grupales –que son una manifestación del respeto a la diversidad y diferencia. Ninguno de estos derechos es de carácter temporal, de modo que las medidas para asegurarlos deben ser permanentes. Así, por ejemplo, las medidas destinadas a asegurar el derecho de las mujeres a obtener información sobre salud reproductiva, a decidir sobre el número y espaciamiento de sus hijas e hijos y a una correlativa cobertura de salud y de seguridad social, o a servicios de guardería para sus hijos, o (art. 10, incs. II, III y IV), el derecho de los niños a la existencia de medidas para combatir la mortalidad y desnutrición infantiles (art. 11 inc. I), el derecho de las personas adultas mayores de acceder a los servicios de atención médica y de seguridad social (art. 12 inc. I), el derecho de las personas con discapacidad a un entorno que permita su libre acceso y desplazamiento (art. 13 inc. I), o el derecho de los miembros de la población indígena a ser asistidos por medio de intérpretes en cualquier proceso legal (art. 14 inc. VII), etcétera.

---

<sup>29</sup> María Ángeles Barrère Unzueta, Discriminación. Derecho antidiscriminatorio y acción positiva a favor de las mujeres, Civitas, Madrid, 1997, pp. 44-104, "Problemas del Derecho antidiscriminatorio: subordinación *versus* discriminación y acción positiva *versus* igualdad de oportunidades", en Revista Vasca de Administración Pública, N° 60, mayo-agosto 2001, pp. 145-166 y "Igualdad y "discriminación positiva": un esbozo de análisis teórico-conceptual", en Andrés García Iñda y Emanuela Lombardo (coords), Género y derechos humanos, Mira Editores, Zaragoza, 2002, pp. 15-34; José García Añón, "Derechos sociales e igualdad", en Víctor Abramovich, María José Añón y Christian Courtis (comps.), Derechos sociales: instrucciones de uso, Fontamara, México, 2003, pp. 79-102; David Jiménez Gluck, Una manifestación polémica del principio de igualdad. Acciones positivas moderadas y medidas de discriminación inversa, Tirant lo Blanch, Valencia, 1999, pp. 57-85.

Sin embargo, la Ley ha sido tibia en la ejemplificación de mecanismos que constituyen medidas de acción positiva, como las cuotas o cupos laborales, educativos o electorales, la previsión de incentivos legales o económicos para que los particulares empleen a personas pertenecientes a grupos vulnerables, las medidas de preferencia a miembros de grupos vulnerables en cargos públicos o para el otorgamiento de becas, subsidios o concesiones públicas, etcétera. Esto no favorece la posibilidad de adoptarlas –dado el carácter meramente ejemplificativo de las enumeraciones de los artículos mencionados.

En todo caso, el lenguaje referido a “medidas positivas y compensatorias” constituye un reconocimiento legal de la existencia de casos de discriminación estructural o sistémica, que la ley identifica en grupos sociales concretos: mujeres, niñas y niños, adultos mayores, personas con discapacidad y miembros de poblaciones indígenas.

Por último, cabe decir sobre este punto que uno de los mecanismos adoptados por la Ley es el de la creación de un organismo administrativo descentralizado, el Consejo para Prevenir la Discriminación. Más allá del alcance de las funciones que la ley le asigna –de carácter más recomendatorio que coactivo– es menester señalar la importancia de contar con una agencia estatal específicamente dedicada al tema. Dada esa especialización, es muy probable que la puesta en marcha de las posibilidades que abre la Ley dependa en gran medida del trabajo que realice el Consejo.

En cuanto al punto c), es decir, el establecimiento de garantías para el caso de incumplimiento de obligaciones por parte de los sujetos responsables, la Ley presenta su aspecto más frustrante: sólo se diseña la posibilidad de presentación de quejas ante el Consejo, que conduce a un procedimiento de conciliación de carácter voluntario. Es decir, si el sujeto responsable de la discriminación no accede a conciliar, el Consejo no tiene ninguna otra facultad de proceder, imponer sanciones o requerir satisfacción o reparaciones.

Esto no quita, sin embargo, la posibilidad de imaginar acciones judiciales, al menos sobre la base de la tipificación de actos u omisiones ilícitos que hace el art. 9 de la Ley. Sin embargo, la Ley no menciona ni prevé expresamente estas acciones judiciales, de modo que su desarrollo depende en gran medida del empleo que le den a la ley los actores de la sociedad civil y los representantes de grupos que sufren de discriminación, y de la respuesta judicial que este empleo genere.

En referencia al conjunto de leyes que tienen disposiciones o están directamente relacionadas con la eliminación de la discriminación y la promoción de la igualdad, existe una falta de definición respecto del sentido de la discriminación. Por ejemplo, la disposición del último párrafo del artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos de México parece abarcar tanto la discriminación *de jure* -directa e indirecta- y *de facto*, y las expresiones discriminatorias (cuando “atenten contra la dignidad humana”). Sin embargo, la norma plantea alguna dificultad porque parece referirse exclusivamente a tipos de discriminación voluntaria o intencional (ya que requiere que la discriminación “*tenga por objeto* anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”). Para que la cláusula tenga un alcance adecuado, es necesario interpretar esta expresión en un sentido objetivo, es decir, independiente de las intenciones subjetivas de las autoridades o particulares autores de la discriminación –que, por supuesto, tienden a negar que la intención de cualquier distinción sea la de anular o menoscabar derechos o libertades de las personas.

Frente a esto, se puede contraponer la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación que en su artículo 4 (donde se incluyen las respectivas concepciones sobre discriminación adoptadas por esos cuerpos normativos), aparece una cláusula – inspirada en gran medida en el lenguaje de los instrumentos internacionales sobre derechos humanos<sup>30</sup>–, que es más amplia que la disposición constitucional, y facilita la

---

<sup>30</sup> Considérese, por ejemplo, su similitud con el art 2 a) de la Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad, art. 2 a): “El término “discriminación contra las personas con discapacidad” significa toda distinción, exclusión o restricción basada en una discapacidad, antecedente de discapacidad, consecuencia de discapacidad anterior o percepción de una discapacidad presente o pasada, que tenga el efecto o propósito de impedir o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por parte de las personas con discapacidad, de sus derechos humanos y libertades fundamentales”.

tarea de quien denuncia un acto discriminatorio, ya que habla explícitamente de sus *efectos*, y no ya de las intenciones que lo motivaron. La definición incluye claramente los casos de discriminación *de jure* –directa e indirecta– y *de facto*; en el caso de la discriminación *de jure*, también incluye la discriminación por omisión o por incumplimiento de obligaciones, acciones positivas o medidas compensatorias –en la medida en que la omisión denunciada tenga por efecto “impedir o anular el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades”). Además, la definición legal incluye explícitamente expresiones discriminatorias tales como la xenofobia o el antisemitismo –aunque cabría reprochar la limitación de esta enumeración, ampliada de algún modo por el artículo 9 incisos XV, XVII y XVIII de la misma Ley.

Por otra parte, la falta de un criterio unificado de “grupo social” se expresa en la aparición de “factores sospechosos”, “categorías sospechosas” o “factores prohibidos”, enumerados en cláusulas o disposiciones legales antidiscriminatorias. Puede tomarse como ejemplo el artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos de México, o el art. 4 de la Ley Federal para Prevenir o Eliminar la Discriminación. En el primer caso, se prohíbe la discriminación por “origen étnico o nacional”, “género”, “edad”, “capacidades diferentes”, “condición social”, “condiciones de salud”, “religión”, “opiniones”, “preferencias” y “estado civil”, entre otros. En el segundo, se considera discriminación toda distinción basada sobre el “origen étnico o nacional”, el “sexo”, la “edad”, la “condición social o económica”, las “condiciones de salud”, el “embarazo”, la “lengua”, la “religión”, las “opiniones”, las “preferencias sexuales”, el “estado civil” o cualquier otra “que tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de las personas”. Una forma de entender esta lista de factores es suponer que se trata de notas o rasgos que identifican grupos sociales susceptibles de sufrir prejuicios o estereotipos injustificados, que tienen el efecto de excluirlos del goce o el ejercicio de derechos.

Ciertamente, esta lectura es más plausible cuando el propio grupo se identifica colectivamente y existen prácticas identitarias comunes –como en el caso del género, los pueblos indígenas, las minorías religiosas, lingüísticas y tal vez las nacionales, las

personas con discapacidad, las personas homosexuales. Resulta más complejo extender esta visión a otros factores de la lista, tales como las “opiniones” o el “estado civil”. En estos casos, parece más fácil pensar que el constituyente o legislador identificó factores que, pese a no responder a formas de organización e identificación grupal, resultan objetivamente en estereotipos o prácticas de exclusión.

En relación con el problema de las medidas antidiscriminatorias y las garantías es imprescindible comentar la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Con respecto al punto a), es decir, los criterios de determinación sobre la existencia de discriminación, cabe formular dos comentarios. En primer lugar, la ley cumple adecuadamente con este paso, tipificando una serie de supuestos que constituyen actos y omisiones discriminatorias en su artículo 9. Este aspecto permite al intérprete identificar actos y omisiones discriminatorios, e inferir criterios para aplicarlos por analogía a otros casos no expresamente tipificados. Por otro lado, y en un sentido opuesto, el artículo 5 ha establecido algunos supuestos de exclusión de la discriminación que son sumamente discutibles, y que parecen ofrecer especialmente al Estado espacios de discrecionalidad para establecer distinciones sobre fundamentos dudosos. Así, por ejemplo, los incisos III (establecimiento de distinciones por instituciones públicas de seguridad social), IV (establecimiento de límites por razones de edad en el ámbito educativo), V (establecimiento de requisitos de ingreso o permanencia para el desempeño del servicio público y cualquier otro señalado en los ordenamientos legales), VI (distinciones “en beneficio” de una persona que padezca alguna enfermedad mental) y VII (distinciones, exclusiones, restricciones o preferencias que se hagan entre ciudadanos y no ciudadanos) son excesivamente genéricos y pueden encubrir supuestos de discriminación intolerable. En igual sentido, la cláusula abierta del inciso VIII (“en general, todas las que no tengan el propósito de anular o menoscabar los derechos y libertades o la igualdad de oportunidades de las personas ni de atentar contra la dignidad humana”) se encuentra en tensión con la definición del artículo 4, que habla no de *propósitos* discriminatorios, sino de *efectos* discriminatorios.

Para mostrar la debilidad del control judicial de constitucionalidad sobre la discriminación en México, es necesario comentar brevemente una reciente sentencia de la Suprema Corte de Justicia ante un planteo de discriminación normativa de una ley federal<sup>31</sup>. El caso, resuelto negativamente para los actores, ilustra las dificultades de aplicación de normas antidiscriminatorias cuando el juzgador no ha desarrollado un arsenal conceptual adecuado para analizar la cuestión.

Se trata de una acción de amparo en la que los actores –un ciudadano mexicano y una ciudadana extranjera que pretenden casarse– impugnan la validez constitucional del art. 68 de la Ley General de Población, que establece que para poder casarse mexicanos con extranjeros, se exige “autorización de la Secretaría de Gobernación”. Esa autorización no está sujeta a plazo ni a criterio alguno. Los impugnantes consideran que esa norma es violatoria del principio de igualdad establecido en el artículo 1° de la Constitución mexicana, y que se trata de un caso de discriminación motivado por origen nacional que menoscaba los derechos y libertades de las personas.

El voto de la mayoría de la Corte ignora derechamente la aplicación del último párrafo del artículo 1° de la Constitución –referido, como he comentado antes, a la prohibición de discriminación motivada por, entre otros factores, origen nacional– y centra su análisis de la cuestión en el alcance del principio de igualdad. El voto no es precisamente un alarde de claridad al respecto. De acuerdo con la mayoría de la Corte: *el principio de igualdad es uno de los valores superiores del ordenamiento jurídico mexicano, que sirve de criterio básico para la producción normativa a cargo del legislador y de la posterior interpretación y aplicación de las disposiciones legales, para que con base en dicho principio, los poderes públicos tengan en cuenta que los particulares que se encuentren en igual situación de hecho, deben ser tratados de la misma manera, lo que a su vez implica que quienes se encuentren en una situación jurídica distinta, no pueden ser tratados de igual modo.*

---

<sup>31</sup> Suprema Corte de Justicia de la Nación, Amparo en revisión 543/2003. Quejosos: José Luis Quiroz Mateos y coagraviada. Sentencia del 20 de abril de 2004. Christian Curtis (2005).

Como puede verse, en lugar de limitar al legislador, el principio de igualdad parece ser entendido prima facie como autorización para que el legislador distinga. Del párrafo citado surge la confusión, repetida en todo el voto, entre desigualdad de hecho y desigualdad jurídica: la aplicación de alguna lógica oscura parece derivar necesariamente, de la obligación de tratar igual a particulares que se encuentren en la misma situación de hecho, una obligación de tratar de modo distinto a quienes se encuentren en situación jurídica distinta. No parece necesario aclarar que una situación jurídica distinta se debe a una distinción introducida por una norma jurídica, no a un estado “natural” de cosas. Desde este párrafo en adelante, y a partir de un tratamiento formal y vacío del principio de igualdad, la Corte elude la cuestión central, que es la de la relevancia de la desigualdad de hecho a fin de establecer distinciones jurídicas.

La Corte continúa con estos dos párrafos sorprendentes:

*Por lo tanto, debe entenderse que el principio de igualdad busca colocar a los particulares en condiciones de tener acceso a los derechos constitucionalmente protegidos, pero ello no significa que todos los individuos deban ser iguales en todo, ya que si la propia Constitución Federal protege la propiedad privada, la libertad económica y otros derechos patrimoniales, al mismo tiempo está reconociendo la existencia de desigualdades económicas, materiales o de otra índole, que conducen a aceptar que no puede ser absoluta e ilimitada.*

*En este orden de ideas, sería contraria al propio principio de igualdad, la norma que, expedida por el legislador para ser aplicada a situaciones de desigualdad entre distintos sujetos, produzca en su aplicación un trato igualitario, pues eso generaría mayor desigualdad que la que se busca eliminar.*

El primer párrafo citado repite la confusión entre desigualdad de hecho y desigualdad jurídica: del “descubrimiento” de que la Constitución tiene en consideración la desigualdad de hecho de los individuos parece desprenderse que la igualdad jurídica entre los individuos no puede ser “absoluta e ilimitada”. La cuestión a responder, claro, es

en qué aspectos, pese a la desigualdad de hecho, no pueden introducirse desigualdades jurídicas.

Pero el próximo párrafo lleva la confusión a límites insospechados: parece afirmar que la existencia de trato normativo igualitario en situaciones de desigualdad fáctica ¡constituye necesariamente una violación al principio de igualdad! De modo que, en situaciones de desigualdad de hecho, el legislador debería necesariamente distinguir de jure. La aplicación de esta idea llevaría a consecuencias disparatadas. Por ejemplo –de acuerdo con esta singular idea– si los varones y las mujeres son desiguales en los hechos, y una norma prohíbe torturar a los hombres, la consecuencia de semejante razonamiento es que el legislador debería tratar distinto a las mujeres, es decir, permitir u obligar a que se las torturara. La idea es palmariamente absurda: la cuestión central a debatir en el análisis relativo a la permisibilidad o necesidad de distinciones jurídicas –es decir, de establecimiento normativo de tratos diferentes– es el de la relevancia de las desigualdades de hecho en relación con las razones o justificaciones para establecer distinciones jurídicas. Cientos de factores a partir de los cuales existen desigualdades de hecho –por ejemplo, el sexo, el color de piel, el peso, el tamaño de los pies, el color de ojos, la posición socioeconómica, la lengua materna, el largo del pelo, etcétera– son absolutamente irrelevantes frente a la norma que prohíbe la tortura, o a la que prohíbe ser detenido arbitrariamente, o a la que permite profesar la religión que uno desee. Dada esa irrelevancia, cualquier distinción normativa en este campo es injustificada y está prohibida. En otros casos, las desigualdades de hecho son relevantes a la luz del principio u objetivo que se pretende alcanzar: en esos casos, las distinciones normativas son permisibles. Así, por ejemplo, para fijar alícuotas de un impuesto, la condición socioeconómica de las personas resulta una categoría de crucial relevancia: distinguir jurídicamente entre personas de diferente ingreso a efecto del pago de impuestos es obviamente permisible.

Pese a lo dicho en el párrafo anteriormente glosado, esta idea parece desprenderse de los próximos dos párrafos de la sentencia:

*Esto es, el principio de igualdad, como valor constitucional superior, no implica que todos los sujetos de la norma se encuentren siempre, en todo momento y ante cualquier circunstancia, en condiciones de absoluta igualdad, sino que por las razones indicadas, debe entenderse que dicho*



*principio se refiere a la igualdad jurídica, que debe traducirse en la seguridad de no tener que soportar un perjuicio o privarse de un beneficio, sin una justificación razonable y objetiva.*

*Por lo tanto, debe concluirse que no toda desigualdad de trato ante la ley, implica vulnerar la garantía de igualdad, ya que ésta exige que a iguales supuestos de hecho se asignen iguales consecuencias jurídicas, pero no prohíbe al legislador establecer una desigualdad de trato, sino sólo aquellas desigualdades que resulten artificiosas o injustificadas.*

Aunque confundiendo nuevamente igualdad de hecho con igualdad de trato normativo, estos párrafos parecen sugerir que el principio de igualdad no exige siempre igualdad de trato, sino que permite establecer normativamente tratos diferentes en la medida en que las diferencias introducidas estén justificadas “razonable y objetivamente”. Sin embargo, como veremos, la Corte –lejos de analizar la “razonabilidad”, “objetividad”, “artificiosidad” o “justificación” de la distinción– se limita a convalidarla por el simple hecho de que fue adoptada por el legislador.

En efecto, después de desplegar estas ideas, y de repetirlas varias veces, su aplicación concreta a la distinción normativa establecida por el artículo 68 de la Ley General de Población –que subordina la posibilidad de contraer matrimonio entre mexicanos y no mexicanos a la exigencia de requerir autorización previa de la Secretaría de Gobernación, distinguiendo así entre contrayentes nacionales y no nacionales y sometiendo a estos a un trato más gravoso– es la siguiente:

*Aunque es cierto que el artículo reclamado introduce un trato diferenciado para los extranjeros, ello obedece a que la norma está llamada a proyectarse sobre situaciones jurídicas desiguales de hecho, pues desde el punto de vista jurídico existe diferencia entre un nacional y un extranjero, por ende es lógico que ante una diversa situación jurídica corresponda un diferente tratamiento; es decir, si uno de los sujetos a quien está dirigida la norma no cuenta con la calidad de mexicano, no es jurídicamente factible que se le trate como tal.*

*Lo anterior es así pues si se colocara en pie de absoluta igualdad a los extranjeros y a los nacionales, la distinción prevista en los artículos 30 y 33 no tendría razón de ser, de donde*

*se sigue que la desigualdad de trato establecida por el artículo 68 de la Ley General de Población, no es artificiosa ni arbitraria, pues esa diferencia proviene directamente del texto constitucional.*

*Por lo tanto si el principio de igualdad busca colocar a los particulares en condiciones de tener acceso a los derechos constitucionalmente protegidos, lo cual no significa que todos los individuos deban ser iguales en todo, pues la propia garantía de igualdad implica que a situaciones jurídicas diversas deberá corresponder un diferente tratamiento, por ello es lógico que la norma establezca un acceso diferente a tales derechos cuando los particulares se encuentran en situaciones jurídicas distintas.*

*De ahí que si la calidad de extranjero es jurídicamente distinta a la de mexicano, situación que la propia Constitución Federal reconoce, ello deriva en que el mexicano y el extranjero que pretenden celebrar el acto jurídico del matrimonio, se encuentren en diversa situación de hecho, de la que se encuentran los mexicanos para los mismos efectos, y por tanto el trato diferenciado está apegado al texto fundamental.*

Como se ha apuntado antes, semejante razonamiento vacío, referido a cualquier derecho establecido en el Título Primero de la Constitución, supondría la posibilidad –o la necesidad, sobre esto no se pone demasiado de acuerdo el texto de la sentencia– de distinguir en todo caso en el tratamiento jurídico de mexicanos y extranjeros. Así, por ejemplo, como está prohibido torturar a los mexicanos, o molestarlos en su persona, familia, domicilio, papeles o posesiones sin mandamiento escrito de autoridad competente que funde y motive la causa legal del procedimiento, y los extranjeros son distintos de los mexicanos, entonces el legislador podría autorizar para éstos la tortura, o la molestia en su persona, familia, domicilio, papeles o posesiones sin orden legítima de autoridad competente.

Pero ¿cuál es la justificación “razonable y objetiva” para hacer la distinción? De acuerdo con la sentencia, la distinción es justificable porque el mismo constituyente

distingue entre mexicanos y extranjeros. La sentencia cree encontrar razones para la distinción normativa introducida por la ley en el siguiente artículo constitucional:

*Artículo 33.- Son extranjeros los que no posean las calidades determinadas en el artículo 30. Tienen derecho a las garantías que otorga el Capítulo I, Título Primero, de la presente Constitución; pero el Ejecutivo de la Unión tendrá la facultad exclusiva de hacer abandonar el territorio nacional, inmediatamente y sin necesidad de juicio previo, a todo extranjero cuya permanencia juzgue inconveniente.*

*Los extranjeros no podrán de ninguna manera inmiscuirse en los asuntos políticos del país.*

De acuerdo con el razonamiento desarrollado por la mayoría, como la propia Constitución reconoce la diferencia entre mexicanos y extranjeros, y establece distinciones normativas a partir de esa diferencia, el legislador puede hacer lo mismo cuando lo juzgue conveniente. Pero esta lectura del artículo 33 de la Constitución mexicana es absurda, ya que no logra distinguir entre la regla establecida por la norma, y sus excepciones. La regla que establece la norma es que los extranjeros “tienen derecho a las garantías que otorga el Capítulo I, Título Primero” de la Constitución, es decir, la Constitución establece expresamente que, en cuanto a los derechos del Capítulo I, Título Primero de la Constitución, el carácter de extranjero o mexicano es irrelevante, y por ende el legislador no puede establecer diferencias de trato.

A esta conclusión se llega además por vía de una lectura sistemática del art. 33 puesto en relación con el artículo 1° de la Constitución –en especial del último párrafo de ese artículo, que establece que está establecer distinciones que discriminen sobre la base del origen nacional y anulen o menoscaben los derechos y libertades de las personas. Parece obvio que el establecimiento del requisito de pedir permiso a la Secretaría de Gobernación para casarse cuando uno de los contrayentes es extranjero significa un menoscabo de la libertad de casarse establecida sobre la base de su origen nacional<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Llamativamente, el derecho a casarse no está explícitamente reconocido como derecho en la Constitución mexicana. El voto de la minoría infiere ese derecho del párrafo primer del artículo 4° constitucional, que dispone que la ley “protegerá la organización y el desarrollo de la familia”. En el mismo sentido, varios pactos internacionales ratificados por México reconocen en el elenco de derechos humanos al derecho a casarse (cfr. Convención Americana sobre Derechos Humanos, art. 17.3; Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, art. 23.2). De todos modos, el último párrafo del artículo 1 constitucional no se refiere únicamente a los derechos establecidos en la Constitución, sino en general a los derechos y libertades de las personas, es decir, incluye a los

Además de la regla que prescribe la igualdad de trato entre mexicanos y extranjeros en lo referido a los derechos del Capítulo I, Título Primero de la Constitución, el art. 33 establece dos excepciones, que –por imponer limitaciones a los derechos constitucionales– deberían haber sido leídas de manera restrictiva. Las dos excepciones – cuyo carácter anacrónico, vale subrayarlo, es por demás visible, y que difícilmente pasarían el escrutinio de los estándares internacionales de derechos humanos– son la limitación de los derechos a permanecer en el país y al debido proceso si el presidente de la Nación juzga que la permanencia del extranjero es inconveniente y decide expulsarlo, y la limitación al derecho a participar en los asuntos internos del país<sup>33</sup>.

La interpretación de la Corte contradice todo canon razonable de hermenéutica: en lugar de identificar la regla y delimitar las excepciones –entre las cuales, valgo subrayarlo, no se encuentra la del derecho a casarse– infiere un principio de las excepciones, y lo convierte en una nueva regla –que, de paso, destroza el contenido de la regla expresamente establecida en la disposición. Así, en la lectura de la Corte, se ignora la prescripción de trato igual entre extranjeros y mexicanos de la primera parte de la segunda oración del artículo, y se emplea la excepción como forma de justificación de las distinciones que efectúe el legislador en relación con los extranjeros. Sobre esta base, el legislador podría establecer distinciones de trato ante todo derecho incluido en la primera parte de la Constitución sobre la base del origen nacional...

Al confundir regla y excepción y desvirtuar así completamente el sentido del artículo 33, la Corte extrae de su lectura conclusiones insostenibles: en lugar de emplear la prescripción general de trato igual entre nacionales y extranjeros en materia de derechos fundamentales como parámetro para invalidar la normativa inferior que establezca diferencias, saca de contexto las excepciones, y utiliza su existencia como fundamento

---

derechos y libertades creados por normas legislativas. Como vimos, el artículo 33 garantiza la igualdad de trato de los extranjeros en los derechos fundamentales establecidos por el Capítulo I, Título Primero de la Constitución, y esto incluye al artículo 1°.

<sup>33</sup> Limitación que a su vez se ve reflejada en el régimen de los arts. 8° y 9° constitucionales, en materia de libertad de petición y de libertad de asociación y de reunión, respectivamente, cuando tengan por objeto asuntos del país.

para justificar cualquier trato desigual establecido entre nacionales y extranjeros. Con ese razonamiento, claro, las diferencias de trato no tendrían limitación alguna.

Por último, la Corte evita inexplicablemente mencionar, aplicar o asignar algún contenido al último párrafo del artículo 1° constitucional, que –para la lectura de la mayoría– parece simplemente no existir. Ni una palabra sobre el alcance de la prohibición de discriminación, y mucho menos aún sobre el examen adecuado para considerar si una norma es o no discriminatoria. En resumen, una decisión desafortunada, justificatoria de normas heredadas del pasado autoritario y carente de un estándar que permita al menos avanzar en el análisis de casos posteriores.

Por su parte, el estudio empírico aplicado a una muestra de 50 empresas (5 grandes, 30 medianas y 15 pequeñas pertenecientes a diferentes sectores de la actividad empresarial del país: agrícola-ganadero [latifundio -Sonora- y minifundio -Oaxaca-], industrial [automotriz -Toluca- y textil -Aguascalientes-], servicios [hotelera -Cancún-], manufactura [maquila - Tamaulipas], etc.) -15 radicadas en el Distrito Federal y 5 en el norte, 5 en el centro y 5 en el sur del país- señala de manera preliminar<sup>34</sup> una serie de causas que pueden servir para explicar este fenómeno:

1. La poca formación y maduración del mercado mexicano que es poco exigente en referencia a la calidad del proceso interno de las organizaciones.
2. Modelos perimidos de administración de capital humano que no incorporan el mejoramiento de las condiciones laborales al aumento de la productividad.
3. La falta de mecanismos que trasladen al modelo de negocio en México las innovaciones propuestas por el capital humano en materia de igualdad.
4. Una cultura empresarial local que sigue aplicando modelos de competitividad basados en el bajo costo de la mano de obra.

---

<sup>34</sup> El estudio no está todavía acabado.

5. Una cultura tradicional de desconfianza recíproca de las partes involucradas en el proceso laboral.
6. La falta de intervención del Estado en el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva (se puede suponer con un enfoque ganar - ganar).
7. El carácter informal que abunda en las relaciones laborales.
8. El 100% de los agentes entrevistados (directivos y empleados) desconocen los convenios y tratados firmados por México en materia de no discriminación e igualdad en el ámbito laboral.
9. El 100% de las empresas medianas y pequeñas reconocen que no cuentan con políticas definidas de contratación, ni planificación interna, ni administración organizacional. Sencillamente se ajustan a las demandas de mercado (aún en casos de crecimiento).
10. El interés de los clientes se reduce específicamente al producto o servicio de la organización productiva (este dato surge del tipo de queja que presentan los clientes).
11. Ambigüedad frente al tema de la capacitación.
12. En ninguna empresa mediana o pequeña de las analizadas existe una “carrera” dentro de la organización;
13. Ninguna empresa analizada (grande, mediana o pequeña) tiene políticas de discriminación positiva respecto de grupos vulnerables -ni en la contratación, ni en el trabajo cotidiano-;

14. Tampoco existen políticas especiales o flexibles para poder incorporar integrantes de grupos vulnerables<sup>35</sup>.

15. En aquellas empresas donde existe mayor incorporación de mujeres a la plantilla de la organización, la misma se concentra en los puestos inferiores o de escasa calificación.

16. Y la ineficiencia del sistema de administración de justicia que no logra convertirse en un factor económico clave para el respeto a los derechos al interior de las empresas.

Otro problema de la contratación de empleo femenino es el señalado en el punto 15 que se complementa con una concepción cultural particular de las tareas habitualmente destinadas a la mujer en la sociedad mexicana (tareas domésticas, cuidado de los niños, etc.) Esto ha provocado que el empleo femenino no solamente se concentre en los puestos inferiores de una organización productiva sino que además, se existan tareas naturalmente “femeninas”. Por este motivo, el 10,5% de las mujeres empleadas en el país se dedican al trabajo doméstico. Y este rubro es el que presenta mayor concentración de empleo femenino. Por supuesto, más de la mitad de las trabajadoras domésticas reciben menos de un salario mínimo como compensación salarial. Y básicamente es un trabajo urbano o al menos concentrado en las grandes urbes (mayores a 100,000 habitantes).

---

<sup>35</sup> Un buen ejemplo de esto es la siguiente respuesta de un directivo: “son las mujeres las que no se incorporan por el horario, más no la empresa las que no las incorpora a ellas.”

**Cuadro 8. Empleo femenino<sup>36</sup>.**

| Ocupación                                       | Cantidad de mujeres |
|---|---------------------|
| Población ocupada                               | 14,627,175          |
| Población asalariada                            | 8,837,085           |
| Trabajo doméstico remunerado                    | 1,529,194           |
| Profesionales, técnicas y trabajadoras del arte | 1,135,481           |
| Trabajadoras de la educación                    | 943,650             |
| Funcionarias y directivas                       | 200,400             |

Las organizaciones productivas pequeñas y medianas tienen frente al tema de la capacitación una actitud ambigua: todos los directivos afirman la importancia de capacitar a sus empleados pero en los casos donde hay capacitación, la organización no genera mecanismos para incorporar los beneficios de dicha capacitación al trabajo cotidiano. De todos modos, la inversión en capacitación es todavía muy baja en México si se la compara con estándares internacionales. Las organizaciones productivas siguen viendo a la capacitación como un costo adicional y no como una inversión redituable a largo plazo.

Esto afecta directamente a la productividad y a la competitividad. El país se ha enfocado en la especialización de mano de obra pero le falta inversión en intensidad de conocimiento, desarrollo tecnológico y actividades de mayor valor agregado. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>37</sup> la educación y capacitación todavía ejercen una función muy limitada en el desarrollo de la productividad en México. El mismo informe señala que en 2002, el país registró una diferencia negativa de 70% en su productividad en comparación con USA. En México se invierte el 0,4% del Producto Bruto Interno mientras que en Corea y Japón es del 2,5% y 3% respectivamente.

El problema de la flexibilidad en el horario es uno de los problemas graves de la incorporación de mujeres al mercado laboral. México presente en este aspecto uno de los

<sup>36</sup> Según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

<sup>37</sup> Informe 2005.



esquemas laborales más cerrado de Latinoamérica que se expresa en los siguientes puntos:

- restricción del turno nocturno o del trabajo de fin de semana;
- semanas laborales de 5 días y medio ( y a veces más);
- horario laborales extendidos de 12 horas;
- vacaciones laborales cortas (hasta 21 días).

La alta rigidez del mercado laboral local (en comparación con las economías desarrolladas) provoca mayores dificultades para la creación de nuevos empleos y para la incorporación de ciertos grupos vulnerables al mercado laboral. Según el Banco Mundial<sup>38</sup>, en un índice de 100, México ocupa el lugar 60 por su inflexibilidad cuando USA y Canadá tienen el puesto 0, Latinoamérica, el 53 y Asia, el 30. Es sugerente que las organizaciones productivas con mayor flexibilidad laboral sean extranjeras<sup>39</sup> y coincidan con aquellas que tienen mayor porcentaje de empleo femenino<sup>40</sup> y también mayor productividad<sup>41</sup>. El problema de la productividad y su descenso en algunos puntos del país jamás es relacionado con el tema de la igualdad y no discriminación<sup>42</sup>.

Frente a estos problemas se debe agregar la percepción particular de los agentes del sistema respecto de los problemas de discriminación e igualdad al interior de las organizaciones productivas y a su vez, la forma particular de las relaciones laborales. Para determinar esto, se siguió una metodología compleja y se aplicaron dos encuestas: un cuestionario de preguntas abiertas y de interpretación cualitativa y la segunda, un cuestionario de preguntas cerradas para determinar la relación entre productividad, lealtad, clima laboral, percepción de discriminación, igualdad, comunicación interna, etc.

---

<sup>38</sup> "Haciendo negocios 2006".

<sup>39</sup> La matriz es extranjera.

<sup>40</sup> AON Intergamma. De 40 empresas transnacionales del sector consumo, el 66,6% tienen horarios flexibles y mayor ocupación femenina.

<sup>41</sup> "Horas de trabajo, de lo fijo a lo flexible". Organización Mundial del Trabajo (OIT).

<sup>42</sup> Por ejemplo, según el estudio "Las políticas urbanas de la Ciudad de México en el contexto de la globalización" elaborado por Manuel Perló y Antonio Moya del Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad sostiene que la mano de obra en la zona metropolitana del valle de México es 48% menos productiva que el promedio de zonas metropolitanas de la OCDE y cuyo PBI desciende ininterrumpidamente desde hace 35 años pasando de 34,4% (1970) del total nacional a 29,8% en el 2000).

En este sentido, las conclusiones preliminares<sup>43</sup> de la encuesta de percepción de relaciones laborales arrojan diferentes resultados según la metodología empleada. En el caso del cuestionario cerrado, se pueden observar las siguientes frecuencias:

1. El 83.3% de los encuestados afirmó sentirse orgullosos o muy orgullosos de pertenecer a la empresa donde laboraba y el 85% dijo sentir mucha o total lealtad hacia la organización, pero al mismo tiempo:

El 36,7% cree que sus ingresos son regulares en comparación con los de otra organización, el 3,3% que son malos, el 6,7 % que son muy malos. Es decir, que el 46,7% no está de acuerdo con su nivel salarial (comparativamente) – el 8,3 no sabe y el 1,7 no contesta.

2. El 20% de los encuestados no sabe si las políticas de sueldos, prestaciones y servicios al personal se manejan con justicia y equidad, el 10% en desacuerdo, el 5% en total desacuerdo y el 11.7 afirma que no existe una distribución justa y equitativa de los salarios y prestaciones. En suma, 46,7% no cree que las políticas salariales de su organización sean justas y equitativas y el 26,7% directamente se opone a las mismas.

3. El 25% de los encuestados cree que el reconocimiento que brinda la organización productiva (jefes) es poco frecuente, y el 6,7% afirma que nunca hay reconocimiento. En resumen, el 31,7% cree que el reconocimiento de su organización es escaso o insuficiente. El 20% de los encuestados cree que el sistema de reconocimientos en efectivo de resultados obtenidos por el personal es regular, el 6,7% que es malo, el 20% que no existe dicho reconocimiento en efectivo, el 28,3% de los encuestados cree que el sistema de reconocimientos en especie de resultados obtenidos por el personal es regular, el 5% que es malo, el 3,3% que es muy malo, y el 23,3% que no existe dicho reconocimiento en especie.

---

<sup>43</sup> Falta sistematizar algunos datos y establecer cuadros de tendencias. También falta entrevistar a algunas empresas.

4. El 15% de los encuestados consideran que los programas de inducción e integración a la organización de los compañeros de nuevo ingreso son regulares, 3,3% que son malos, 3,3% que son muy malos y el 15% que directamente no existen.

5. El 8,3% de los encuestados no está seguro de la utilidad de la capacitación recibida por la organización, el 1,7% directamente cree que no ha sido de ninguna utilidad y el 20% declara no haber recibido ninguna capacitación a pesar de haberla necesitado o requerido.

A diferencia de lo que indica el sentido común y la propia opinión de muchos empresarios y directivos de recursos humanos, la relación entre lealtad e ingreso salarial del punto 1 parece indicar que precisamente la lealtad a una organización productiva no está directamente determinada por la compensación salarial sino por otros factores. En el punto 2 vuelve a aparecer el mismo tema con mayor fuerza.

Lo interesante del punto 3 es que el nivel del conflicto en la problemática del reconocimiento es inferior al salarial. Esto podría ser un factor de explicación del alto grado de lealtad que muestran las organizaciones productivas (85%). Es decir, que las personas están dispuestas a trabajar por menos salario del que consideran justo o adecuado para el trabajo que realizan si reciben el reconocimiento adecuado o que consideran justo por su capacidad y trabajo. Nuevamente aparece el problema del reconocimiento justo como un tema relevante para la administración de recursos humanos de la organización.

Esto parece señalar una forma particular de entender el problema de la discriminación y falta de igualdad, no solamente como un tema económico sino también de reconocimiento de identidades, capacidades, utilidades, y valoración del aporte del cliente interno al proceso productivo de la organización. Frente a esto, los datos que salen de la encuesta abierta enfatiza todavía más el problema del reconocimiento. Cuando los agentes tienen la posibilidad de hablar libremente se quejan invariablemente de

problemas de reconocimiento y no del salario. En la encuesta abierta lo números de agentes satisfechos con el reconocimiento que reciben es significativamente más bajo que en la encuesta cerrada.

También resulta sorprendente que el 36,6% del personal de nuevo ingreso considera que no han recibido suficiente información para integrarse a sus labores en la organización. Y por último, el punto 5 muestra con cierta claridad el problema de capacitación que presentan las organizaciones productivas del país. El cuestionario abierto confirma negativamente el prejuicio que existe respecto de la capacitación.

Frente a esto, la encuesta con cuestionario abierto arroja los siguientes resultados preliminares:

1. Los agentes (empleados y directivos) no logran distinguir entre discriminación y otros problemas derivados de la informalidad laboral (por ejemplo, se confunde la falta de contratación laboral con la discriminación, aunque dicha falta de contratación no dependa de ningún motivo del agente empleado, -por ejemplo que pertenezca a algún grupo vulnerable<sup>44</sup>- sino a políticas de la empresa).
2. Existe una baja conciencia del sentido de la discriminación y de sus consecuencias sobre los distintos agentes (en muchas empresas se discrimina abiertamente sin que los directivos siquiera sepan con exactitud que se discrimina)<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Resulta interesante que ninguna persona encuestada haya observado la conformación de “grupo vulnerable” que dio el equipo de entrevistadores: “mujeres, indígenas, homosexuales, personas con discapacidad, etc.” lo que equipara a nivel de imaginario a las mujeres, indígenas y homosexuales con personas que tienen discapacidades. En este sentido, nuevamente la declaración de un empleado es esclarecedora: “ahora sí que no es por discriminarlas pero no es algo que va acorde al trabajo que ellas puedan realizar yo creo que trabajarían mejor acá que estando allá afuera” (ventas).

<sup>45</sup> Al respecto es relevante la respuesta del jefe de agencia de una empresa grande a nivel nacional. Después de afirmar que la empresa no discrimina, dice que algunos criterios de selección de personal son “...que tenga buena salud, de preferencia haga deporte, no tenga vicios, no tenga tatuajes”.

3. La posición de los agentes (directivos y empleados) frente al tema de la capacitación es profundamente voluntarista -todos creen que con voluntad se puede suplir la formación y capacitación-.
4. Las organizaciones productivas del país apenas invierten o directamente no invierten en investigación.
5. En las empresas medianas y pequeñas el 100% de los empleados afirman que sus iniciativas no son tomadas en cuenta por los directivos
6. En las empresas grandes, el mismo porcentaje de empleados se queja de la mala comunicación con sus directivos.
7. La mayoría de los directivos y empleados de las organizaciones estudiadas reconoce que muchos problemas organizacionales (entre los que se cuenta la discriminación y falta de igualdad) no son estructurales sino más bien originados por “mentalidades”<sup>46</sup>.

Generalmente, en la bibliografía especializada sobre el tema, se destacan dos corrientes de pensamiento. La primera de ellas relaciona la satisfacción del cliente interno (empleado) directamente con el nivel salarial del mismo (mayor salario significa mayor satisfacción -lo que genera mayor lealtad, mayor compromiso, mayor productividad, etc.). Mientras que la segunda, relativiza la importancia del salario (una vez satisfechas ciertas condiciones mínimas del agente) y se enfoca en factores como el clima laboral, la relación con los directivos y los otros compañeros de trabajo, condiciones ambientales, reconocimiento interno, sistema de promociones, posibilidad de hacer carrera, etc. Frente a esta discusión, es importante resaltar que ningún empleado de los entrevistados (y en algunos casos, ocupaban el lugar más bajo en la escala salarial) formuló ninguna objeción

---

<sup>46</sup> Es decir, se trata de prejuicios basados en costumbres o en percepciones imaginarias de los fenómenos que se vuelven reales en sus consecuencias para los agentes involucrados. “Este es un caso de mentalidad y no tanto de la organización, yo creo de las personas, culturalmente en México pensamos que este más tiempo trabajemos, son más trabajadores”.

o queja respecto de su nivel salarial. Mientras que esos mismos empleados se quejaron de la falta de comunicación, de la falta de reconocimiento, etc.

En la actualidad, la bibliografía dedicada al tema de la justicia redistributiva discute sobre un cambio en las prioridades en las tendencias de conflicto de las sociedades actuales. En los años '70 era evidente que la teoría política estaba centrada en el análisis de modelos de justicia redistributiva basados en diferentes teorías de bienes. La reflexión política ha mostrado en los últimos años un creciente interés por la problemática concerniente al fundamento ético de un principio normativo de justicia distributiva. Los debates estuvieron dominados por la discusión respecto del establecimiento de una noción normativa de justicia que sirviera para demandar la eliminación de aquellas desigualdades que no estuvieran justificadas por buenas razones. Tras la publicación en 1971 de la *Theory of Justice*<sup>47</sup> de John Rawls, la década del '70 se caracterizó por la búsqueda de una noción de justicia distributiva<sup>48</sup> que pudiera ser compartida por todos los miembros de una sociedad<sup>49</sup>. El método filosófico consistió en tratar de establecer una noción de justicia aceptada en la cultura política de una comunidad, para encarnarla en las instituciones básicas de dicho grupo humano.

Esta concepción moral de la justicia distingue entre los “mínimos de justicia” a los que la sociedad no está dispuesta a renunciar y los diferentes “máximos de felicidad”<sup>50</sup> a los que cada segmento social aspira. A su vez, la tradición del liberalismo político tuvo su contrapartida en la década siguiente, con la aparición del comunitarismo<sup>51</sup> que ofrecía frente al minimalismo de justicia una concepción completa de lo bueno, al proponer la recuperación de las ideas de bien y virtud en el contexto de las comunidades. Según la corriente republicana, la ética de la justicia debe complementarse con una ética de la autenticidad, de lealtad a la identidad comunitaria<sup>52</sup>. A este panorama complejo, se suma en la década del

---

<sup>47</sup> Cfr. John Rawls; *Theory of Justice*. Cambridge, 1971.

<sup>48</sup> Por ejemplo, los trabajos de Nozick, Walzer o MacIntyre.

<sup>49</sup> De una sociedad con democracia liberal.

<sup>50</sup> Adela Cortina; *Ética mínima*. Madrid, 1986.

<sup>51</sup> Michael Walzer sostiene que el comunitarismo no puede presentarse como alternativa real del liberalismo sino solamente como una crítica a sus insuficiencias. Cfr. Michael Walzer; “The Communitarian Critique of Liberalism” en *Political Theory*, February 1990, 18, nr. 1, pp. 6 - 23.

<sup>52</sup> Cfr. Charles Taylor; *The Ethics of Authenticity*. Cambridge, 1991. Del mismo autor, *Sources of the Self: the Making of the Modern*

'90, un cambio aparente en las prioridades del pensamiento político. Por un lado, la noción normativa de justicia distributiva deja de ser pensada a través de la tradicional “eliminación de la desigualdad” para ser reemplazada por la “eliminación de la humillación y desprecio”<sup>53</sup>.

Conceptos como “igualdad en la distribución” o “igualdad de bienes” son desplazados en detrimento de otras categorías como “dignidad” y “respeto”<sup>54</sup>. El reclamo de reconocimiento público de la propia particularidad de un determinado grupo social ha pasado a ser una constante en los conflictos políticos de las últimas décadas. Esta cuestión, que hace referencia a la identidad o pertenencia de un sector social, cuestiona la equiparación entre redistribución universalista e igualdad de status. En este contexto, status significa reconocimiento de identidades particulares compartidas<sup>55</sup>.

De ahí las discusiones sobre multiculturalismo y reclamos de derechos de grupos culturales, dado que el reconocimiento se basa, sobre todo, en la identidad. Estos temas son fuente constante de ampliación de las formas de entender la ciudadanía en tanto sistema o práctica de pertenencia. Con frecuencia, se sostiene la obligación de ampliar la ciudadanía a partir de la necesidad de incluir a través del reconocimiento, las diferencias étnicas, raciales y sexuales. A nivel laboral, las identidades se definen por las posiciones que ocupan los distintos agentes en la organización productiva. Y dichas jerarquías se expresan en diferentes retribuciones salariales, diferentes saberes, etc. Lo que define identidades y grupos de pertenencia al interior de la organización.

Un problema diferente del salarial lo ocupa la informalidad de las relaciones laborales. Principalmente, en referencia a la falta de contrato pero también de canales formales de resolución de conflictos, de canales formales de recepción de quejas, etc. En este último punto, los reclamos son procesados como quejas y no como retroalimentación por parte del cliente interno/externo que pueda servir como insumo para mejorar el

---

Identity. Cambridge, 1989.

<sup>53</sup> Cfr. Nancy Fraser; “From distribution to Recognition?” Dilemmas of Justice in a ‘Post-socialist’ Age”, en *New Left Review*, 212, pp. 68-93. Fraser sostiene que se trata de una transición de la idea de “redistribución” a la idea de “reconocimiento”.

<sup>54</sup> Cfr. Axel Honneth; “A society without humiliation?” en *European Journal of Philosophy*, 1997, pp. 306-324. Honneth sostiene la misma idea que Fraser.

<sup>55</sup> Cfr. Steven Lukes y Soledad García (eds.); Ciudadanía, justicia social, identidad y participación. Madrid, 1999, Introducción, p. 3.

servicio o producto. Resulta sorprendente que la totalidad de las empresas medianas y pequeñas (y algunas grandes) no cuenten con ningún departamento de quejas que puedan procesar las mismas en términos de información para la organización. Los llamados *call centers* siguen siendo vistos por los gerentes o dueños de organizaciones productivas como costos de negocios y no como un canal de retroalimentación.

Esto ha provocado que la mayoría de las organizaciones productivas del país que cuentan con *call centers* han tercerizado la operación entregándole la operación a un proveedor externo. Este *outsourcing* se debe a que la orientación del servicio está fijada por el bajo costo<sup>56</sup>. En aquellas organizaciones donde existe el servicio, el *call center* está orientado al *outbound* (telemercadeo, promociones, ofertas, encuestas, etc.) y no precisamente a la recepción de quejas, consultas, soporte técnico, etc., es decir, formas alternativas de involucrar al cliente (externo e interno). Nuevamente nos encontramos con un comportamiento que no puede ser explicado solamente por criterios de racionalidad de la acción del agente.

Otro punto a destacar es la falta absoluta de un concepto de *Buenas prácticas laborales en temas de igualdad y no discriminación* en las políticas internas de las empresas analizadas. Aún en las empresas grandes, las “buenas prácticas” están siempre orientadas a mejorar el producto o servicio para el cliente externo pero nunca basadas en una mejora de la situación laboral del cliente interno. Además, en este apartado la posición dominante entre los directivos y empleados de todas las empresas estudiadas es la desconfianza<sup>57</sup>.

El cuestionario cerrado y abierto coinciden en el problema de la falta de capacitación y en los prejuicios que se tienen respecto de la misma. Si bien casi todos los

---

<sup>56</sup> La importancia de los *call centers* puede medirse en su expansivo aumento de los últimos años. Según el *North American Call Center Report* (McDaniel Executive Recruiter, 2004) en USA hay más de 50,600 *call centers* operados por 2,860,000 de agentes. En México, la cifra baja considerablemente a 400,000 agentes y casi todos dedicados al *outbound*. El mercado de *call centers* ha crecido al 7% anual desde 1999 a 2003 y actualmente es un negocio de 40,000 millones de dólares anuales a nivel mundial. Informe *Datamonitor*.

<sup>57</sup> En palabras de un directivo de una empresa mediana: “También veo que cuando se le da más a un trabajador, se empiezan a hacer hábitos de recibir y empiezan a esquivar el trabajo. Se les empieza a dar algo, se acostumbran a eso y limitan su rendimiento”. Por supuesto, como lo señala la cita número 1, la desconfianza no es un problema solamente de los directivos sino también de la base laboral.



directivos resaltan la importancia de la capacitación no se implementa ningún mecanismo para sostenerla como una inversión a largo plazo, el 20% de los recién ingresados a las organizaciones no reciben absolutamente ninguna capacitación, ni siquiera inducción y en la práctica van aprendiendo de manera informal y gracias a la recopilación de información derivada de la práctica y de los conocimientos que le transmiten los otros compañeros. Esta forma de entender la capacitación responde a un esquema de negocios cerrado que presenta los siguientes inconvenientes:

1. Se genera poco aprendizaje formal nuevo (que es posible volver a capitalizar dentro de la empresa).
2. Las estrategia de negocios siempre son de corto plazo.
3. El crecimiento de la organización productiva es lento.
4. No hay capacidad de autocrítica y por consiguiente mejora en el proceso productivo.
5. Los directivos concentran la mayor parte del conocimiento efectivo.
6. Los puestos intermedios y bajos pierden conocimiento respecto de los objetivos de la producción.
7. Disminuye la comunicación entre directivos y puestos intermedios y bajos.
8. Disminuye la retroalimentación desde “abajo”.
9. Se da el efecto “burbuja” donde los directivos desarrollan una visión de la producción que no es compartida o comprendida por el resto de la organización.
10. Baja la productividad y competitividad.
11. Incapacidad de desarrollar estrategias nuevas para impulsar el aumento de los negocios,

El problema de la falta de inversión en investigación y desarrollo de ningún modo es un problema de la pequeña y mediana empresa sino de todo el país. Según el Informe de las Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) el gasto público en inversión y desarrollo es superior al gasto privado en México (a diferencia de los países desarrollados) y además, el país es superado en su nivel de gasto por varias empresas transnacionales (Ford Motor Company, General Motors, IBM,

Volkswagen, Microsoft, Johnson & Jonson, Motorola, Sony, Aventis, Honda Motor, y Hitachi<sup>58</sup>).

---

<sup>58</sup> El gasto de México ha sido de 2,700 millones de dólares en el año 2003 mientras que Ford Motor Company invirtió 7,200 millones de dólares en el mismo período. Sin contar que el monto invertido por México abarca una multiplicidad de rubros de investigación mientras que el monto invertido por la empresa Ford abarca un número mucho más limitado de rubros. A nivel de gasto público los diez países con mayor nivel de dicho gasto suman más de las cuatro quintas partes del gasto total mundial. El gasto mundial en inversión y desarrollo alcanzó en el 2002 los 677,000 millones de dólares.

#### **4. MEDIDAS PARA INTEGRACIÓN LABORAL DE COLECTIVOS DESFAVORECIDOS**

En este contexto, es posible definir algunas medidas para la integración laboral de colectivos desfavorecidos a través de la formación y el acceso a un empleo.

##### **CONAPRED.**

##### 1) Intermediación laboral con organizaciones productivas:

- Intermediación laboral entre asociaciones y organizaciones productivas,
- Asesoramiento integral sobre la contratación de personas con discapacidad,
- Apoyo profesional a las empresas en la búsqueda de candidatos,
- Asesoría en la contratación (selección de candidatos),
- Seguimiento de la relación laboral entre el trabajador y la empresa,
- Desarrollo de programas de inserción laboral adaptados a cada organización productiva,
  - Desarrollo de una base de datos con acuerdos de colaboración con asociaciones y servicios regionales de empleo que nos garanticen una amplia cobertura territorial,
  - Colaborar en la mejora de la empleabilidad.

##### 2) Intermediación laboral con individuos:

- Formación para personas con discapacidad,
- Capacitación profesional para grupos vulnerables,

##### 3) Sensibilización social sobre las ventajas de incorporar personas con discapacidad e integrantes de grupos vulnerables a la planta laboral:

- Necesidad de cubrir determinados puestos de trabajo,
- Reducir la rotación y el absentismo laboral,

- contribuir a la responsabilidad social de la empresa,

4) Sensibilización social sobre las ventajas de incorporar *Buenas prácticas empresariales en materia de igualdad y no discriminación*:

- Disminución de gastos legales (derivados de juicios y demandas),
- Mejoramiento de clima laboral,
- Aumento de calificación de la planta laboral,
- Mayor permanencia en el trabajo,
- Aumento de productividad y competitividad,
- Mejor posicionamiento en el mercado interno (creación de imagen positiva, y publicidad favorable en los medios,)
- Mayor capacidad de exportación a mercados restrictivos,

5) Sensibilización social sobre las ventajas de incorporar *Buenas prácticas empresariales en materia de igualdad y no discriminación* en empresas, instituciones públicas, asociaciones civiles y servicios oficiales y privados de empleo:

- Actividades de difusión,
- Informes de situación de avance de la igualdad en materia laboral,
- Premios para empresas que incorporen experiencias concretas de *Buenas prácticas laborales en temas de igualdad y no-discriminación*,
- Certificaciones para empresas que incorporen políticas en administración de recursos humanos basadas en *Buenas prácticas laborales en temas de igualdad y no-discriminación*,
- Página web

6) Investigación y docencia:

- Seminarios para personal de recursos humanos de organizaciones productivas,

- Desarrollo de una *Guía de Buenas prácticas laborales en temas de igualdad y no-discriminación*,
- Formación y coordinación de red de asociaciones civiles dedicadas a la formación de personas con discapacidades,
- Creación de un mecanismo de seguimiento y evaluación de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación;
- Creación de un Índice de eficacia de los instrumentos de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación<sup>59</sup>;

#### 7) Institucional:

- Creación de un observatorio de *Buenas prácticas laborales en materia de no discriminación e igualdad*,
- Creación de una oficina de recepción de quejas sobre discriminación y falta de igualdad en el ámbito laboral.

De la estructura de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación quedan claros varios objetivos de política pública: definir más claramente la discriminación, prevenirla y eliminarla, promover la igualdad de oportunidades, en especial de grupos desaventajados o estructuralmente discriminados. Fijados estos objetivos, la Ley dispone, como vimos, de un catálogo abierto de medios o instrumentos para llevar a cabo esos fines.

Es posible entonces entender que esos medios o instrumentos –en especial, las medidas mencionadas en los artículos 10 al 15 de la Ley– constituyen herramientas tentativas para el logro de los objetivos de política pública adoptados. Para evaluar el logro de esos objetivos, y la necesidad de reforzar, modificar o rediseñar las medidas correspondientes, es necesaria la previsión de mecanismos de monitoreo de los efectos y

---

<sup>59</sup> Un último comentario se refiere a una condición casi imprescindible para que los mecanismos de evaluación o monitoreo puedan, a su vez, funcionar correctamente: se trata de la participación de las organizaciones de la sociedad civil en el proceso y, en especial, de aquellas organizaciones que representan a grupos que sufren de discriminación estructural. Sin esa participación, y sin la propia perspectiva de los representantes de grupos que sufren de discriminación, se corre el riesgo de equivocarse el rumbo de las medidas a adoptar y de repetir los esquemas paternalistas y unilaterales típicos de muchos de nuestros Estados burocrático-corporativos.

del cumplimiento de la ley. Estos mecanismos requieren la elaboración de indicadores, que permitan medir o estimar puntos de partida y resultados tomando en consideración lapsos temporales adecuados. Tales mecanismos de monitoreo pueden considerar variables diversas –dependiendo de los énfasis que se quieran colocar. Algunas variables, de más fácil manejo, son las vinculadas con el número de quejas recibidas por el Consejo, y su desglose por ámbito y por resultado. Esto, sin embargo, da una idea del funcionamiento del sistema de quejas, pero no mide necesariamente –aunque pueda funcionar como un indicador de– el fenómeno de la discriminación: muchos factores podrían explicar la brecha entre número y tipo de quejas recibidas e incidencia de prácticas discriminatorias –entre ellos, la falta de percepción de la discriminación por los propios discriminados, la falta de difusión de la normativa y del mecanismo de queja que ella prevé, la falta de acceso a servicios de asesoramiento legal, la desconfianza frente a los organismos estatales, etcétera.

Por ello, también son necesarios los intentos de elaboración de indicadores que intenten medir por un lado los factores de discriminación en ámbitos diversos –a efectos de prever medidas para prevenirla y combatirla– y por otro los efectos de la adopción de las medidas adoptadas –por ejemplo, de las medidas adoptadas de acuerdo con los artículos 10 a 15 de la Ley, o de acuerdo con las propuestas y sugerencias del Consejo. Entre estas variables pueden pensarse, por ejemplo, la representación y el acceso de grupos desaventajados a bienes sociales tales como la educación, la representación política, los servicios de salud o el empleo –en especial el empleo formal y, dentro de él, el calificado.

### **Estado (Secretaría de trabajo).**

- Creación de un Fondo de ayuda económica para personas con discapacidad laborales<sup>60</sup>;
- Promoción de la incorporación de integrantes de asociaciones civiles representantes de grupos vulnerables en las mesas colectivas de negociación laboral,
- Gestión de préstamos “blandos” (bajo interés y largo plazo) en organismos internacionales para realizar modificaciones medidas de adecuación del ambiente físico, social y actitudinal a las necesidades específicas de las personas de grupos vulnerables para facilitar la accesibilidad o participación de una persona con discapacidad en igualdad de condiciones que el resto de los ciudadanos<sup>61</sup>,
- Adopción de medidas de acción positiva orientadas a evitar o compensar las desventajas de participación plena en la vida política, económica, cultural y social (según el estudio documental son las que han mostrado tener mayor eficiencia en el ideal de conseguir mayor participación de grupos vulnerables en el mercado laboral, frente a la firma de convenios internacionales y etc.),

### **Poder Legislativo (Comisión de trabajo).**

- Posiblemente, el punto central de cualquier decisión en política antidiscriminatoria referida a *Buenas prácticas* laborales en materia de no discriminación e igualdad es la extensión de la jurisdicción de las leyes antidiscriminatorias al ámbito privado del mercado, sin esta decisión de Estado es imposible avanzar demasiado en la esfera privada de las relaciones laborales;
- Promoción de una ley especial (por ejemplo, Ley de igualdad de oportunidades, igualdad y no discriminación en el acceso laboral) o modificatoria de la ley de trabajo para incorporar cuotas de trabajadores pertenecientes a grupos vulnerables

---

<sup>60</sup> Es decir, que hayan quedado personas con discapacidad por culpa de un accidente laboral y que no se encuentren debidamente cubiertos por la seguridad social.

<sup>61</sup> Uno de los reclamos más persistentes de las organizaciones productivas privadas es que el Estado nunca considera sus gastos a la hora de redactar leyes que obliguen a las organizaciones productivas a incorporar cambios en su estructura física, organizativa o actitudinal.

(personas con discapacidad -física, psíquica, sensorial-, mujeres en riesgo de exclusión -víctimas de violencia, con cargas familiares no compartidas, mayores de 45 años, desempleadas de larga duración, receptoras de la ayuda social, etc.);

- Promoción de modificaciones a la ley del seguro social para bonificar a aquellas organizaciones productivas que incorporen a personas de grupos vulnerables;
- Promoción de modificaciones a la ley impositiva para reducir la carga tributaria de aquellas organizaciones productivas que incorporen a personas de grupos vulnerables;
- Promoción de la definición del sentido de “discriminación” y su unificación en todas las legislaciones nacionales;
- Promoción de la definición del sentido de “grupo social” y su unificación en todas las legislaciones nacionales;

Como ya se ha mencionado, el primer factor y quizás el más importante es definir el alcance de la protección antidiscriminatoria, es decir, definir el tipo de relaciones a las que se aplicará dicha protección. En este sentido –y más allá de los problemas de “penumbra” que pueda acarrear la distinción– la legislación y las políticas públicas en la materia deben decidir entre limitar su aplicación al ámbito de las relaciones entre individuos y poderes públicos, o a extenderla también al ámbito de las relaciones entre particulares<sup>62</sup>. Mientras el primero es el ámbito tradicional del control de constitucionalidad y de legalidad de la actuación estatal, el segundo implica penetrar en relaciones que, al menos en el marco de la distinción común entre Estado y mercado, quedaban libradas al principio de autonomía de la voluntad y, por ende, exentas del control de motivaciones o efectos.

La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación se ha decidido claramente por la estrategia más amplia, incluyendo tanto las relaciones entre individuo y Estado, como las relaciones entre particulares. Claros ejemplos de esto se encuentran en la enumeración del artículo 9 de la ley –ver, así, entre otros, los incisos I (referido

---

<sup>62</sup> Juan María Bilbao Ubillos, *La eficacia de los derechos fundamentales entre particulares. Análisis de la Jurisprudencia del Tribunal Constitucional*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1997; Alexei Julio Estrada, *La eficacia de los derechos fundamentales entre particulares*, Universidad del Externado, Bogotá, 2000; Luis Prieto Sanchís, “Igualdad y minorías”, en *Revista Derechos y Libertades*, N°5, Instituto Bartolomé de las Casas-Universidad Carlos III, 1997, pp. 128-129.



explícitamente a la educación privada), XXII (referido a instituciones privadas que presten servicios al público), XV, XXIII; XXVII y XXVIII (referidos a conductas que pueden ser llevadas a cabo tanto por servidores públicos como por particulares).

Esta elección de la Ley Federal mexicana tiene una importante serie de implicaciones, de las que es preciso tomar conciencia para poder aplicarla adecuadamente. Por lo pronto, como se dijo, significa una limitación considerable del principio de autonomía de la voluntad: ámbitos de interacción tan importantes como la contratación laboral, la oferta de productos y servicios, la utilización de espacios de propiedad privada pero de acceso público, la prestación de servicios médicos y educativos por parte de individuos o empresas privadas quedan sujetos a la prohibición de discriminar y, por ende, a la calificación de ilicitud de la conducta en caso de discriminación.

Por otro lado, la legislación antidiscriminatoria supone también un control estricto de la actividad de órganos y entidades gubernamentales de los tres poderes. Esto implica la sustitución de la completa identificación entre interés público e interés gubernamental, y la limitación de la deferencia en la consideración de los criterios empleados por las autoridades públicas para ejercer derechos, acceder o mantener cargos o beneficios, desempeñar tareas oficiales, contratar o tercerizar servicios, etcétera.

Otro factor importante vinculado con la concepción o noción de “discriminación” que la ley y las políticas públicas correspondientes adopten es que tratándose de un concepto con una fuerte carga emotiva, una tarea de clarificación del alcance del término permitirá una mejor comprensión de los desafíos que implica la puesta en marcha de una política antidiscriminatoria. Para realizar esta tarea de clarificación, hemos de acudir a algunas distinciones ya acuñadas en el derecho antidiscriminatorio de países desarrollados<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> María Ángeles Barrère Unzueta, *Discriminación, Derecho antidiscriminatorio y acción positiva a favor de las mujeres*, Civitas, Madrid, 1997 y “Problemas del Derecho antidiscriminatorio: subordinación *versus* discriminación y acción positiva *versus* igualdad de oportunidades”, en *Revista Vasca de Administración Pública*, N° 60, mayo-agosto 2001, pp. 145-166; Fernando Rey Martínez, *El derecho fundamental a no ser discriminado por razón de sexo*, McGraw-Hill, Madrid, 1995; Miguel Rodríguez Piñero y María Fernanda Fernández López, *Igualdad y discriminación*, Tecnos, Madrid, 1986.

Así, una primera distinción relevante es la que media entre discriminación legal (o normativa, o *de jure*) y la discriminación de hecho (o *de facto*, o “invisible”). Por discriminación legal, normativa o *de jure* se entiende aquella distinción basada sobre un factor prohibido que excluye, restringe o menoscaba el goce o el ejercicio de un derecho.

Se explicará después el significado del término “factor prohibido”. Por ahora, basta con señalar que este tipo de discriminación puede manifestarse al menos de dos modos: de modo *directo*, es decir, cuando el factor prohibido es invocado explícitamente como motivo de distinción o exclusión –por ejemplo, cuando se prohíbe a las mujeres ejercer una profesión, o cuando se establecen distinciones raciales para el ejercicio de un derecho, o cuando se prohíbe a las personas con discapacidad acceder a un cargo o empleo público– e, inversamente, cuando se omite cumplir con una obligación o medida de acción positiva impuesta legalmente; y de modo *indirecto* –esto es, cuando pese a que el factor de distinción explícitamente empleado es aparentemente “neutro”, no existe una justificación objetiva para emplearlo en relación con la cuestión decidida, y el efecto o resultado de su empleo es el de excluir de manera desproporcionada a un grupo o colectivo. Un ejemplo puede aclarar la discriminación normativa *indirecta*: supongamos que para postular a un puesto administrativo se exija una estatura de más de 1,80 mts., o correr 100 metros en menos de 15 segundos. En el primer caso, es probable que el criterio de distinción elegido impacte desfavorablemente sobre las mujeres; en el segundo caso, es probable que lo haga sobre las personas con movilidad física restringida.

La diferenciación entre discriminación normativa directa e indirecta tiene consecuencias importantes en materia de prueba: mientras en el primer caso bastaría –para acreditar la discriminación– con probar que una distinción legal se basa sobre el empleo de un factor prohibido, en el segundo caso es necesario acreditar, además de lo injustificado del criterio de distinción utilizado, el efecto o resultado desproporcionadamente perjudicial que tiene ese criterio sobre un grupo o colectivo – prueba que requiere indicios de carácter empírico.

La llamada discriminación de hecho, *de facto* o “invisible” se caracteriza por la ausencia de expresión de un criterio para excluir, restringir o menoscabar los derechos de los miembros de un grupo determinado: el factor puede operar consciente o inconscientemente, pero el resultado es finalmente el de la exclusión de los miembros de un grupo. Por ejemplo, las decisiones de un empleador, o de la autoridad que decide el otorgamiento de becas o el ingreso a una entidad pública, tienen como resultado consistente la preferencia de varones sobre mujeres, o de miembros no indígenas sobre indígenas. En este caso, al igual que en el caso de la discriminación normativa indirecta, acreditar la existencia de discriminación supone aportar datos empíricos que demuestren el sesgo “invisible” en la adopción de decisiones.

En la literatura contemporánea se habla también de discriminación estructural o sistémica<sup>64</sup>. Se trata más bien de la descripción de la magnitud del fenómeno de la discriminación tanto *de jure* como *de facto* contra grupos en particular. El señalamiento de una situación de discriminación estructural se ha empleado como justificación de las medidas de acción afirmativa o positiva, de las que hablaremos después.

Otro de los sentidos clásicos del término “discriminación” se relaciona con las denominadas expresiones discriminatorias. Se trata del empleo de expresiones injuriantes, agraviantes o portadores de estereotipos negativos referidos a un grupo social y basadas sobre un factor prohibido.

Por último, la legislación de diferentes países se refiere a la *igualdad de oportunidades*, en relación con las medidas antidiscriminatorias. Se trata, ciertamente, de nociones estrechamente vinculadas: la idea de igualdad de oportunidades surge por contraste con la idea de igualdad formal o identidad de trato, a raíz de la constatación de la existencia de grupos y sectores que, pese a la declaración de igualdad formal, son sistemáticamente excluidos del acceso a bienes sociales tales como la representación política, el empleo, la educación, la cultura, etcétera. De allí la vinculación entre la existencia de discriminación y la ausencia de igualdad de oportunidades, y la correlativa necesidad de complementar medidas antidiscriminatorias con medidas de promoción de la

---

<sup>64</sup> Roberto Saba, “(Des)igualdad Estructural”, en Jorge Amaya (ed.), *Visiones de la Constitución, 1853-2004*, UCES, Buenos Aires, 2004, pp. 479-514.

igualdad de oportunidades, entre las que se encuentran las denominadas medidas de acción positiva o afirmativa.

Ante este panorama, es útil subrayar un aspecto que ha caracterizado la evolución de las normas antidiscriminatorias. En el pasado, cuando la noción de discriminación se vinculaba casi exclusivamente con las expresiones discriminatorias o injuriosas, la concepción vigente ponía énfasis en los componentes subjetivos de la conducta de quien era acusado de discriminar –es decir, en la intención o el propósito de discriminar. Por motivos diversos –entre ellos, la dificultad de probar la intención, y la creciente percepción de la existencia de fenómenos de discriminación que no son conscientes o voluntarios, sino efecto de la reproducción social de prejuicios y estereotipos– esta concepción ha variado, y hoy se pone énfasis en un tipo de análisis de la discriminación que privilegia los factores objetivos –entre ellos, el *efecto* o *resultado* discriminatorio, por sobre la *intención* de discriminar, o bien la “objetivización” de la intención o del propósito, más allá de las intenciones declaradas.

Huelga señalar que el alcance y tipo de medidas antidiscriminatorias elegidas depende de la noción de discriminación que se adopte. La adopción de una noción amplia de discriminación, que englobe todos los criterios señalados, supondrá la elaboración de medidas, técnicas y garantías adecuadas, que impidan que el fin protectorio sea frustrado por la ausencia de mecanismos idóneos para cumplir ese fin.

El problema de la definición y unificación del sentido de “grupo social” en las legislaciones nacionales tiene que ver con la proyección grupal o colectiva del fenómeno de la discriminación. Cuando se habla de discriminación o de medidas antidiscriminatorias, no se está haciendo referencia a cualquier tipo de distinción legal. Por ejemplo, la distinción legal, a efectos de otorgar un subsidio, entre productores de leche y productores de miel podría ser cuestionada a partir del principio de igualdad o tratamiento igualitario, pero difícilmente refleje el sentido en el cual se habla de “discriminación” en tratados internacionales de derechos humanos o en la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Lo que caracteriza a la discriminación que estos cuerpos

normativos pretenden atacar es la existencia de preconceptos o prejuicios contra un grupo social determinado, que tienen como efecto la exclusión de ese grupo del goce o ejercicio de derechos, y el consiguiente agravamiento de su exclusión o marginación social<sup>65</sup>. Esta noción supone explorar y definir de modo más preciso la idea de *grupo social* de la que se habla.

Los intentos de definir la noción de grupo o grupo social relevante a efectos de la noción de discriminación han sido varios, y suponen las típicas dificultades relativas a la necesidad de englobar bajo un mismo criterio conceptual una multiplicidad de fenómenos de alcance diverso. Existe algún consenso, sin embargo, en subrayar al menos las siguientes notas características: a) existe un factor común que vincula al grupo; b) el grupo se autoidentifica en alguna medida a través de ese factor; c) el grupo es identificado por quienes no son miembros del grupo a través de ese factor. Existen versiones más fuertes de la nota b), que requieren que el factor constituya un rasgo importante de identidad del grupo.

Iris Marion Young, una de las autoras más influyentes en esta materia, establece dos diferenciaciones interesantes, que sirven para visualizar con mayor claridad la noción de grupo a la que hacemos referencia<sup>66</sup>. Por un lado, un grupo social se distingue de un mero conjunto, agregado o agrupado. Mientras un grupo social se caracteriza por lazos de identificación identitaria y colectiva –tales como, entre otros, una historia, lenguaje, tradición o experiencia común–, un agrupado es el resultado del empleo de algún factor clasificatorio convencional. En alguna medida puede decirse que mientras un grupo refleja una experiencia colectiva de carácter social, el agrupado sólo se debe a una clasificación intelectual o legal, y carece de un referente empírico colectivo. Así, por ejemplo, Young considera ejemplos de grupos sociales a las mujeres, a las personas con discapacidad, a los miembros de minorías raciales, nacionales o lingüísticas, a las personas adultas

---

<sup>65</sup> María Ángeles Barrère Unzueta, Discriminación, Derecho antidiscriminatorio y acción positiva a favor de las mujeres, Civitas, Madrid, 1997, pp. 26-29.

<sup>66</sup> Iris Marion Young, La justicia y la política de la diferencia, Cátedra, Valencia, 2000, pp. 77-85; Nancy Fraser, “Cultura, economía política y diferencia. Sobre el libro de Iris Young: *Justicia y la política de la diferencia*”, en Justitia Interrupta. Reflexiones crítica desde la posición “postsocialista”, Siglo del Hombre-Universidad de los Andes, Bogotá, pp. 258-262; Owen Fiss, “Grupos y la cláusula de la igual protección”, en Roberto Gargarella (comp.), Derecho y grupos desaventajados, Barcelona, Gedisa, 1999, pp. 136-167.

mayores, etcétera. Por lo contrario, serían ejemplos de agrupados convencionales los propietarios de carros con matrícula terminada en número par, los sujetos exentos del impuesto a las rentas, los usuarios de medios de transporte públicos, etcétera.

Por otro lado, Young también diferencia entre grupos sociales y asociaciones. Las asociaciones se caracterizan por la adhesión voluntaria de sus miembros: así, uno es socio de un club deportivo, de una entidad de bien común, de un partido político, de una iglesia. En la pertenencia a grupos sociales, el factor voluntario es mucho más débil –en la medida en que parte de la definición de grupo supone la heteroidentificación por parte de quienes no son miembros del grupo. Así, independientemente de que alguien participe en un movimiento de reivindicación de los derechos indígenas, es identificado y considerado en tanto indígena. Lo mismo puede decirse de otras condiciones sociales, como la de mujer, homosexual, persona con discapacidad, miembro de una minoría nacional, religiosa o lingüística, etcétera.

Estas distinciones, no exentas de dificultades teóricas, son útiles para entender el fenómeno de la discriminación: no se trata de cualquier forma arbitraria de menoscabo de un derecho, sino sólo del menoscabo debido a la pertenencia de una o varias personas a un grupo social.

Evidentemente, la discriminación puede tener efectos individuales, pero esos efectos se relacionan con la pertenencia de la persona discriminada a un grupo social. Así, por ejemplo, si una mujer es rechazada por esa condición del ejercicio de un cargo público, además del efecto individual sobre la persona perjudicada, la discriminación afecta al grupo entero, ya que confirma el prejuicio y estereotipo no sólo para la persona afectada, sino para todo el resto de los miembros del género femenino.

Desde el punto de vista empírico, es más factible que quien denuncie y actúe contra la discriminación sea un grupo social con lazos y formas de organización ya establecidas, que las personas que sufren de marginación pero no se autoidentifican a partir de un rasgo común. Tal vez el desafío mayor de muchos de los países de nuestra

región, incluido México, sea el de diseñar mecanismos para detectar y atacar la discriminación por razones de pobreza, combinados generalmente con factores raciales que, sin embargo, no han llevado a una identificación grupal colectiva. Un ejemplo de ello es la combinación de pobreza y mestizaje racial.

Desde el punto de vista jurídico, el listado de “categorías o factores sospechosos” o “prohibidos” implica la necesidad de un control estricto del empleo de estos factores como base para hacer distinciones *de jure* o *de facto*<sup>67</sup>. En el derecho constitucional comparado se ha desarrollado técnicas tales como el escrutinio agravado o estricto de toda medida que emplee factores o categorías sospechosas o prohibidas –lo que implica que el Estado o quien emplee la categoría para distinguir justifique por qué empleó esa categoría, y por qué era necesario acudir a ella y no a otra alternativa– o la inversión de la carga probatoria –es decir, una vez identificado el empleo del factor o categoría prohibida o sospechosa, la presunción de invalidez de la medida y la necesidad de que el demandado sea quien la justifique, si pretende su pervivencia.

Una última aclaración referida a este punto se relaciona con la denominada “asimetría” de las medidas de acción positivas o afirmativas<sup>68</sup>: aunque estas medidas tengan –obviamente– en consideración factores prohibidos –de otra manera no podrían operar– no se las considera discriminatorias, ya que tienen el propósito de equiparar o igualar las oportunidades de grupos sociales discriminados o postergados y que, en principio, son de carácter temporal. Esta idea es recogida por el artículo 5 inciso I de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.

---

<sup>67</sup> Víctor Abramovich y Christian Courtis, Los derechos sociales como derechos exigibles, Trotta, Madrid, 2002, pp. 102-109; Luis Prieto Sanchís, “Igualdad y minorías”, en *Revista Derechos y Libertades*, nr. 5, Instituto Bartolomé de las Casas-Universidad Carlos III, Madrid, 1997, pp. 116-117.

<sup>68</sup> Owen Fiss, “Grupos y la cláusula de la igual protección”, en Roberto Gargarella (comp.), Derecho y grupos desaventajados, Barcelona, Gedisa, 1999, pp. 137-167.

## **Poder Judicial (ámbito laboral).**

- Afinar los criterios para determinar cuándo un acto u omisión es discriminatorio. Para ello es útil, por ejemplo, la identificación de casos paradigmáticos, y la especificación de los criterios de justificabilidad –y por ende, también de los de no justificabilidad– de las distinciones y diferenciaciones adoptadas por autoridades públicas y por particulares. Este nivel de incidencia ayuda a definir los alcances de la prohibición de discriminación;
- Diseñar acciones, medidas y dispositivos para prevenir y combatir la discriminación y promover la igualdad de oportunidades. Esto implica la identificación de ámbitos y prácticas discriminatorias y de obstáculos para la igualdad de oportunidades, y la definición de facultades de autoridades públicas, obligaciones de los particulares y creación de incentivos legales o económicos para evitar o minimizar las posibilidades de discriminación, permitir a quienes la sufren denunciarla y atacarla, y crear las condiciones para concretar la igualdad de oportunidades. Estas acciones, medidas y dispositivos requieren un análisis contextualizado de ámbitos tales como el empleo, la educación, el acceso a espacios públicos, la prestación de servicios de salud, el acceso a la justicia, etcétera, y la disposición de los recursos correspondientes para hacerlas efectivas;
- El establecimiento de garantías -es decir, de acciones y recursos- para que, en caso de infracción de las prohibiciones o incumplimiento de las obligaciones por parte de las autoridades públicas o de los particulares responsables, el damnificado o el grupo social del que es parte pueda presentar una queja, ser escuchado por una autoridad imparcial, hacer uso de un mecanismo de solución de controversias y, en su caso, lograr que el acto u omisión discriminatoria cese, que su responsable sea sancionado, que la ofensa sea reparada y que se adopten medidas para impedir que el acto u omisión discriminatorio se repitan. Aunque los mecanismos



de garantía pueden adoptar formas distintas, tal vez la forma arquetípica sea la posibilidad de presentar una denuncia o entablar una demanda ante un tribunal de justicia. Puede mencionarse como ejemplos de estas garantías de carácter jurisdiccional las acciones de amparo, las acciones de indemnización por daños y perjuicios, la aplicación de sanciones penales y administrativas a funcionarios o a particulares responsables, las acciones de inconstitucionalidad, etcétera;

Otro aspecto importante para considerar el alcance de la legislación antidiscriminatoria está relacionada con el tipo de mecanismos, dispositivos y medidas que incorpora, y con la existencia de garantías para el caso de incumplimiento de las obligaciones que la ley establece por parte de los sujetos obligados<sup>69</sup>. En este sentido, no basta con establecer una prohibición genérica de discriminar –muchos de los términos mencionados empleados por estas prohibiciones son a su vez susceptibles de interpretación: por ejemplo, la razonabilidad o justificabilidad de una distinción, o la determinación de que “tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de la personas”, que “tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”, o que “atente contra la dignidad humana”. Por ello, para que una ley o una política pública en materia de prevención y eliminación de la discriminación y promoción de la igualdad de oportunidades sea efectiva, es necesario al menos abordar específicamente las cuestiones anteriormente mencionadas.

---

<sup>69</sup> Luigi Ferrajoli, “Derechos fundamentales”, en *Derechos y garantías. La ley del más débil*, Trotta, Madrid, 1999, pp. 37-72 y “Garantías”, en *Revista Jueces para la Democracia*, nr. 38, Madrid, julio 2000, pp. 39-46.

## 5. BIBLIOGRAFÍA.

Víctor Abramovich y Christian Courtis, Los derechos sociales como derechos exigibles, Trotta, Madrid, 2002.

Jorge Amaya (ed.), Visiones de la Constitución, 1853-2004, UCES, Buenos Aires, 2004.

AON Intergamma.

María Ángeles Barrère Unzueta, Discriminación, Derecho antidiscriminatorio y acción positiva a favor de las mujeres, Civitas, Madrid, 1997.

“Problemas del Derecho antidiscriminatorio: subordinación versus discriminación y acción positiva versus igualdad de oportunidades”, en Revista Vasca de Administración Pública, N° 60, mayo-agosto 2001, pp. 145-166.

Juan María Bilbao Ubillos, La eficacia de los derechos fundamentales entre particulares. Análisis de la Jurisprudencia del Tribunal Constitucional, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1997.

CDI - Comisión nacional para el desarrollo de los pueblos indígenas (México).

Código Civil Federal.

Código Civil de Chiapas

Código Civil de Coahuila

Código Civil de Jalisco

Código Civil de Morelos

Código Civil de Nuevo León

Código Civil de Puebla

Código Civil de Querétaro

Código Civil de Quintana Roo

Código Civil de Sinaloa

Código Civil de Tabasco

Código Civil de Durango

Código Civil de Oaxaca

Comisión Ciudadana de Estudios contra la Discriminación, *La Discriminación en México: Por una Nueva Cultura de la Igualdad*, noviembre 2001.

Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*, septiembre 2004.

Convención Americana sobre Derechos Humanos.

Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad.

Adela Cortina; Etica mínima. Madrid, 1986.

José Ramón Cossío Díaz, Dogmática constitucional y régimen autoritario, Fontamara, México, 1998 y La teoría constitucional de la Suprema Corte de Justicia, Fontamara, México, 2002

COTENNSISCAL, Norma Mexicana IMNC, ISO 9000:2000 – NMX-CC-9000-IMNC-2000 – Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos de vocabulario, enero 2001.

Christian Courtis (2005) en “Legislación y las políticas antidiscriminatorias en México: el inicio de un largo camino” en Gustavo Fondevila (2005); Instituciones, legalidad y Estado de derecho en la transición mexicana. México: Fontamara, pp. 234 - 267.

Alexei Julio Estrada, La eficacia de los derechos fundamentales entre particulares, Universidad del Externado, Bogotá, 2000.

Luigi Ferrajoli, “Derechos fundamentales”, en Derechos y garantías. La ley del más débil, Trotta, Madrid, 1999, pp. 37-72 y “Garantías”, en *Revista Jueces para la Democracia*, N° 38, Madrid, julio 2000, pp. 39-46.

Nancy Fraser; “From distribution to Recognition?” Dilemmas of Justice in a ‘Post-socialist’ Age”, en *New Left Review*, 212, pp. 68-93.

José García Añón, “Derechos sociales e igualdad”, en Víctor Abramovich, María José Añón y Christian Courtis (comps.), Derechos sociales: instrucciones de uso, Fontamara, México, 2003, pp. 79-102.

Andrés García Inda y Emanuela Lombardo (coords), Género y derechos humanos, Mira Editores, Zaragoza, 2002.

Roberto Gargarella (comp.), Derecho y grupos desaventajados, Barcelona, Gedisa, 1999.

“Haciendo negocios 2006” del Banco Mundial.

Axel Honneth; “A society without humiliation?” en *European Journal of Philosophy*, 1997, pp. 306-324.

“Horas de trabajo, de lo fijo a lo flexible”. Organización Mundial del Trabajo (OIT).

INE Instituto Nacional de Estadística (España).

David Jiménez Gluck, Una manifestación polémica del principio de igualdad. Acciones positivas moderadas y medidas de discriminación inversa, Tirant lo Blanch, Valencia, 1999.

North American Call Center Report. McDaniel Executive Recruiter, 2004. Informe Datamonitor.

Steven Lukes y Soledad García (eds.); Ciudadanía, justicia social, identidad y participación. Madrid, 1999.

Manuel Perló y Antonio Moya, “Las políticas urbanas de la Ciudad de México en el contexto de la globalización” en Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad. UNAM.

Luis Prieto Sanchís, “Igualdad y minorías”, en Revista Derechos y Libertades, N°5, Instituto Bartolomé de las Casas-Universidad Carlos III, 1997, pp. 128-129.

Fernando Rey Martínez, El derecho fundamental a no ser discriminado por razón de sexo, McGraw-Hill, Madrid, 1995.

Miguel Rodríguez Piñero y María Fernanda Fernández López, Igualdad y discriminación, Tecnos, Madrid, 1986.

[OECD Employment Outlook 2005 - Statistical Annex](#) © 2004 - 2005.

Oficina Internacional del Trabajo, 14ª reunión regional de los Estados miembros de la OIT en las Américas, Lima, Perú - agosto 1999, Trabajo Decente y Protección para Todos: Prioridad de las Américas, primera edición 1999.

Oficina Internacional del Trabajo, 15ª reunión, Lima, Perú – diciembre 2002, Globalización y Trabajo Decente en las Américas, primera edición 2002.

Oficina Internacional del Trabajo, 89ª reunión, Ginebra - 2001, Reducir el Déficit de Trabajo Decente: Un desafío global, primera edición 2001.

OIT - Banco Mundial - Informe de las Naciones Unidas: Gillete May y Harry Anthony Patrinos.

Organización de Estados Americanos, 7 de junio de 1999, Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad.

Organización de Estados Americanos, Conferencia Especializada Interamericana sobre Derechos Humanos, San José, Costa Rica – 7 al 22 de Noviembre de 1969, Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José).

Organización de Estados Americanos, Nueva York, EUA – noviembre 20, 1989, Convención sobre los Derechos del Niño.

Organización de las Naciones Unidas, 10 de diciembre de 1948, Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Organización de las Naciones Unidas, 27 de noviembre de 1978, Declaración sobre la Raza y los Prejuicios Raciales.

Organización de las Naciones Unidas, resolución 2106 A (XX) – 21 de diciembre de 1965, Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial.

Organización de las Naciones Unidas, resolución 2200 a (XX) – 16 de Diciembre de 1966, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.

Organización de las Naciones Unidas, resolución 34/180 – 18 de diciembre de 1979, Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer.

Organización de las Naciones Unidas, resolución 36/55 – 25 de noviembre de 1981, Declaración sobre la Eliminación de Todas las Formas de Intolerancia y Discriminación Fundadas en la Religión o las Convicciones.

Organización de las Naciones Unidas, resolución 47/135 – 18 de diciembre de 1990, Declaración sobre los Derechos de las Personas Pertenecientes a Minorías nacionales o étnicas, religiosas y lingüísticas.

Organización de las Naciones Unidas, resolución A/54/4 – 6 de octubre de 1999, Protocolo Facultativo de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 100 – junio 29, 1951, Convenio sobre Igualdad de Remuneración.

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 111 – 25 de junio de 1958, Convenio sobre la Discriminación (empleo y ocupación).

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 122 – 9 de julio de 1964, Convenio sobre la Política de Empleo.

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 154 – 19 de junio de 1981, Convenio sobre la Negociación Colectiva.

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 159 – 20 de junio de 1983, Convenio sobre la Readaptación Profesional y el Empleo (personas invalidas).

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 168 – 21 de junio de 1988, Convenio sobre el Fomento del Empleo y la Protección contra el Desempleo.

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 169 – 27 de junio de 1989, Convenio sobre Pueblos Indígenas y Tribales.

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 182 – 17 de junio de 1999, Convenio sobre las Peores Formas de Trabajo Infantil.

Organización Internacional del Trabajo, Convenio 183 – 15 de junio de 2000, Convenio sobre la Protección de la Maternidad.

John Rawls; Theory of Justice. Cambridge, 1971.

Secretaría de Economía, Modelo Nacional para la Calidad Total, 2002.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1995, Por una Nueva Cultura Laboral.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1996, Principios de la Nueva Cultura Laboral.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México y la Organización Internacional del Trabajo, sexta edición 2002.

Suprema Corte de Justicia de la Nación, Amparo en revisión 543/2003. Quejosos: José Luis Quiroz Mateos y coagraviada. Sentencia del 20 de abril de 2004. Christian Courtis (2005).

Charles Taylor; The Ethics of Authenticity. Cambridge, 1991. Del mismo autor, Sources of the Self: the Making of the Modern Identity. Cambridge, 1989.

Michael Walzer; “The Communitarian Critique of Liberalism” en Political Theory, February 1990, 18, nr. 1.

World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2001-2002 y 2004-2005, Ginebra Suiza

Iris Young, Iustitia Interrupta. Reflexiones crítica desde la posición “postsocialista”, Siglo del Hombre-Universidad de los Andes, Bogotá, 1999.

Iris Marion Young, La justicia y la política de la diferencia, Cátedra, Valencia, 2000.

## 6. NOTAS

|                                      |                                      |  |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Resultados creados                   |                                      | 12-DEC-2005 02:12:10   |
| Comentarios                          |                                      |  |
| Entrada                              | Datos                                | C:\Documents and Settings\user1\My Documents\BASE BUENAS PRACTICAS\cuestionario cerrado.sav  |
|                                      | Filtro                               | <ninguna>  |
|                                      | Peso                                 | <ninguna>  |
|                                      | Segmentar archivo                    | <ninguna>  |
|                                      | Núm. de filas del archivo de trabajo | 60   |
| Manipulación de los valores perdidos | Definición de los perdidos           | Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.  |
|                                      | Casos utilizados                     | Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.  |
| Sintaxis                             |                                      | <pre> FRECUENCIES VARIABLES=C V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20 V21 V22 V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34 V35 V36 V37 V38 V39 V40 V41 V42 V43 V44 V45 V46 V47 V48 V49 V50 V51 V52 V53 V54 V55 V56 V57 V58 V59 V60 V61 V62 V63 V64 V65 V66 V67 V68 V69 V70 V71 V72 V73 V74 V75 V76 V77 V78 V79 V80 V81 V82 V83 V84 V85 V86 V87 V88 V89 V90 V91 V92 V93 V94 V95 V96 V97 /ORDER= ANALYSIS .                     </pre> |
| Recursos                             | Tiempo transcurrido                  | 0:00:00.07   |
|                                      | Total de valores permitidos          | 149796   |

**Tabla de frecuencia**

**= Genero"**

|          |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos  | Masculino | 27         | 45.0       | 45.8              | 45.8                 |
|          | Femenino  | 32         | 53.3       | 54.2              | 100.0                |
|          | Total     | 59         | 98.3       | 100.0             |                      |
| Perdidos | Sistema   | 1          | 1.7        |                   |                      |
| Total    |           | 60         | 100.0      |                   |                      |

¿Qué piensas de tu organización en comparación con otras que conozcas?

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Una de las mejores              | 19         | 31.7       | 31.7              | 31.7                 |
|         | Es mejor que la mayoría         | 18         | 30.0       | 30.0              | 61.7                 |
|         | Es igual a las demás            | 12         | 20.0       | 20.0              | 81.7                 |
|         | Está por debajo de la mayoría   | 5          | 8.3        | 8.3               | 90.0                 |
|         | No conozco otras organizaciones | 6          | 10.0       | 10.0              | 100.0                |
|         | Total                           | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan orgulloso te sientes de colaborar para esta organización?

|         |                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy orgulloso     | 18         | 30.0       | 30.0              | 30.0                 |
|         | Orgulloso         | 32         | 53.3       | 53.3              | 83.3                 |
|         | Un poco orgulloso | 7          | 11.7       | 11.7              | 95.0                 |
|         | Me da igual       | 2          | 3.3        | 3.3               | 98.3                 |
|         | No contestó       | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total             | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |



¿Qué tan a gusto te sientes con las condiciones y ambiente de trabajo (local, ventilación, iluminación, espacio, confort, etc.)?

|         |                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy agusto      | 12         | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
|         | A gusto         | 36         | 60.0       | 60.0              | 80.0                 |
|         | Algo a gusto    | 7          | 11.7       | 11.7              | 91.7                 |
|         | Algo inconforme | 4          | 6.7        | 6.7               | 98.3                 |
|         | No contestó     | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total           | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con la apariencia y el cuidado de las instalaciones de la organización?

|         |                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho  | 9          | 15.0       | 15.0              | 15.0                 |
|         | Satisfecho      | 31         | 51.7       | 51.7              | 66.7                 |
|         | Algo satisfecho | 11         | 18.3       | 18.3              | 85.0                 |
|         | Poco satisfecho | 3          | 5.0        | 5.0               | 90.0                 |
|         | Nada satisfecho | 1          | 1.7        | 1.7               | 91.7                 |
|         | No me afecta    | 2          | 3.3        | 3.3               | 95.0                 |
|         | No sabe         | 2          | 3.3        | 3.3               | 98.3                 |
|         | No contestó     | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total           | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tanta seguridad tienes de conservar tu empleo en esta empresa, mientras tu actuación sea satisfactoria?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Tengo empleo de por vida       | 4          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
|         | Tengo empleo por mucho tiempo  | 20         | 33.3       | 33.3              | 40.0                 |
|         | tengo empleo para algunos años | 15         | 25.0       | 25.0              | 65.0                 |
|         | Mi empleo es eventual          | 10         | 16.7       | 16.7              | 81.7                 |

|   |    |       |       |       |
|---|----|-------|-------|-------|
| En cualquier momento me pueden despedir | 8  | 13.3  | 13.3  | 95.0  |
| No me gusta estar en un solo lugar      | 2  | 3.3   | 3.3   | 98.3  |
| No contestó                             | 1  | 1.7   | 1.7   | 100.0 |
| Total                                   | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿En lo futuro que esperas para ti de tu organización?

|         |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Posibilidad de desarrollo en cualquier área y nivel       | 22         | 36.7       | 36.7              | 36.7                 |
|         | Posibilidad de desarrollo en áreas y niveles determinados | 11         | 18.3       | 18.3              | 55.0                 |
|         | Posibilidad de desarrollo en alguna otra área             | 8          | 13.3       | 13.3              | 68.3                 |
|         | Posibilidad de mejora sólo en mi puesto o área de trabajo | 12         | 20.0       | 20.0              | 88.3                 |
|         | No espero nada de la organización                         | 5          | 8.3        | 8.3               | 96.7                 |
|         | Estoy conforme con lo que tengo, no quiero más problemas  | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total   | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cuánta lealtad e integración sientes hacia tu organización?

|         |                                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Tiene toda mi lealtad e integración | 26         | 43.3       | 43.3              | 43.3                 |
|         | Siento mucha lealtad e integración  | 25         | 41.7       | 41.7              | 85.0                 |
|         | Tengo mucha lealtad pero sólo       | 4          | 6.7        | 6.7               | 91.7                 |

|  |    |       |       |       |
|--|----|-------|-------|-------|
| a mi jefe o líder  |    |       |       |       |
| Tengo mucha lealtad pero sólo a mis compañeros               | 2  | 3.3   | 3.3   | 95.0  |
| Siento muy poca lealtad e integración hacia toda la organiza | 1  | 1.7   | 1.7   | 96.7  |
| No me gusta guardar lealtad ni estar atado a nadie           | 2  | 3.3   | 3.3   | 100.0 |
| Total  | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿En que medida tu trabajo actual te ayuda a estar satisfecho contigo mismo y a lograr tus objetivos personales?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Me realiza totalmente                  | 3          | 5.0        | 5.0               | 5.0                  |
|         | Me siento muy satisfecho de mis logros | 28         | 46.7       | 46.7              | 51.7                 |
|         | Estoy satisfecho en algunos aspectos   | 29         | 48.3       | 48.3              | 100.0                |
|         | Total                                  | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué piensas de la forma en que se hacen las cosas en tu organización?

|         |                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre buscamos lo mejor | 29         | 48.3       | 48.3              | 48.3                 |
|         | Se hace todo muy bien     | 10         | 16.7       | 16.7              | 65.0                 |
|         | Se hacen más o menos bien | 16         | 26.7       | 26.7              | 91.7                 |
|         | Se hace lo que se puede   | 3          | 5.0        | 5.0               | 96.7                 |
|         | Se trabaja muy mal        | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó               | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                     | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con la colaboración, el compañerismo y la integración que tiene su área con las demás áreas de la organización?

|         |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                | 12         | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
|         | Satisfecho                    | 27         | 45.0       | 45.0              | 65.0                 |
|         | Ni satisfecho ni insatisfecho | 15         | 25.0       | 25.0              | 90.0                 |
|         | o insatisfecho                | 4          | 6.7        | 6.7               | 96.7                 |
|         | No me afecta                  | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó                   | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                         | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

En términos generales ¿Cómo consideras tus conocimientos sobre los productos y servicios que ofrece tu organización?

|         |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Conozco todos los productos             | 19         | 31.7       | 31.7              | 31.7                 |
|         | Conozco la mayor parte de los productos | 28         | 46.7       | 46.7              | 78.3                 |
|         | Conozco algunos de los productos        | 11         | 18.3       | 18.3              | 96.7                 |
|         | Conozco pocos productos                 | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                                   | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras la cantidad de mejoras que se hacen a los productos y servicios de la organización?

|         |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy alta | 4          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
|         | Alta     | 32         | 53.3       | 53.3              | 60.0                 |
|         | Regular  | 19         | 31.7       | 31.7              | 91.7                 |

|             |    |       |       |       |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| Muy baja    | 1  | 1.7   | 1.7   | 93.3  |
| No lo sé    | 3  | 5.0   | 5.0   | 98.3  |
| No contestó | 1  | 1.7   | 1.7   | 100.0 |
| Total       | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Cómo es la rapidez de los procesos de trabajo de tu área?

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Muy alta | 7          | 11.7       | 11.7              | 11.7                 |
| Alta             | 28         | 46.7       | 46.7              | 58.3                 |
| Regular          | 20         | 33.3       | 33.3              | 91.7                 |
| Baja             | 2          | 3.3        | 3.3               | 95.0                 |
| Muy baja         | 1          | 1.7        | 1.7               | 96.7                 |
| No contestó      | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
| Total            | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo es la calidad de los productos que elaboran en tu área?

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Muy alta | 14         | 23.3       | 23.3              | 23.3                 |
| Alta             | 31         | 51.7       | 51.7              | 75.0                 |
| Regular          | 9          | 15.0       | 15.0              | 90.0                 |
| Baja             | 1          | 1.7        | 1.7               | 91.7                 |
| No contestó      | 5          | 8.3        | 8.3               | 100.0                |
| Total            | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo es la calidad del trabajo que haces?

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Muy alta | 6          | 10.0       | 10.0              | 10.0                 |
| Alta             | 38         | 63.3       | 63.3              | 73.3                 |
| Regular          | 15         | 25.0       | 25.0              | 98.3                 |
| No contestó      | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
| Total            | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo es la calidad del trabajo que recibes de otras áreas?

|         |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy alta    | 6          | 10.0       | 10.0              | 10.0                 |
|         | Alta        | 29         | 48.3       | 48.3              | 58.3                 |
|         | Regular     | 23         | 38.3       | 38.3              | 96.7                 |
|         | Muy baja    | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total       | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo es la eficiencia para corregir errores en tu área?

|         |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy alta | 6          | 10.0       | 10.0              | 10.0                 |
|         | Alta     | 33         | 55.0       | 55.0              | 65.0                 |
|         | Regular  | 18         | 30.0       | 30.0              | 95.0                 |
|         | Baja     | 2          | 3.3        | 3.3               | 98.3                 |
|         | No lo sé | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total    | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo es la habilidad y conocimientos de los integrantes de tu área al elaborar nuestros productos y ofrecer nuestros servicios?

|         |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy alta    | 10         | 16.7       | 16.7              | 16.7                 |
|         | Alta        | 30         | 50.0       | 50.0              | 66.7                 |
|         | Regular     | 16         | 26.7       | 26.7              | 93.3                 |
|         | Baja        | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | 88          | 1          | 1.7        | 1.7               | 96.7                 |
|         | No contestó | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
| Total   | 60          | 100.0      | 100.0      |                   |                      |

¿Cómo es la conciencia que tienen en tu área de la responsabilidad de evitar errores?

|         |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy alta    | 14         | 23.3       | 23.3              | 23.3                 |
|         | Alta        | 23         | 38.3       | 38.3              | 61.7                 |
|         | Regular     | 13         | 21.7       | 21.7              | 83.3                 |
|         | Baja        | 4          | 6.7        | 6.7               | 90.0                 |
|         | Muy baja    | 1          | 1.7        | 1.7               | 91.7                 |
|         | No lo sé    | 1          | 1.7        | 1.7               | 93.3                 |
|         | No contestó | 4          | 6.7        | 6.7               | 100.0                |
|         | Total       | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

Menciona la frecuencia con la que conoces claramente los objetivos de tu trabajo.

|         |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Cada día de la semana    | 37         | 61.7       | 61.7              | 61.7                 |
|         | Semanal o quincenalmente | 9          | 15.0       | 15.0              | 76.7                 |
|         | Mensual y anual          | 2          | 3.3        | 3.3               | 80.0                 |
|         | Eventualmente            | 6          | 10.0       | 10.0              | 90.0                 |
|         | Nunca                    | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |
|         | No contestó              | 4          | 6.7        | 6.7               | 100.0                |
|         | Total                    | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cuánto tiempo has dedicado a tareas que consideras innecesarias durante el último mes?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nada                                     | 17         | 28.3       | 28.3              | 28.3                 |
|         | Menos de 5 horas                         | 30         | 50.0       | 50.0              | 78.3                 |
|         | De 6 a 15 horas                          | 2          | 3.3        | 3.3               | 81.7                 |
|         | De 15 a 25 horas                         | 3          | 5.0        | 5.0               | 86.7                 |
|         | Más de 25 horas                          | 2          | 3.3        | 3.3               | 90.0                 |
|         | No sé qué trabajo es necesario y cuál no | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |

|             |    |       |       |       |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| No contestó | 4  | 6.7   | 6.7   | 100.0 |
| Total       | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Hasta qué grado influye tu jefe o líder en el establecimiento de tus objetivos?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Normalmente yo los fijo y mi jefe o líder los revisa y compl | 14         | 23.3       | 23.3              | 23.3                 |
|         | Ambos contribuimos pero yo fijo la mayor parte de mis objeti | 15         | 25.0       | 25.0              | 48.3                 |
|         | Ambos contribuimos en iguak número de objetivos de trabajo   | 11         | 18.3       | 18.3              | 66.7                 |
|         | Ambos contribuimos pero él establece la mayor parte de mis o | 10         | 16.7       | 16.7              | 83.3                 |
|         | Mi jefe o líder siempre me dice lo que tengo que hacer       | 6          | 10.0       | 10.0              | 93.3                 |
|         | No contestó  | 4          | 6.7        | 6.7               | 100.0                |
|         | Total  | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿El jefe o líder de tu área acostumbra informarles de los objetivos y responsabilidades a los que se ha comprometido?

|         |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre nos comunica los objetivos del área | 16         | 26.7       | 26.7              | 26.7                 |
|         | Lo hace frecuentemente                      | 24         | 40.0       | 40.0              | 66.7                 |
|         | Lo hace de vez en cuando                    | 7          | 11.7       | 11.7              | 78.3                 |



|                        |    |       |       |       |
|------------------------|----|-------|-------|-------|
| Lo hace poco frecuente | 7  | 11.7  | 11.7  | 90.0  |
| No los sé              | 2  | 3.3   | 3.3   | 93.3  |
| No contestó            | 4  | 6.7   | 6.7   | 100.0 |
| Total                  | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿En qué grado tú y tus compañeros buscan ideas nuevas que permitan lograr más y mejores resultados?

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Constantemente lo hacemos | 21         | 35.0       | 35.0              | 35.0                 |
| Lo hacemos normalmente            | 16         | 26.7       | 26.7              | 61.7                 |
| Algunas veces lo hacemos          | 16         | 26.7       | 26.7              | 88.3                 |
| Normalmente no lo hacemos         | 2          | 3.3        | 3.3               | 91.7                 |
| Rara vez lo hacemos               | 3          | 5.0        | 5.0               | 96.7                 |
| No tengo idea                     | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
| Total                             | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan claros están los resultados esperados de tu trabajo?

|                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Totalmente claros | 12         | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
| Muy claros                | 32         | 53.3       | 53.3              | 73.3                 |
| Más o menos claros        | 12         | 20.0       | 20.0              | 93.3                 |
| Algo confusos             | 2          | 3.3        | 3.3               | 96.7                 |
| Muy confusos              | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
| No lo sé                  | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
| Total                     | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Las personas de tu área están orientadas a lograr resultados positivos en el trabajo?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo          | 24         | 40.0       | 40.0              | 40.0                 |
|         | De acuerdo                     | 28         | 46.7       | 46.7              | 86.7                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6          | 10.0       | 10.0              | 96.7                 |
|         | No sabría decirlo              | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | 88                             | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Hasta qué grado tu jefe o líder te evalúa e informa sobre resultados obtenidos en tu trabajo?

|         |                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre lo hace                   | 22         | 36.7       | 36.7              | 36.7                 |
|         | Lo hace frecuentemente            | 20         | 33.3       | 33.3              | 70.0                 |
|         | Más o menos la mitad de las veces | 10         | 16.7       | 16.7              | 86.7                 |
|         | Lo hace rara vez                  | 7          | 11.7       | 11.7              | 98.3                 |
|         | No contestó                       | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                             | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Hasta qué grado están de acuerdo tu jefe o líder y tú, sobre los resultados que has logrado?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Estamos totalmente de acuerdo                          | 12         | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
|         | Estamos de acuerdo en la mayor parte de los resultados | 36         | 60.0       | 60.0              | 80.0                 |
|         | De acuerdo en la mitad de los resultados               | 10         | 16.7       | 16.7              | 96.7                 |

|   |    |       |       |       |
|---|----|-------|-------|-------|
| En desacuerdo en la mayoría de los resultados | 1  | 1.7   | 1.7   | 98.3  |
| No me dice nada                               | 1  | 1.7   | 1.7   | 100.0 |
| Total   | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Los compañeros de tu área se responsabilizan de los resultados obtenidos en tu área?

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   |            |            |                   |                      |
| Esto es siempre cierto, ya sean resultados positivos o negat  | 18         | 30.0       | 30.0              | 30.0                 |
| Esto es cierto la mayoría de las veces, ya sean resultados p  | 24         | 40.0       | 40.0              | 70.0                 |
| Esto es cierto la mitad de las veces                          | 6          | 10.0       | 10.0              | 80.0                 |
| Se reconocen los resultados positivos y algunos negati        | 7          | 11.7       | 11.7              | 91.7                 |
| Se evita y se trasladala responsabilida d sobre resultados ne | 3          | 5.0        | 5.0               | 96.7                 |
| No lo sé  | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
| Total   | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

En todo tipo de decisiones nuestros jefes ó líderes ponen demasiado énfasis en seguir los métodos y procedimientos

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos                         |            |            |                   |                      |
| Esto es falso                   | 6          | 10.0       | 10.0              | 10.0                 |
| Esto es casi siempre falso      | 8          | 13.3       | 13.3              | 23.3                 |
| Es cierto la mitad de las veces | 15         | 25.0       | 25.0              | 48.3                 |

|                                   |    |       |       |       |
|-----------------------------------|----|-------|-------|-------|
| Es cierto la mayoría de las veces | 16 | 26.7  | 26.7  | 75.0  |
| Es cierto siempre                 | 8  | 13.3  | 13.3  | 88.3  |
| No lo sé                          | 5  | 8.3   | 8.3   | 96.7  |
| No contestó                       | 2  | 3.3   | 3.3   | 100.0 |
| Total                             | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Qué tan a tiempo se toman las decisiones en tu área?

|                            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Muy a tiempo       | 8          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
| A tiempo                   | 35         | 58.3       | 58.3              | 71.7                 |
| Ni a tiempo ni a destiempo | 12         | 20.0       | 20.0              | 91.7                 |
| Fuera de tiempo            | 3          | 5.0        | 5.0               | 96.7                 |
| Totalmente fuera de tiempo | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
| No contestó                | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
| Total                      | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿En tu área se manejan en equipo los problemas y decisiones que se presentan?

|                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Totalmente de acuerdo  | 16         | 26.7       | 26.7              | 26.7                 |
| De acuerdo                     | 29         | 48.3       | 48.3              | 75.0                 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10         | 16.7       | 16.7              | 91.7                 |
| En desacuerdo                  | 2          | 3.3        | 3.3               | 95.0                 |
| 88                             | 2          | 3.3        | 3.3               | 98.3                 |
| No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
| Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo es la efectividad en la solución de problemas de tu área?

|         |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy alta | 7          | 11.7       | 11.7              | 11.7                 |
|         | Alta     | 36         | 60.0       | 60.0              | 71.7                 |
|         | Regular  | 15         | 25.0       | 25.0              | 96.7                 |
|         | Baja     | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No lo sé | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total    | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con la oportunidad en las decisiones que afectan tu trabajo y que necesitan tomarse por los jefes de tu jefe o por otras áreas?

|         |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                | 9          | 15.0       | 15.0              | 15.0                 |
|         | Satisfecho                    | 28         | 46.7       | 46.7              | 61.7                 |
|         | Ni satisfecho ni insatisfecho | 16         | 26.7       | 26.7              | 88.3                 |
|         | o insatisfecho                | 3          | 5.0        | 5.0               | 93.3                 |
|         | No me afecta                  | 4          | 6.7        | 6.7               | 100.0                |
|         | Total                         | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con la eficiencia y eficacia de los procedimientos de trámite y autorización que debes seguir en asuntos de trabajo y de relaciones laborales?

|         |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                | 10         | 16.7       | 16.7              | 16.7                 |
|         | Satisfecho                    | 25         | 41.7       | 41.7              | 58.3                 |
|         | Ni satisfecho ni insatisfecho | 19         | 31.7       | 31.7              | 90.0                 |
|         | o insatisfecho                | 4          | 6.7        | 6.7               | 96.7                 |
|         | No me afecta                  | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | Total                         | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

|             |    |       |       |       |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| No contestó | 1  | 1.7   | 1.7   | 100.0 |
| Total       | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Te ha avisado tu jefe o líder de los límites adecuados que debes tener presente cuando tomes una decisión sobre tu trabajo?

|         |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Me lo ha dicho en forma bastante específica | 15         | 25.0       | 25.0              | 25.0                 |
|         | Me lo ha dicho en forma específica          | 18         | 30.0       | 30.0              | 55.0                 |
|         | Lo ha hecho en forma algo específica        | 12         | 20.0       | 20.0              | 75.0                 |
|         | Lo ha hecho en forma muy general            | 10         | 16.7       | 16.7              | 91.7                 |
|         | No me lo ha dicho                           | 3          | 5.0        | 5.0               | 96.7                 |
|         | No es aplicable                             | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó                                 | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                                       | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Insiste tu jefe o líder en que pienses en los problemas y decisiones de tu trabajo por ti mismo?

|         |                            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi siempre lo hace       | 17         | 28.3       | 28.3              | 28.3                 |
|         | Lo hace frecuentemente     | 15         | 25.0       | 25.0              | 53.3                 |
|         | Lo hace de vez en cuando   | 12         | 20.0       | 20.0              | 73.3                 |
|         | Lo hace sólo algunas veces | 5          | 8.3        | 8.3               | 81.7                 |
|         | No lo hace                 | 5          | 8.3        | 8.3               | 90.0                 |
|         | No contestó                | 6          | 10.0       | 10.0              | 100.0                |
|         | Total                      | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan frecuentemente se presentan problemas en tu área?

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy poco frecuente              | 9          | 15.0       | 15.0              | 15.0                 |
|         | Poco frecuente                  | 27         | 45.0       | 45.0              | 60.0                 |
|         | Ni frecuente, ni poco frecuente | 5          | 8.3        | 8.3               | 68.3                 |
|         | Frecuentemente                  | 9          | 15.0       | 15.0              | 83.3                 |
|         | Muy frecuentemente              | 7          | 11.7       | 11.7              | 95.0                 |
|         | No contestó                     | 3          | 5.0        | 5.0               | 100.0                |
|         | Total                           | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan frecuentemente los problemas que se presentan son repetitivos en tu área?

|         |                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy poco frecuente              | 9          | 15.0       | 15.0              | 15.0                 |
|         | Poco frecuente                  | 29         | 48.3       | 48.3              | 63.3                 |
|         | Ni frecuente, ni poco frecuente | 5          | 8.3        | 8.3               | 71.7                 |
|         | Frecuentemente                  | 14         | 23.3       | 23.3              | 95.0                 |
|         | Muy frecuentemente              | 2          | 3.3        | 3.3               | 98.3                 |
|         | No lo sé                        | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                           | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras que son tus propios conocimientos sobre las políticas y procedimientos de la Organización?

|         |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Exelentes | 5          | 8.3        | 8.3               | 8.3                  |
|         | Buenos    | 36         | 60.0       | 60.0              | 68.3                 |
|         | Regulares | 13         | 21.7       | 21.7              | 90.0                 |
|         | Malos     | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |
|         | No sabe   | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |

|             |    |       |       |       |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| No contestó | 3  | 5.0   | 5.0   | 100.0 |
| Total       | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Qué tan satisfecho estás con la información que recibes sobre aspectos importantes de tu trabajo?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 11         | 18.3       | 18.3              | 18.3                 |
|         | Satisfecho                     | 34         | 56.7       | 56.7              | 75.0                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 9          | 15.0       | 15.0              | 90.0                 |
|         | Insatisfecho                   | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |
|         | Muy insatisfecho               | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | A mi no me interesa informarme | 1          | 1.7        | 1.7               | 96.7                 |
|         | No contestó                    | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con la información que recibes sobre las actividades de tu área?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 11         | 18.3       | 18.3              | 18.3                 |
|         | Satisfecho                     | 34         | 56.7       | 56.7              | 75.0                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 7          | 11.7       | 11.7              | 86.7                 |
|         | Insatisfecho                   | 6          | 10.0       | 10.0              | 96.7                 |
|         | A mi no me interesa informarme | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |



¿Qué tan satisfecho estás con la información que recibes a través de los medios de comunicación interna en asuntos de interés general de la organización?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 7          | 11.7       | 11.7              | 11.7                 |
|         | Satisfecho                     | 27         | 45.0       | 45.0              | 56.7                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 16         | 26.7       | 26.7              | 83.3                 |
|         | Insatisfecho                   | 9          | 15.0       | 15.0              | 98.3                 |
|         | A mi no me interesa informarme | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con los procedimientos o manuales para hacer tu trabajo?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 10         | 16.7       | 16.7              | 16.7                 |
|         | Satisfecho                     | 29         | 48.3       | 48.3              | 65.0                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 10         | 16.7       | 16.7              | 81.7                 |
|         | Insatisfecho                   | 11         | 18.3       | 18.3              | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estas con la definición y distribución de funciones y tareas?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 10         | 16.7       | 16.7              | 16.7                 |
|         | Satisfecho                     | 30         | 50.0       | 50.0              | 66.7                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 12         | 20.0       | 20.0              | 86.7                 |
|         | Insatisfecho                   | 7          | 11.7       | 11.7              | 98.3                 |
|         | No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con la comunicación que tienes con tu jefe ó líder en relación a tu trabajo y los logros alcanzados por ti?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 23         | 38.3       | 38.3              | 38.3                 |
|         | Satisfecho                     | 30         | 50.0       | 50.0              | 88.3                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 4          | 6.7        | 6.7               | 95.0                 |
|         | Insatisfecho                   | 3          | 5.0        | 5.0               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con el cumplimiento de las normas y políticas de la organización en un nivel de igualdad y justicia?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 10         | 16.7       | 16.7              | 16.7                 |
|         | Satisfecho                     | 25         | 41.7       | 41.7              | 58.3                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 9          | 15.0       | 15.0              | 73.3                 |
|         | Insatisfecho                   | 14         | 23.3       | 23.3              | 96.7                 |
|         | A mi no me interesa informarme | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué piensas de las relaciones y comunicación existentes entre tu jefe ó líder y los ejecutivos de las demás áreas?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Son muy buenas con todos               | 19         | 31.7       | 31.7              | 31.7                 |
|         | Son muy buenas con la mayoría de ellos | 24         | 40.0       | 40.0              | 71.7                 |
|         | Son más o menos buenas con todos       | 11         | 18.3       | 18.3              | 90.0                 |

|                                      |    |       |       |       |
|--------------------------------------|----|-------|-------|-------|
| Son buenas sólo con algunos de ellos | 3  | 5.0   | 5.0   | 95.0  |
| Desconozco sobre ello                | 2  | 3.3   | 3.3   | 98.3  |
| No contestó                          | 1  | 1.7   | 1.7   | 100.0 |
| Total                                | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Qué piensas de las relaciones y comunicación que existe entre los integrantes de tu área y las personas de las demás áreas?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Son muy buenas con todos               | 19         | 31.7       | 31.7              | 31.7                 |
|         | Son muy buenas con la mayoría de ellos | 26         | 43.3       | 43.3              | 75.0                 |
|         | Son más o menos buenas con todos       | 10         | 16.7       | 16.7              | 91.7                 |
|         | Son buenas sólo con algunos de ellos   | 3          | 5.0        | 5.0               | 96.7                 |
|         | Desconozco sobre ello                  | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                                  | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con la libertad de acción que te da tu jefe ó líder para realizar tu trabajo de la mejor manera posible?

|         |                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                    | 25         | 41.7       | 41.7              | 41.7                 |
|         | Satisfecho                        | 28         | 46.7       | 46.7              | 88.3                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho    | 3          | 5.0        | 5.0               | 93.3                 |
|         | Insatisfecho                      | 3          | 5.0        | 5.0               | 98.3                 |
|         | Prefiero una supervisión estrecha | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                             | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué opinas del trabajo que desarrolla tu jefe ó líder?

|         |                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Lo hace muy bien | 22         | 36.7       | 36.7              | 36.7                 |
|         | Lo hace bien     | 26         | 43.3       | 43.3              | 80.0                 |
|         | Lo hace regular  | 5          | 8.3        | 8.3               | 88.3                 |
|         | Lo hace muy mal  | 1          | 1.7        | 1.7               | 90.0                 |
|         | No contestó      | 6          | 10.0       | 10.0              | 100.0                |
|         | Total            | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué piensas de las habilidades y conocimientos técnicos de tu jefe ó líder?

|         |                                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Son muy buenas                       | 25         | 41.7       | 41.7              | 41.7                 |
|         | Son buenas                           | 26         | 43.3       | 43.3              | 85.0                 |
|         | Son regulares                        | 5          | 8.3        | 8.3               | 93.3                 |
|         | No conozco lo suficiente para opinar | 3          | 5.0        | 5.0               | 98.3                 |
|         | No contestó                          | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                                | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué piensas de la calidad humana de tu jefe ó líder?

|         |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Es muy humano                           | 26         | 43.3       | 43.3              | 43.3                 |
|         | Trata bien a su gente                   | 21         | 35.0       | 35.0              | 78.3                 |
|         | Ni bien ni mal                          | 9          | 15.0       | 15.0              | 93.3                 |
|         | Sólo le interesa el trabajo             | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | No lo conozco lo suficiente para opinar | 2          | 3.3        | 3.3               | 98.3                 |
|         | No contestó                             | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                                   | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo te sientes con las relaciones de trabajo con tu jefe?

|         |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy agusto               | 23         | 38.3       | 38.3              | 38.3                 |
|         | A gusto                  | 29         | 48.3       | 48.3              | 86.7                 |
|         | Ni a gusto ni a disgusto | 4          | 6.7        | 6.7               | 93.3                 |
|         | Insatisfecho             | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | Muy insatisfecho         | 1          | 1.7        | 1.7               | 96.7                 |
|         | No me afecta             | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                    | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿En asuntos de importancia para el área tu jefe o líder involucra a los interesados para lograr mejores resultados?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Esto es casi siempre cierto            | 21         | 35.0       | 35.0              | 35.0                 |
|         | Esto es cierto la mayoría de las veces | 24         | 40.0       | 40.0              | 75.0                 |
|         | Es más o menos cierto                  | 11         | 18.3       | 18.3              | 93.3                 |
|         | El jefe siempre impone sus ideas       | 2          | 3.3        | 3.3               | 96.7                 |
|         | Desconocemos el asunto                 | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó                            | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                                  | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás de lo que sabes acerca de lo que tu jefe ó líder piensa de tu forma de trabajar?

|         |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Estoy muy satisfecho          | 13         | 21.7       | 21.7              | 21.7                 |
|         | Estoy satisfecho              | 34         | 56.7       | 56.7              | 78.3                 |
|         | Ni satisfecho ni insatisfecho | 3          | 5.0        | 5.0               | 83.3                 |
|         | No estoy a disgusto           | 4          | 6.7        | 6.7               | 90.0                 |
|         | Estoy a disgusto              | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |

|                        |    |       |       |       |
|------------------------|----|-------|-------|-------|
| No me interesa saberlo | 3  | 5.0   | 5.0   | 98.3  |
| No contestó            | 1  | 1.7   | 1.7   | 100.0 |
| Total                  | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

Supongamos que te sientes tratado injustamente en un asunto de importancia para ti en tu trabajo, ¿Crees que ayudaría discutir el asunto con tu jefe ó líder inmediato?

|         |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí, sin duda         | 30         | 50.0       | 50.0              | 50.0                 |
|         | Si probablemente     | 18         | 30.0       | 30.0              | 80.0                 |
|         | No sé                | 7          | 11.7       | 11.7              | 91.7                 |
|         | No, probablemente no | 1          | 1.7        | 1.7               | 93.3                 |
|         | De ninguna manera    | 2          | 3.3        | 3.3               | 96.7                 |
|         | 6                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó          | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

Supongamos además, que después de haber discutido el asunto con tu jefe ó líder inmediato consideras necesario dirigirte a alguna otra persona ¿A quién te dirigirías para conocer su opinión sobre el asunto?

|         |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Dirección General                               | 13         | 21.7       | 21.7              | 21.7                 |
|         | Al jefe o líder de mi jefe                      | 27         | 45.0       | 45.0              | 66.7                 |
|         | Alguien del área de Recursos Humanos            | 6          | 10.0       | 10.0              | 76.7                 |
|         | A un compañero de trabajo                       | 8          | 13.3       | 13.3              | 90.0                 |
|         | No me atrevería a ponerme en contacto con nadie | 5          | 8.3        | 8.3               | 98.3                 |
|         | No contestó                                     | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total   | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Tienes confianza en que tus jefes ó líderes intentaran encontrar soluciones para mejorar los aspectos críticos que resulten de esta encuesta?

|         |                            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Tengo mucha confianza      | 21         | 35.0       | 35.0              | 35.0                 |
|         | Tengo confianza            | 27         | 45.0       | 45.0              | 80.0                 |
|         | Tengo confianza relativa   | 7          | 11.7       | 11.7              | 91.7                 |
|         | Tengo poca confianza       | 2          | 3.3        | 3.3               | 95.0                 |
|         | No tengo ninguna confianza | 1          | 1.7        | 1.7               | 96.7                 |
|         | No me importa              | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó                | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                      | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿La gente de mi área se estimula mutuamente al trabajar juntos?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo          | 17         | 28.3       | 28.3              | 28.3                 |
|         | De acuerdo                     | 31         | 51.7       | 51.7              | 80.0                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 6.7        | 6.7               | 86.7                 |
|         | En desacuerdo                  | 2          | 3.3        | 3.3               | 90.0                 |
|         | Totalmente desacuerdo          | 1          | 1.7        | 1.7               | 91.7                 |
|         | 88                             | 3          | 5.0        | 5.0               | 96.7                 |
|         | No contestó                    | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

Si tengo problemas de trabajo, se que puedo recibir ayuda de mis compañeros.

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo          | 22         | 36.7       | 36.7              | 36.7                 |
|         | De acuerdo                     | 22         | 36.7       | 36.7              | 73.3                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8          | 13.3       | 13.3              | 86.7                 |
|         | En desacuerdo                  | 1          | 1.7        | 1.7               | 88.3                 |

|                       |    |       |       |       |
|-----------------------|----|-------|-------|-------|
| Totalmente desacuerdo | 3  | 5.0   | 5.0   | 93.3  |
| No sabría decirlo     | 3  | 5.0   | 5.0   | 98.3  |
| No contestó           | 1  | 1.7   | 1.7   | 100.0 |
| Total                 | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

Cuándo trabajamos juntos en mi área tenemos confianza en cuestionar y confrontar ideas para llegar a las mejores decisiones.

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo          | 22         | 36.7       | 36.7              | 36.7                 |
|         | De acuerdo                     | 31         | 51.7       | 51.7              | 88.3                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 3.3        | 3.3               | 91.7                 |
|         | En desacuerdo                  | 1          | 1.7        | 1.7               | 93.3                 |
|         | Totalmente desacuerdo          | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | No sabría decirlo              | 2          | 3.3        | 3.3               | 98.3                 |
|         | No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Por iniciativa propia los integrantes del área se reúnen para discutir problemas y resolver diferencias?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo          | 16         | 26.7       | 26.7              | 26.7                 |
|         | De acuerdo                     | 23         | 38.3       | 38.3              | 65.0                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10         | 16.7       | 16.7              | 81.7                 |
|         | En desacuerdo                  | 5          | 8.3        | 8.3               | 90.0                 |
|         | Totalmente desacuerdo          | 1          | 1.7        | 1.7               | 91.7                 |
|         | No sabría decirlo              | 3          | 5.0        | 5.0               | 96.7                 |
|         | No contestó                    | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |



Tanto en mi área como en las demás áreas la gente se preocupa mucho sobre los Derechos Territoriales con relación a tomar responsabilidades, a quién le toca ese trabajo, etc.

|         |                                       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Esto es casi siempre falso            | 10         | 16.7       | 16.7              | 16.7                 |
|         | Esto es falso la mayoría de las veces | 15         | 25.0       | 25.0              | 41.7                 |
|         | Es cierto la mitad de las veces       | 14         | 23.3       | 23.3              | 65.0                 |
|         | Es cierto la mayoría de las veces     | 8          | 13.3       | 13.3              | 78.3                 |
|         | Es cierto siempre                     | 6          | 10.0       | 10.0              | 88.3                 |
|         | No lo sé                              | 3          | 5.0        | 5.0               | 93.3                 |
|         | No contestó                           | 4          | 6.7        | 6.7               | 100.0                |
|         | Total                                 | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cuándo algo falla o surge un problema importante, los integrantes del área luchan para resolver el problema en vez de evadir la responsabilidad?

|         |                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Esto es cierto siempre            | 19         | 31.7       | 31.7              | 31.7                 |
|         | Es cierto la mayoría de las veces | 28         | 46.7       | 46.7              | 78.3                 |
|         | Es cierto la mitad de las veces   | 8          | 13.3       | 13.3              | 91.7                 |
|         | Es siempre falso                  | 2          | 3.3        | 3.3               | 95.0                 |
|         | No lo sé                          | 2          | 3.3        | 3.3               | 98.3                 |
|         | No contestó                       | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                             | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿En qué grado utilizan en tu área las juntas para discutir los objetivos y demás aspectos del trabajo de tus compañeros?

|         |                         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy frecuentemente      | 8          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
|         | Frecuentemente          | 25         | 41.7       | 41.7              | 55.0                 |
|         | De vez en cuando        | 18         | 30.0       | 30.0              | 85.0                 |
|         | Poco frecuente          | 3          | 5.0        | 5.0               | 90.0                 |
|         | Nunca                   | 5          | 8.3        | 8.3               | 98.3                 |
|         | No me gustan las juntas | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                   | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Siempre que necesito ayuda de otras áreas la obtengo?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Esto es cierto siempre                 | 21         | 35.0       | 35.0              | 35.0                 |
|         | Esto es cierto la mayoría de las veces | 23         | 38.3       | 38.3              | 73.3                 |
|         | Esto es cierto la mitad de las veces   | 14         | 23.3       | 23.3              | 96.7                 |
|         | Esto es falso la mayoría de las veces  | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No conté                               | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                                  | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Mi jefe ó líder se ayuda mutuamente con los gerentes y responsables de otras áreas?

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Esto es cierto siempre                 | 21         | 35.0       | 35.0              | 35.0                 |
|         | Esto es cierto la mayoría de las veces | 24         | 40.0       | 40.0              | 75.0                 |
|         | Esto es cierto la mitad de las veces   | 6          | 10.0       | 10.0              | 85.0                 |

|                                       |    |       |       |       |
|---------------------------------------|----|-------|-------|-------|
| Esto es falso la mayoría de las veces | 1  | 1.7   | 1.7   | 86.7  |
| Esto es falso siempre                 | 1  | 1.7   | 1.7   | 88.3  |
| No lo se                              | 5  | 8.3   | 8.3   | 96.7  |
| No contestó                           | 2  | 3.3   | 3.3   | 100.0 |
| Total                                 | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

En mi área y en la empresa se fomenta el espíritu de equipo mediante reuniones informales de esparcimiento e integración y no solo de trabajo.

|         |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Esto es cierto siempre                 | 11         | 18.3       | 18.3              | 18.3                 |
|         | Esto es cierto la mayoría de las veces | 22         | 36.7       | 36.7              | 55.0                 |
|         | Esto es cierto la mitad de las veces   | 11         | 18.3       | 18.3              | 73.3                 |
|         | Esto es falso la mayoría de las veces  | 7          | 11.7       | 11.7              | 85.0                 |
|         | Esto es falso siempre                  | 8          | 13.3       | 13.3              | 98.3                 |
|         | No contestó                            | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                                  | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan frecuente es que tu jefe ó líder proporcione reconocimiento a sus subordinados?

|         |                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy frecuentemente | 6          | 10.0       | 10.0              | 10.0                 |
|         | Frecuentemente     | 16         | 26.7       | 26.7              | 36.7                 |
|         | De vez en cuando   | 13         | 21.7       | 21.7              | 58.3                 |
|         | Poco frecuente     | 15         | 25.0       | 25.0              | 83.3                 |
|         | Nunca              | 4          | 6.7        | 6.7               | 90.0                 |
|         | No lo sé de cierto | 3          | 5.0        | 5.0               | 95.0                 |
|         | No contestó        | 3          | 5.0        | 5.0               | 100.0                |
|         | Total              | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Hasta que grado te ha explicado tu jefe ó líder sobre las prestaciones y actividades de integración que te ofrece la organización?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | En forma bastante completa     | 10         | 16.7       | 16.7              | 16.7                 |
|         | En forma detallada             | 12         | 20.0       | 20.0              | 36.7                 |
|         | En forma genérica              | 14         | 23.3       | 23.3              | 60.0                 |
|         | Sólo cuando yo se lo he pedido | 13         | 21.7       | 21.7              | 81.7                 |
|         | No me lo ha explicado          | 7          | 11.7       | 11.7              | 93.3                 |
|         | No lo puedo afirmar o negar    | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | No contestó                    | 3          | 5.0        | 5.0               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras las actividades y reuniones en grupo de tu área?

|         |                                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Son muy buenas y frecuentes      | 9          | 15.0       | 15.0              | 15.0                 |
|         | Son muy buenas y algo frecuentes | 25         | 41.7       | 41.7              | 56.7                 |
|         | Son regulares                    | 12         | 20.0       | 20.0              | 76.7                 |
|         | Son malas y poco frecuentes      | 1          | 1.7        | 1.7               | 78.3                 |
|         | No tenemos                       | 9          | 15.0       | 15.0              | 93.3                 |
|         | No me gustan                     | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | 22                               | 1          | 1.7        | 1.7               | 96.7                 |
|         | No contestó                      | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                            | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras las oportunidades de ascenso que tienes en la organización?

|         |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Magnífico   | 5          | 8.3        | 8.3               | 8.3                  |
|         | Muy buenas  | 22         | 36.7       | 36.7              | 45.0                 |
|         | Regulares   | 20         | 33.3       | 33.3              | 78.3                 |
|         | Malos       | 4          | 6.7        | 6.7               | 85.0                 |
|         | Muy malos   | 3          | 5.0        | 5.0               | 90.0                 |
|         | No lo sé    | 4          | 6.7        | 6.7               | 96.7                 |
|         | No contestó | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total       | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras los programas de incentivos y premios en efectivo para reconocer los resultados obtenidos por el personal?

|         |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Magnífico   | 8          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
|         | Muy buenas  | 19         | 31.7       | 31.7              | 45.0                 |
|         | Regulares   | 12         | 20.0       | 20.0              | 65.0                 |
|         | Malos       | 4          | 6.7        | 6.7               | 71.7                 |
|         | No tenemos  | 12         | 20.0       | 20.0              | 91.7                 |
|         | 88          | 1          | 1.7        | 1.7               | 93.3                 |
|         | No contestó | 4          | 6.7        | 6.7               | 100.0                |
|         | Total       | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras los programas de incentivos y premios en especie para reconocer los resultados obtenidos por el personal?

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Magnífico  | 4          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
|         | Muy buenas | 16         | 26.7       | 26.7              | 33.3                 |
|         | Regulares  | 17         | 28.3       | 28.3              | 61.7                 |
|         | Malos      | 3          | 5.0        | 5.0               | 66.7                 |
|         | Muy malos  | 2          | 3.3        | 3.3               | 70.0                 |
|         | No tenemos | 14         | 23.3       | 23.3              | 93.3                 |
|         | 7          | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | No         | 3          | 5.0        | 5.0               | 100.0                |

|          |    |       |       |  |
|----------|----|-------|-------|--|
| contestó |    |       |       |  |
| Total    | 60 | 100.0 | 100.0 |  |

¿Cómo consideras los programas de estímulo y reconocimiento verbal o escrito a los logros de tu trabajo?

|         |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Magnífico   | 5          | 8.3        | 8.3               | 8.3                  |
|         | Muy buenas  | 22         | 36.7       | 36.7              | 45.0                 |
|         | Regulares   | 16         | 26.7       | 26.7              | 71.7                 |
|         | Malos       | 1          | 1.7        | 1.7               | 73.3                 |
|         | Muy malos   | 2          | 3.3        | 3.3               | 76.7                 |
|         | No tenemos  | 13         | 21.7       | 21.7              | 98.3                 |
|         | No contestó | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total       | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras el entusiasmo y motivación de los compañeros de tu área?

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Magnífico  | 8          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
|         | Muy buenas | 29         | 48.3       | 48.3              | 61.7                 |
|         | Regulares  | 17         | 28.3       | 28.3              | 90.0                 |
|         | Malos      | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |
|         | Muy malos  | 3          | 5.0        | 5.0               | 98.3                 |
|         | No tenemos | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total      | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras el entusiasmo y motivación de los compañeros de la organización en general?

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Magnífico  | 6          | 10.0       | 10.0              | 10.0                 |
|         | Muy buenas | 29         | 48.3       | 48.3              | 58.3                 |
|         | Regulares  | 20         | 33.3       | 33.3              | 91.7                 |
|         | Malos      | 1          | 1.7        | 1.7               | 93.3                 |
|         | Muy malos  | 2          | 3.3        | 3.3               | 96.7                 |

|             |    |       |       |       |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| No contestó | 2  | 3.3   | 3.3   | 100.0 |
| Total       | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Cómo consideras la cantidad de trabajo que se requiere de ti?

|         |                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy adecuada                      | 13         | 21.7       | 21.7              | 21.7                 |
|         | Adecuada                          | 34         | 56.7       | 56.7              | 78.3                 |
|         | Ni adecuada ni lo contrario       | 5          | 8.3        | 8.3               | 86.7                 |
|         | Inadecuada                        | 3          | 5.0        | 5.0               | 91.7                 |
|         | Preferiría trabajar más           | 1          | 1.7        | 1.7               | 93.3                 |
|         | Entre menos trabajo me den, mejor | 2          | 3.3        | 3.3               | 96.7                 |
|         | No contestó                       | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                             | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras tu sueldo o salario con relación al trabajo y responsabilidades que tienes?

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Son muy buenos | 3          | 5.0        | 5.0               | 5.0                  |
|         | Son buenos     | 25         | 41.7       | 41.7              | 46.7                 |
|         | Son regulares  | 23         | 38.3       | 38.3              | 85.0                 |
|         | Son malos      | 7          | 11.7       | 11.7              | 96.7                 |
|         | No contestó    | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras las posibilidades de mejorar tus ingresos dentro de la organización?

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Son muy buenas | 6          | 10.0       | 10.0              | 10.0                 |
|         | Son buenas     | 24         | 40.0       | 40.0              | 50.0                 |
|         | Son regulares  | 22         | 36.7       | 36.7              | 86.7                 |
|         | Son malas      | 3          | 5.0        | 5.0               | 91.7                 |
|         | Son muy malas  | 1          | 1.7        | 1.7               | 93.3                 |

|                                      |    |       |       |       |
|--------------------------------------|----|-------|-------|-------|
| No conozco lo suficiente para opinar | 3  | 5.0   | 5.0   | 98.3  |
| No contestó                          | 1  | 1.7   | 1.7   | 100.0 |
| Total                                | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Qué tan satisfecho estas con las prestaciones que la organización otorga en efectivo?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 3          | 5.0        | 5.0               | 5.0                  |
|         | Satisfecho                     | 29         | 48.3       | 48.3              | 53.3                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 12         | 20.0       | 20.0              | 73.3                 |
|         | Insatisfecho                   | 5          | 8.3        | 8.3               | 81.7                 |
|         | Muy insatisfecho               | 1          | 1.7        | 1.7               | 83.3                 |
|         | No tenemos ninguna             | 9          | 15.0       | 15.0              | 98.3                 |
|         | No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estas con las prestaciones que la organización otorga en especie?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 4          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
|         | Satisfecho                     | 22         | 36.7       | 36.7              | 43.3                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 14         | 23.3       | 23.3              | 66.7                 |
|         | Insatisfecho                   | 2          | 3.3        | 3.3               | 70.0                 |
|         | Muy insatisfecho               | 1          | 1.7        | 1.7               | 71.7                 |
|         | No tenemos ninguna             | 15         | 25.0       | 25.0              | 96.7                 |
|         | No contestó                    | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |



¿Qué tan satisfecho estas con el funcionamiento del servicio de Seguridad e Higiene en tu área de trabajo?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 11         | 18.3       | 18.3              | 18.3                 |
|         | Satisfecho                     | 30         | 50.0       | 50.0              | 68.3                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 5          | 8.3        | 8.3               | 76.7                 |
|         | Insatisfecho                   | 5          | 8.3        | 8.3               | 85.0                 |
|         | Muy insatisfecho               | 1          | 1.7        | 1.7               | 86.7                 |
|         | No tenemos ninguna             | 5          | 8.3        | 8.3               | 95.0                 |
|         | No contestó                    | 3          | 5.0        | 5.0               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras tus ingresos y prestaciones en comparación con lo que ofrecen en otras organizaciones que conozcas, en puestos similares?

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Son muy buenos | 5          | 8.3        | 8.3               | 8.3                  |
|         | Son buenos     | 20         | 33.3       | 33.3              | 41.7                 |
|         | Son regulares  | 22         | 36.7       | 36.7              | 78.3                 |
|         | Son malos      | 2          | 3.3        | 3.3               | 81.7                 |
|         | Son muy malos  | 4          | 6.7        | 6.7               | 88.3                 |
|         | No conozco     | 5          | 8.3        | 8.3               | 96.7                 |
|         | 7              | 1          | 1.7        | 1.7               | 98.3                 |
|         | No contestó    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras la información acerca de las características y el uso de las prestaciones y servicios que otorga la Organización?

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy buena  | 5          | 8.3        | 8.3               | 8.3                  |
|         | Buena      | 18         | 30.0       | 30.0              | 38.3                 |
|         | Regular    | 20         | 33.3       | 33.3              | 71.7                 |
|         | Deficiente | 4          | 6.7        | 6.7               | 78.3                 |
|         | Muy        | 2          | 3.3        | 3.3               | 81.7                 |

|                     |    |       |       |       |
|---------------------|----|-------|-------|-------|
| deficiente          |    |       |       |       |
| No hay prestaciones | 9  | 15.0  | 15.0  | 96.7  |
| No contestó         | 2  | 3.3   | 3.3   | 100.0 |
| Total               | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

Las políticas de sueldos, prestaciones y servicios al personal ¿Se manejan con equidad y justicia?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo          | 6          | 10.0       | 10.0              | 10.0                 |
|         | De acuerdo                     | 25         | 41.7       | 41.7              | 51.7                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 20.0       | 20.0              | 71.7                 |
|         | En desacuerdo                  | 6          | 10.0       | 10.0              | 81.7                 |
|         | Totalmente desacuerdo          | 3          | 5.0        | 5.0               | 86.7                 |
|         | No existen                     | 7          | 11.7       | 11.7              | 98.3                 |
|         | No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Los programas de integración e inducción a la organización de los compañeros de nuevo ingreso son?

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Son muy buenos | 9          | 15.0       | 15.0              | 15.0                 |
|         | Son buenos     | 27         | 45.0       | 45.0              | 60.0                 |
|         | Son regulares  | 9          | 15.0       | 15.0              | 75.0                 |
|         | Son malos      | 2          | 3.3        | 3.3               | 78.3                 |
|         | Son muy malos  | 2          | 3.3        | 3.3               | 81.7                 |
|         | No existen     | 9          | 15.0       | 15.0              | 96.7                 |
|         | No contestó    | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con el grado de dificultad de tu trabajo con relación a tus habilidades y conocimientos?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 11         | 18.3       | 18.3              | 18.3                 |
|         | Satisfecho                     | 35         | 58.3       | 58.3              | 76.7                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 9          | 15.0       | 15.0              | 91.7                 |
|         | Muy insatisfecho               | 1          | 1.7        | 1.7               | 93.3                 |
|         | No me afecta                   | 3          | 5.0        | 5.0               | 98.3                 |
|         | No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Consideras que las promociones y ascensos se manejan con equidad y justicia?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo          | 7          | 11.7       | 11.7              | 11.7                 |
|         | De acuerdo                     | 31         | 51.7       | 51.7              | 63.3                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8          | 13.3       | 13.3              | 76.7                 |
|         | En desacuerdo                  | 8          | 13.3       | 13.3              | 90.0                 |
|         | Totalmente desacuerdo          | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |
|         | No me interesan                | 3          | 5.0        | 5.0               | 98.3                 |
|         | No contestó                    | 1          | 1.7        | 1.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con las oportunidades que tienes para proponer y discutir nuevas ideas para hacer mejor tu trabajo?

|         |                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho | 12         | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
|         | Satisfecho     | 34         | 56.7       | 56.7              | 76.7                 |
|         | Ni satisfecho, | 7          | 11.7       | 11.7              | 88.3                 |

|                  |    |       |       |       |
|------------------|----|-------|-------|-------|
| ni insatisfecho  |    |       |       |       |
| Insatisfecho     | 4  | 6.7   | 6.7   | 95.0  |
| Muy insatisfecho | 3  | 5.0   | 5.0   | 100.0 |
| Total            | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Qué tan satisfecho estás con las oportunidades de hacer trabajo de mayor responsabilidad?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 12         | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
|         | Satisfecho                     | 35         | 58.3       | 58.3              | 78.3                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 7          | 11.7       | 11.7              | 90.0                 |
|         | Insatisfecho                   | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |
|         | Muy insatisfecho               | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | A mi no me interesa informarme | 3          | 5.0        | 5.0               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Qué tan satisfecho estás con el apoyo que brinda la organización para tu capacitación y desarrollo?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy satisfecho                 | 12         | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
|         | Satisfecho                     | 20         | 33.3       | 33.3              | 53.3                 |
|         | Ni satisfecho, ni insatisfecho | 15         | 25.0       | 25.0              | 78.3                 |
|         | Insatisfecho                   | 4          | 6.7        | 6.7               | 85.0                 |
|         | Muy insatisfecho               | 3          | 5.0        | 5.0               | 90.0                 |
|         | A mi no me interesa informarme | 2          | 3.3        | 3.3               | 93.3                 |
|         | No contestó                    | 4          | 6.7        | 6.7               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Cómo consideras los cursos de capacitación y desarrollo que la organización promueve para su personal?

|         |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy útiles               | 13         | 21.7       | 21.7              | 21.7                 |
|         | Útiles                   | 18         | 30.0       | 30.0              | 51.7                 |
|         | Regulares                | 11         | 18.3       | 18.3              | 70.0                 |
|         | No son aplicables        | 6          | 10.0       | 10.0              | 80.0                 |
|         | No me gusta tomar cursos | 4          | 6.7        | 6.7               | 86.7                 |
|         | 7                        | 2          | 3.3        | 3.3               | 90.0                 |
|         | No sabe                  | 1          | 1.7        | 1.7               | 91.7                 |
|         | No contestó              | 5          | 8.3        | 8.3               | 100.0                |
|         | Total                    | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿La capacitación que has recibido ha contribuido para mejorar la forma de hacer tu trabajo?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo          | 17         | 28.3       | 28.3              | 28.3                 |
|         | De acuerdo                     | 21         | 35.0       | 35.0              | 63.3                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5          | 8.3        | 8.3               | 71.7                 |
|         | En desacuerdo                  | 1          | 1.7        | 1.7               | 73.3                 |
|         | No hemos tenido capacitación   | 12         | 20.0       | 20.0              | 93.3                 |
|         | 7                              | 1          | 1.7        | 1.7               | 95.0                 |
|         | No sabe                        | 1          | 1.7        | 1.7               | 96.7                 |
|         | No contestó                    | 2          | 3.3        | 3.3               | 100.0                |
|         | Total                          | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

¿Ha platicado tu jefe ó líder contigo acerca de tus ambiciones y aspiraciones para el futuro?

|         |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Lo ha hecho muy frecuentemente | 8          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
|         | Frecuentemente                 | 16         | 26.7       | 26.7              | 40.0                 |

|                  |    |       |       |       |
|------------------|----|-------|-------|-------|
| De vez en cuando | 16 | 26.7  | 26.7  | 66.7  |
| Rara vez         | 4  | 6.7   | 6.7   | 73.3  |
| No lo ha hecho   | 13 | 21.7  | 21.7  | 95.0  |
| No contestó      | 3  | 5.0   | 5.0   | 100.0 |
| Total            | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

¿Qué opinas de la forma en que tu jefe ó líder recibe nuevas ideas y sugerencias por parte de sus subordinados?

|         |                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Las acepta con entusiasmo    | 13         | 21.7       | 21.7              | 21.7                 |
|         | Las acepta bien              | 34         | 56.7       | 56.7              | 78.3                 |
|         | Ni las acepta ni las rechaza | 5          | 8.3        | 8.3               | 86.7                 |
|         | Tiende a rechazarlas         | 3          | 5.0        | 5.0               | 91.7                 |
|         | No se acostumbra opinar      | 2          | 3.3        | 3.3               | 95.0                 |
|         | No contestó                  | 3          | 5.0        | 5.0               | 100.0                |
|         | Total                        | 60         | 100.0      | 100.0             |                      |

## 7. LISTA DE EMPRESAS ENCUESTADAS.

Guanajuato.

1. Repostería Imperial (Repostería industrial)

Distrito Federal.

2. Ama la Vida (Asociación Civil)
3. Amnistía Internacional (Asociación Civil)
4. Aser (Aseguradora)
5. Atención Médica Integral -AMEI- (Empresa de salud)
6. Caritas (Asociación Civil)
7. Comercializadora San Fergo (Servicio de evaluación del personal)
8. Despacho de Abogados.
9. Despacho de Abogados.
10. Distribuidora Hidalgo (Venta mayorista de productos decorativos)
11. Ediciones Pentagrama (Editorial)
12. Editorial Planeta (editorial)
13. El Ofertón (Bodega en la central de Abastos)
14. Evenflo (Productos plásticos).
15. Fábrica de Silicona.
16. Giventti (Diseño gráfico)
17. Grupo Impresor (Imprenta industrial)
18. Grupo Vitro\* (Fábrica de cerámicas)
19. Instituto Mexicano de la Radio (IMER)
20. Módulo de atención a quejas ciudadanas. Distrito XXXI/Coyoacán.
21. Museo del Jamón (Industria gastronómica)
22. Laura Benhamil (Institución educativa - kinder).
23. Organización Mexicana de Servicios y Atención Psicológica A.C. Omsap (Asociación Civil)
24. Romulo Farril (Fabrica de instrumentos de latón)
25. Ronda Ciudadana (Asociación Civil)
26. Target (Publicidad)
27. Ultra Films (Productora cinematográfica)
28. Tornillos ABC (venta de tornillos)
29. Villa despachos multiaduanales (Agencia aduanal)

Estado de México.

30. Alfa y Omega (Verificentro)

Puebla.

31. Alegom Jeans (Maquiladora de jeans)
32. Balneario San Lorenzo (Administradora de balneario)
33. Barcel (Productos y servicios)
34. Barroso (bodega de abastecimiento de abarrotes)
35. Chedraui (cadena de tiendas de autoservicio)
36. Delfar (Constructora de muebles)
37. El triunfo (Empresa de materiales de construcción)
38. Gutypan (Empresa de panificados)
39. Hilario Díaz (Constructora)
40. Irma (Cadena de tiendas de abastecimiento de frutas y verduras)

#### Monterrey.

41. Angar (Cadena de lavado de autos).
42. Pico Infraestructura (Constructora)
43. Seguros Monterrey (Seguros y reservación de hoteles)

#### Morelos.

44. Centro de Formación en Medios de Morelos -CEFEM- (Producciones de Radio)
45. Publimagen (Servicio informativo)

#### San Luis Potosí.

46. Arvin Meritor (Fábrica de neumáticos)
47. Davinox (Fábrica de muebles de acero inoxidable).
48. Golden Friction (Fábrica de balatas)
49. Marlik (Fábrica de cocinas)
50. Premios AZ (Fábrica de premios)
51. X Soccer (Renta de Cancha de Fútbol)

#### Querétaro.

52. Mabe\* (Fábrica de productos del hogar)
53. Lasabina (Fabrica de artesanía de exportación).

\*Aceptaron ser encuestadas pero pidieron anonimato en la publicación.