

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo
secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de
noviembre de 1976.

Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano Maestría en Diseño Estratégico e Innovación Social



**Modelos para la mejora de las condiciones de
producción de la industria de la indumentaria en
Jalisco.**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
**MAESTRA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN
SOCIAL**

Presenta: LAURA CINTIA FRAGOSO RODRÍGUEZ
Tutor: AGUSTÍN RODRÍGUEZ AKE

Tlaquepaque, Jalisco. diciembre de 2024

Agradecimientos:

A Ana Ce y Marypau, por ser mi motor y mi inspiración constante.

Lylli, gracias por tu paciencia y por el cariño en cada paso de este camino.

Guilla, aunque hoy no estés aquí, tu ejemplo sigue guiando mi camino. Gracias por enseñarme a

luchar y por inspirarme a amar el aprendizaje en todas sus formas.

Octavio, gracias por ser mi fuente constante de motivación. Siempre has sido cómplice de todas

mis ideas, incluso cuando parecían locuras.

Ha sido un verdadero privilegio navegar las aguas abiertas de esta maestría, acompañada de una

tripulación tan valiente. Ha sido una aventura profundamente enriquecedora, contar con el sabio

liderazgo del capitán Raúl, la compañía inquebrantable de mis marineros valientes Maya, Hermi y

Jorge, y el apoyo lleno de energía de mi pirata favorito Lau, su colaboración siempre ha logrado

hacer más ligeros los momentos difíciles.

Un agradecimiento especial a Agustín y Emma, por su guía y apoyo en este reto tan significativo. Su

guía me ha dado claridad y enfoque en cada etapa.

A mis amigos Julio Ledezma y Laura Susarrey, mi respeto y gratitud por su colaboración constante

en mis proyectos.

A la Academia de diseño de la indumentaria y a mi amiga y coordinadora Mariana.

Finalmente, al ITESO, gracias por brindarme el soporte y las herramientas necesarias para crecer,

tanto personal como académicamente. Este espacio ha sido fundamental en mi desarrollo y

aprendizaje.

Con cariño...

LCFR

Palabras clave: Trabajadoras de la confección, Indumentaria y moda fast fashion, Moda ética, pensamiento de sistemas.

Resumen:

Las condiciones laborales en la industria de la confección están profundamente condicionadas por un modelo de producción orientado a maximizar la rentabilidad y minimizar los costos, dinámicas que se ven exacerbadas por la presión de la competencia global. Este contexto genera una tensión constante entre productividad y bienestar, con implicaciones significativas para la equidad laboral, particularmente en un sector donde el 96% de la fuerza laboral está compuesto por mujeres, reflejando desigualdades estructurales que requieren un enfoque integral y sostenible.

Objetivo:

Analizar los factores y actores que inciden en las condiciones laborales de las trabajadoras de la industria de la confección (TIC) en México, mediante un estudio de caso y un enfoque sistémico orientado a la identificación y propuesta de soluciones viables. Se consideran las limitaciones derivadas del tamaño de la muestra e incorporan experiencias de otras industrias con el objetivo de proyectar ideas con impacto potencial que contribuyan a la mejora de las condiciones laborales y de los procesos productivos."

Método:

Desde una perspectiva de diseño estratégico y design thinking, se adoptó un enfoque cualitativo que incluyó el análisis de dos empresas. En estas, se aplicaron procesos de indagación y pilotaje con el objetivo de elaborar la teoría de sistemas y desarrollar mapas de ciclos causales (MCC). Esta metodología permitió un acercamiento para identificar las interrelaciones entre los factores que

inciden en la productividad y el bienestar laboral en la industria de la confección.

Hallazgos Teóricos:

El modelo actual de producción de la moda rápida contribuye significativamente a las condiciones de explotación en la industria. Este sistema, enfocado en la rentabilidad y el bajo costo, perpetúa prácticas laborales que comprometen el bienestar de los trabajadores. Es fundamental promover prácticas éticas y sostenibles en el ciclo de producción para mitigar estos efectos.

Hallazgos Prácticos

La competencia global ejerce presión sobre el sector de la confección, lo que se traduce en una mayor demanda de productividad, a menudo a costa de las condiciones laborales. Mediante un análisis sistémico de los ciclos causales, se identificaron las interdependencias entre productividad y bienestar laboral. Los resultados sugieren que es posible diseñar soluciones que equilibren la productividad con el bienestar de los trabajadores, promoviendo un entorno de trabajo más equitativo y sostenible.

Conclusión y limitaciones:

Si bien la investigación presenta resultados alineados con la literatura existente, es importante señalar que estos hallazgos son preliminares debido a las restricciones en el tamaño de la muestra y los recursos disponibles. El mapa generado constituye una herramienta valiosa como punto de partida para el diseño de intervenciones basadas en teorías del cambio, aunque su aplicabilidad y robustez requieren ser validadas con estudios adicionales y muestras más amplias.

Keywords: Garment workers, Industry and fashion, fast fashion, ethical fashion, systems thinking.

Abstract:

Working conditions in the garment industry are deeply shaped by a production model aimed at maximizing profitability and minimizing costs, dynamics that are exacerbated by the pressures of global competition. This context creates a constant tension between productivity and well-being, with significant implications for labor equity, particularly in a sector where 96% of the workforce is composed of women, reflecting structural inequalities that require a comprehensive and sustainable approach.

Objective:

To improve working conditions for workers in the garment industry (TIC) by analyzing the actors and causes of this issue, aiming to devise viable and sustainable solutions.

Method:

From a strategic design and design thinking perspective, a qualitative approach was adopted, which included the analysis of two companies. Inquiry and piloting processes were applied in these cases to develop systems theory and causal loop diagrams (CLDs). This methodology enabled the identification of interrelationships between the factors affecting productivity and labor well-being in the garment industry

Theoretical Findings:

The current system of garment production and consumption is responsible for the exploitative conditions faced by workers in this industry. Therefore, it is imperative to change this model and propose more ethical practices throughout the production cycle.

Practical Findings:

The pressure of global competition affects the garment sector, pushing supervisors to demand high productivity levels at the expense of the workforce. Through a systemic understanding of causal loops (MCC), it is possible to identify the interrelationships among these factors and to devise solutions that balance the need for productivity with workers' well-being, promoting a more sustainable and fairer environment.

Conclusion and Limitations:

While the research presents results aligned with existing literature, it is important to note that these findings are preliminary due to limitations in sample size and available resources. The generated map serves as a valuable tool and starting point for designing interventions based on theories of change, although its applicability and robustness need to be validated through additional studies with larger samples

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN:	9
1.1. La democratización y origen del concepto moda	10
1.2. El Nacimiento del empleo como trabajadoras de la confección	10
1.3. Globalización y Exportación del Modelo de Producción	11
1.4. Mapa del sistema global	12
2. OBJETIVO:	15
3. METODOLOGÍA:	16
3.1. Entrevistas a empresarios	18
3.2. Grupos focales con trabajadores de costura y manufactura	18
3.3. Entrevistas a supervisores de producción	21
3.4. Análisis de la información	21
3.4.1. Métodos para Identificar las Variables del Sector Empresarial	21
3.4.2. Clasificación de las respuestas obtenidas de las TIC	22
3.4.3. Análisis de las Respuestas en el Área de Supervisión	22
4. RESULTADOS:	22
4.1. Hallazgos en el Sector Empresarial	23
4.1.1. Competencia de productos de bajo costo provenientes del mercado global	23
4.1.2. Dificultades en el reclutamiento de personal	23
4.1.3. Envejecimiento del personal en la industria	24
4.1.4. Rentabilidad comprometida de la industria	24
4.2. Hallazgos en el sector de las (TIC)	24
4.2.1. Variables clasificadas en las respuestas de las TIC	25
4.2.2. Gráfica de resultados	25
4.3. Área de supervisión de las TIC	26
4.3.1. Presión por cumplir en tiempo y forma	27
4.3.2. Falta de claridad en los objetivos	27
4.3.3. Desconocimiento en la resolución de conflictos y en la motivación de sus equipos	27
5. IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN PANORÁMICA DE CICLOS CAUSALES	28
5.1. Visión del sistema	28
5.1.1. La inestabilidad en la demanda de producción como factor de impacto en la dinámica laboral	29
5.1.2. Sentimiento de incompetencia, y el liderazgo hostil	30
5.1.3. La motivación de personal en la organización	31
5.2. Integración del mapa de ciclos causales	32
5.3. Variables clave y puntos de apalancamiento	33
6. DISCUSIÓN	34

6.1. Generación de modelos de mejora integrando a las TIC, para la dignificación de su trabajo.	35
6.2. La eficacia en la comunicación y liderazgo de los supervisores	37
6.3. Generar productos de mayor valor	38
6.3.1. Diferenciación para generar productos de mayor valor.....	39
7. CONCLUSIÓN	40
8. BIBLIOGRAFÍA.....	42
9. ANEXOS	45
ANEXO 1.....	45
ANEXO 2.....	48
ANEXO 3.....	53

FIGURAS:

Figura 1. Mapa de ciclos causales dinámica de la moda rápida	13
Figura 2. MCC efectos de la inestabilidad de la demanda.....	29
Figura 3. MCC planeación dinámica de acuerdo con la demanda	30
Figura 4. MCC Las causas de la supervisión hostil y la desmotivación	31
Figura 5. MCC Efecto de la motivación del personal en el área producción.	32
Figura 6. Mapa de ciclos de conexión	33
Figura 7. Mapa de ciclos de conexión con puntos de apalancamiento.....	34

GRÁFICOS:

Gráfico 1. Niveles de escolaridad... ..	20
Gráfico 2. Resultados grupos focales.	26

1. INTRODUCCIÓN:

La industria de la confección en México, históricamente una fuente clave de empleo y motor económico, ha enfrentado en las últimas décadas una creciente presión competitiva debido a la apertura comercial y la globalización (Simón Domínguez & Rueda Peiró, 2006). Este entorno ha afectado significativamente a las empresas mexicanas, que deben competir en un mercado orientado hacia la reducción de costos, lo cual repercute no solo en su rentabilidad, sino también en las condiciones laborales de las trabajadoras de la industria de la confección (TIC).

A nivel local, esta problemática ha expuesto desafíos estructurales que impactan tanto a las empresas como a las TIC, quienes representan la mayor parte de la fuerza laboral en el sector. Este estudio, desde un enfoque sistémico, analiza las variables clave que afectan la dinámica laboral y productiva en la industria de la confección en México, con el objetivo de proponer mejoras que equilibren la productividad con el bienestar laboral.

El origen de la indumentaria y su evolución hacia la producción masiva plantea una problemática actual que afecta tanto al medio ambiente como a las personas. Desde su creación, la vestimenta surgió como una necesidad básica de protección, además de cumplir una función como marcador social en las comunidades (Stresser-Péan, 2012). No obstante, esta necesidad ha evolucionado hasta convertirse en un sector altamente lucrativo, con serias consecuencias socioambientales.

A lo largo del tiempo, la industria de la moda ha pasado de la producción artesanal a la industrialización masiva, con la Revolución Industrial como un punto de inflexión clave. Este proceso no solo cambió la forma en que se produce la ropa, sino que también exacerbó desigualdades laborales, especialmente en los países en desarrollo. Hoy en día, el rápido ciclo de

producción y consumo ha intensificado los problemas laborales y medioambientales, destacando la necesidad de enfoques más sostenibles y éticos en la moda. (Engels, 1845)

1.1. La democratización y origen del concepto moda

En el siglo XIX, Charles Frederick Worth transformó radicalmente el mundo de la moda. Antes de su influencia, la moda era accesible únicamente para las clases altas, compuesto por sastres y modistas. Worth democratizó la moda al introducir el concepto de la alta costura y fundar su propio taller, donde presentó sus diseños mediante desfiles con modelos vivos. Este innovador enfoque atrajo a la aristocracia y a la alta sociedad, quienes acudían a su maison para elegir modelos que luego se confeccionaban a medida. (Steele, 2020)

Worth también cambió la percepción de la moda, convirtiéndola en un símbolo de estatus y lujo. Introdujo la idea de "temporadas de moda", lo que fomentó la renovación constante del vestuario. Su "House of Worth" estableció las bases del sistema de moda actual, donde la ropa no solo satisface una necesidad funcional, sino que también representa una expresión de individualidad y prestigio social. El impacto de Worth no solo revolucionó la alta costura, sino que también impulsó el reconocimiento del potencial económico de la moda. La ropa se convirtió en un símbolo de pertenencia y diferenciación social, lo que generó una demanda continua impulsada por las tendencias estacionales impuestas por su maison como fue descrito por Valerie Steele (2020)

1.2. El Nacimiento del empleo como trabajadoras de la confección

La Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX transformó radicalmente la industria de la confección, promoviendo la producción en serie y reduciendo costos, lo que facilitó el acceso

masivo a prendas de vestir. Este cambio estructural generó nuevas oportunidades laborales, especialmente para las mujeres, aunque en condiciones precarias. La obra de Friedrich Engels (1945) destaca la explotación de la mano de obra en este contexto.

La producción de ropa está vinculada históricamente a tareas "femeninas", se ha asociado con salarios reducidos y escasa valoración social, perpetuando la precariedad laboral. El enfoque capitalista, centrado en la competitividad y la reducción de costos, ha mantenido la explotación de las trabajadoras.

1.3. Globalización y Exportación del Modelo de Producción

A lo largo del tiempo, la industria textil y de confección se ha globalizado. Las empresas, en su búsqueda de reducir costos, han trasladado su producción a países en desarrollo, donde la mano de obra es más barata. Este desplazamiento ha impulsado una expansión constante en la producción y ha dado lugar a nuevas estrategias comerciales.

La llegada de productos importados a menor costo ha generado una competencia directa, lo que ha impulsado a muchas empresas locales a adoptar prácticas poco éticas para igualar esos precios.

Obtener mejores costos, es el principal factor que impulsa el traslado de la producción a países en desarrollo, por la alta dependencia de mano de obra barata, adicionalmente a las marcadas diferencias en las tasas salariales entre países. En la fabricación de ropa, el costo suele tener mayor peso que las condiciones laborales ofrecidas a los trabajadores. Además, la naturaleza de baja tecnología de gran parte de esta industria permite ubicar las operaciones de costura en regiones con una oferta abundante de trabajo disponible. (Patsy Perry, 2014)

La producción de ropa ha ido migrando en búsqueda de reducir al máximo los costos de producción

sin priorizar la calidad, sostenibilidad o ética. A esta práctica en esta y otras industrias se le denomina "Chasing Cheap" que significa a la caza de lo barato.

Como resultado de lo anterior, el fenómeno del fast fashion surgió a finales del siglo XX, impactando significativamente en la industria de la moda. Este modelo se caracteriza por su capacidad para ofrecer colecciones a bajo costo y de manera acelerada, adaptándose de forma inmediata a las tendencias y a los cambiantes hábitos de consumo, que buscan satisfacer demandas de manera efímera. El mercado de la moda actual se define por su dinamismo, con productos de ciclos de vida cortos, una gran variedad, baja previsibilidad y márgenes de ganancia reducidos. (Liz Barnes, 2006)

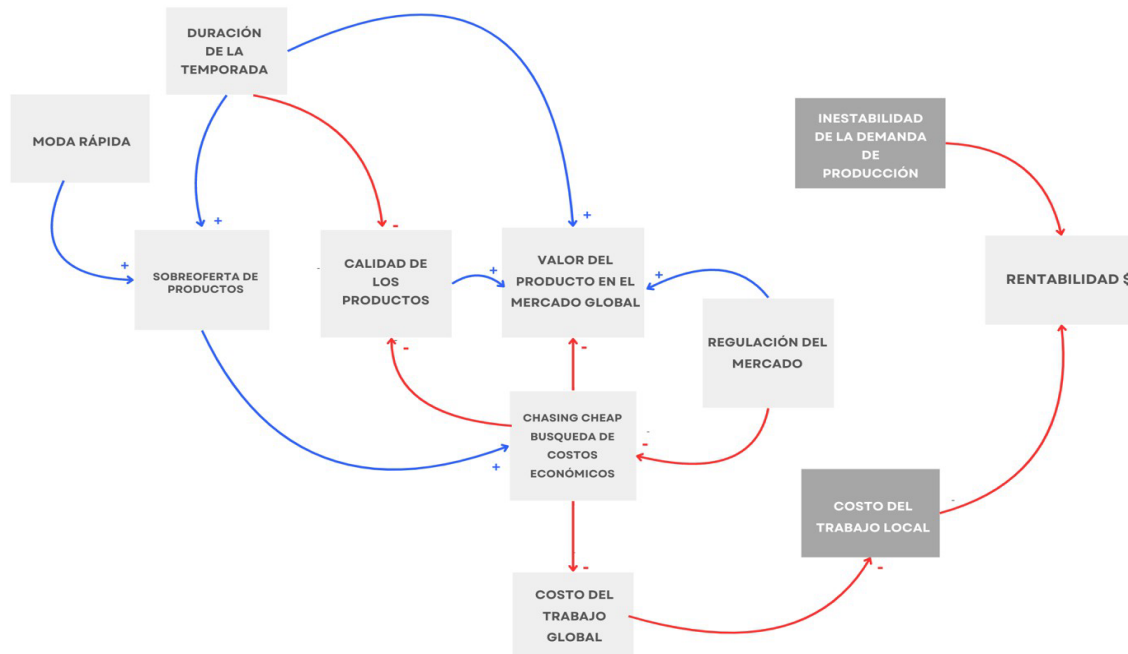
La eficiencia y la flexibilidad son claves fundamentales para el éxito en la gestión de la cadena de suministro, que desempeña un rol central en el modelo de fast fashion. Las innovaciones tecnológicas, como el uso de software avanzado y la logística automatizada, permiten a las empresas producir a bajo costo y reducir significativamente los tiempos de entrega. La tecnología ha sido un factor determinante para competir eficazmente con empresas ubicadas en regiones remotas. Las empresas han adoptado la implementación de la tecnología con fuertes estrategias de mercadotecnia para lograr un lugar en el mundo del fast fashion. (Patsy Perry, 2014)

1.4. Mapa del sistema global

Para integrar el contexto en el que el entorno global y los factores actuales intervienen presento un mapa de ciclos causales MCC, para explicar la relación de los factores al entorno local. (ver Figura

1)

Figura 1. Mapa de ciclos causales MCC dinámica de la moda rápida



Fuente: Autoría propia / 2024.

Un primer ciclo para observar en la figura anterior es el Impacto de la Globalización en la competencia local.

Los productores en Jalisco enfrentan varios retos de la competencia global, especialmente en la industria textil. Productos de baja calidad y costo inundan el mercado, representando una fuerte competencia para aquellos que se dedican a productos a la confección, las marcas locales se ven en una situación en la que deben competir con mercancía extranjera producida en masa, con menores costos. En adición, existen fuertes desafíos en la retención y atracción de talento.

El oficio de la costura, que ha perdido atractivo en los últimos años, enfrenta una fuerte competencia en Jalisco frente a sectores en auge como el automotriz y el tecnológico, los cuales

ofrecen mejores condiciones laborales y salarios más competitivos. Esta tendencia es más pronunciada entre los jóvenes, quienes tienden a preferir empleos en industrias emergentes que brindan mayor estabilidad y perspectivas de crecimiento. Como consecuencia, la costura ha sido desplazada, afectando su competitividad en el mercado laboral. Además, los problemas derivados de la retención y captación de talento repercuten negativamente en poder mantener un nivel sostenido de eficiencia y calidad en su producción.

El análisis sugiere que el modelo global de producción, junto con la competencia desleal y el consumo acelerado, fomenta una dinámica donde el valor de la mano de obra queda subordinado a las demandas de rentabilidad empresarial. Este enfoque plantea desafíos para las empresas en su capacidad de mejorar las condiciones laborales en la industria de la confección (TIC), donde los trabajadores enfrentan un entorno de menor competitividad en comparación con sectores más innovadores y de mayor valor agregado. La presión por maximizar los beneficios y reducir costos conduce a una precarización laboral, en la que los derechos y el bienestar de los trabajadores suelen verse comprometidos en función de los objetivos económicos.

La industria de la confección, atrapada en este ciclo repetitivo o ciclo de bucle, enfrenta restricciones estructurales que limitan su capacidad para avanzar en aspectos críticos como la estabilidad laboral, la rentabilidad sostenible y el bienestar de la fuerza laboral. Este ciclo genera un estancamiento en el desarrollo de condiciones de trabajo dignas, afectando la motivación y productividad de los empleados y, en última instancia, la competitividad de la industria.

La imposibilidad de romper con este ciclo restrictivo perpetúa los problemas relacionados con la productividad y el bienestar laboral, consolidando un sistema en el que el crecimiento económico no se traduce en beneficios sociales significativos.

2. OBJETIVO:

El objetivo principal de este trabajo es el análisis de los elementos que inciden en la problemática de las condiciones de la producción de la industria de la indumentaria que comprende a las trabajadoras de la industria de la confección (TIC) como parte central en México, mediante un estudio de caso y un enfoque sistémico que permita identificar los elementos clave que configuran las condiciones de trabajo en este sector. Este análisis se orienta a la propuesta de posibles soluciones que contribuyan a la mejora integral, tomando en cuenta tanto las dinámicas internas de la industria de la confección como las influencias globales que afectan a las trabajadoras.

El enfoque adoptado en este estudio reconoce las limitaciones inherentes al tamaño de la muestra utilizada, lo cual se aborda de manera rigurosa mediante una aproximación cualitativa que permite contextualizar los hallazgos dentro de la realidad más amplia del sector. Además, se incorporan experiencias de otras industrias, con el fin de enriquecer el análisis y proyectar soluciones que no solo sean relevantes para la industria de la confección, sino que también posean un impacto potencial en otros sectores laborales con características similares.

A través de este enfoque, se busca identificar no solo las deficiencias en las condiciones laborales, sino también los procesos productivos que pueden ser objeto de mejora, generando propuestas que optimicen tanto el bienestar de las trabajadoras y que esto tenga impacto en la eficiencia y sostenibilidad del sector.

3. METODOLOGÍA:

La Desde una perspectiva de diseño estratégico y design thinking, se llevó a cabo un estudio de caso con un enfoque cualitativo, cuyo objetivo fue comprender la dinámica de la industria de la confección y su impacto en la productividad y el bienestar laboral. El análisis incluyó el estudio de dos empresas, donde se implementaron procesos de indagación y pilotaje para desarrollar la teoría de sistemas y elaborar mapas de ciclos causales (MCC).

La metodología adoptada combina el diseño estratégico con un enfoque fenomenológico, permitiendo la recopilación de experiencias directas de los actores clave de la industria. A través de la lógica del pensamiento sistémico, apoyada en los mapas de ciclos causales (Hovmand, 2014) y el modelo del doble diamante (Heffernan, 2017), se aborda la problemática desde una perspectiva holística. Este enfoque permite identificar las interrelaciones entre los factores que influyen en la dinámica de la industria, facilitando una comprensión más profunda de los elementos que generan impactos directos.

Este trabajo se fundamenta en la experiencia profesional de la autora, quien cuenta con más de 30 años en la industria de la indumentaria y una sólida formación en diseño textil. La investigación se centra en las condiciones laborales de las trabajadoras de la industria de la confección (TIC), un colectivo frecuentemente invisibilizado. A pesar de los avances tecnológicos, sus derechos han sido desatendidos, y solo tras tragedias en el sector se comenzaron a implementar regulaciones, evidenciando la necesidad de un cambio sistémico en la industria. Esta experiencia aporta una perspectiva integral y práctica sobre las dinámicas internas del sector.

Para obtener información que facilitara una mejor comprensión del problema, se realizó una

selección de personas de la industria en Jalisco, incluyendo pequeños y medianos empresarios, trabajadoras del sector industrial, predominantemente mujeres, y supervisores. La selección de la muestra se fundamentó en la indagación de tres niveles de responsabilidad, lo que permitió integrar a estos actores clave para explorar sus experiencias y perspectivas sobre las dinámicas actuales.

Los criterios de selección incluyeron a personas involucradas en la industria y que pudieran ser representativas de la dinámica laboral actual. El objetivo principal fue recopilar de manera espontánea sus testimonios sobre cómo la problemática global ha impactado en sus vidas. Además, fue crucial adaptar el modelo de indagación según el nivel de la cadena de valor, para asegurar que la información se obtuviera de un ambiente libre, particularmente en el caso de las TIC. Esto fue fundamental para que expresaran abiertamente sus preocupaciones y percepciones sobre sus condiciones laborales.

Para la invitación de los participantes, se comunicó de forma verbal directa el propósito del estudio, asegurando así la comprensión sobre la naturaleza y los objetivos de la investigación. Para garantizar la ética en la recolección de datos, se obtuvo el consentimiento verbal de los participantes y por escrito. Este último documento detalla el uso previsto de la información recopilada.

La metodología empleada busca garantizar la transparencia y la integridad en el manejo de la información y el respeto a los derechos de los participantes. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Las entrevistas permitieron recopilar datos valiosos sobre las experiencias de los entrevistados, proporcionando una

comprensión profunda de las problemáticas que enfrentan las TIC. Esta muestra representa únicamente una parte del complejo panorama al que se enfrenta la industria de la indumentaria.

El grupo de personas involucradas en el área de fabricación pertenece a una pequeña empresa caracterizada por una estructura organizacional informal y procedimientos flexibles. Estas condiciones limitaron las responsabilidades directas de los empleados y revelaron un conocimiento insuficiente por parte de los trabajadores acerca de los beneficios a los que tienen derecho.

La investigación se estructuró en tres grupos diferenciados, representando los distintos niveles de participación en la industria:

3.1. Entrevistas a empresarios

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a pequeños y medianos empresarios de los estados de Jalisco y Aguascalientes, todos operando dentro del marco legal. Dos de ellos contaban con menos de 15 empleados, mientras que otro disponía de una plantilla de 70 trabajadores.

Estas entrevistas tuvieron el objetivo de indagar su gestión y la problemática que viven y la situación competitiva en el sector. Las entrevistas se realizaron de manera presencial en los lugares de trabajo de los participantes. Se les explicó el objetivo de la dinámica en un ambiente de confianza. Las entrevistas, de media de 20 minutos, se grabaron y transcribieron. (Anexo 1.)

3.2. Grupos focales con trabajadores de costura y manufactura

Se realizaron dos grupos focales con trabajadores, compuestos por un total de 12 participantes, 11 de ellas, mujeres áreas clave como costura, corte y labores manuales. El objetivo fue comprender su percepción sobre las condiciones laborales. La metodología utilizada facilitó que las

participantes expresaran espontáneamente sus inquietudes. Les solicité su colaboración, explicando que la investigación tenía fines académicos y exploratorios, y les brindé la confianza de que sus respuestas no tendrían ninguna consecuencia negativa, permitiéndoles expresar libremente su opinión. Esta estrategia buscó obtener sus ideas y percepciones sobre el entorno laboral desde una perspectiva cualitativa, promoviendo una comprensión integral de su experiencia.

El método de aproximación al sector de interés en esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones laborales situadas en la comunidad de Ixtlahuacán de los Membrillos, Jalisco, dedicadas a la producción de prendas de equipo de protección personal y accesorios para la industria metalmecánica. La recolección de datos se realizó en un espacio arreglado de forma sencilla dentro de la planta, se acondicionó un espacio como sala de reuniones. Durante la sesión, se utilizó una presentación apoyada por un proyector con la colaboración del miembro del departamento de Recursos Humanos, quien facilitó la dinámica.

La presentación incluía una combinación de imágenes y preguntas estructuradas, diseñadas para captar la percepción de los participantes sobre sus condiciones laborales, así como sus preocupaciones, expectativas y la realidad cotidiana a la que se enfrentan. Las preguntas abiertas promovieron respuestas individuales y generaron un ambiente colaborativo entre los asistentes.
(Anexo 2)

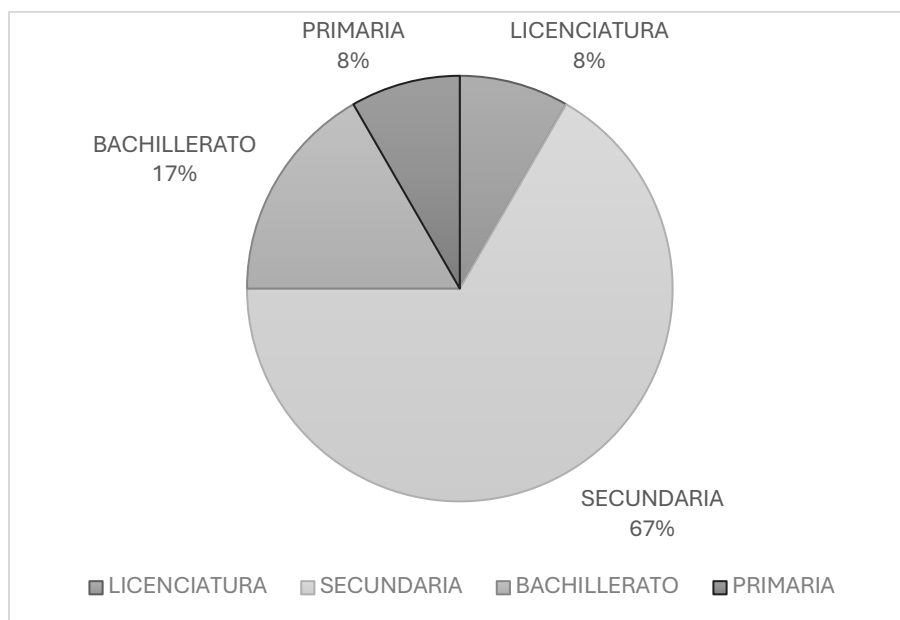
La recopilación de datos incluyó diversos formatos, tales como respuestas escritas, fotografías y videos que documentaron las intervenciones de los participantes. Esta metodología cualitativa

permitió obtener una visión cercana a las experiencias y percepciones de los trabajadores en relación con su entorno laboral.

En el desarrollo de la investigación, se involucró a un grupo de trabajadores cuyas edades fluctuaban entre los 20 y los 54 años. Del total de participantes, ocho completaron únicamente la educación secundaria, dos alcanzaron el nivel de bachillerato, uno no logró obtener la certificación del nivel secundaria, y solo una participante consiguió culminar estudios de nivel profesional.

A continuación, se presentan las gráficas de los participantes de la muestra:

Gráfico 1. Niveles de escolaridad



Fuente: Autoría propia / 2024

El personal que participó en los grupos focales tiene una edad promedio de 43 años, lo que indicaría un limitado interés o representación de las generaciones más jóvenes en esta actividad.

3.3. Entrevistas a supervisores de producción

Se realizaron seis entrevistas semiestructuradas a los supervisores de las áreas operativas de la fábrica, el 50% de ellos hombres y 50% son mujeres. El guion de las entrevistas fue diseñado a partir de las respuestas obtenidas en los grupos focales, con el fin de analizar los factores que influyen en el estilo de liderazgo y las conductas coercitivas manifestadas en la interacción con las trabajadoras. las entrevistas duraron en promedio 7 minutos por participante. (Anexo 3.)

3.4. Análisis de la información

La base para el análisis de indicadores provino de las entrevistas transcritas y las respuestas obtenidas en los grupos focales. Se sometió a un análisis de contenido la información recolectada, en el que las respuestas se organizaron en categorías según las ideas centrales compartidas por los participantes. El objetivo principal de este ejercicio es analizar cómo las variables identificadas en cada grupo de actores intervienen conjuntamente, generando áreas clave para la mejora de las condiciones relacionadas con las TIC. A partir de los resultados, se adoptó un enfoque fenomenológico, complementado por la experiencia en el campo, para lograr una comprensión profunda de las vivencias de los participantes en su contexto laboral y construir una visión holística de los intereses particulares de cada grupo. Métodos para identificar las variables del sector empresarial.

3.4.1. Métodos para Identificar las Variables del Sector Empresarial

A partir de las respuestas de los empresarios, se identificaron ideas coincidentes, que se analizaron y organizaron con el software Atlas. Ti. Las ideas más relevantes se estructuraron en un mapa conceptual, lo que facilitó la elaboración de gráficos ilustrativos. Este enfoque visual permitió identificar de manera clara las preocupaciones más significativas y recurrentes dentro del sector.

El análisis reveló una convergencia temática, dado que las inquietudes expresadas por los empresarios son consistentes con aquellas que aparecen de forma recurrente en foros y publicaciones especializadas en el ámbito empresarial. Estas preocupaciones han sido objeto de discusión constante en el sector.

3.4.2. Clasificación de las respuestas obtenidas de las TIC

Las respuestas escritas de los grupos focales fueron fundamentales para detectar patrones comunes en las inquietudes expresadas. Estas respuestas se clasificaron de acuerdo con los factores que afectan el bienestar laboral, lo que permitió estructurar un análisis detallado sobre las condiciones que influyen en su entorno de trabajo.

3.4.3. Análisis de las Respuestas en el Área de Supervisión

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas. El guion de las entrevistas se diseñó con base en las respuestas obtenidas en los grupos focales con las TIC, donde se identificó un impacto directo de las prácticas de supervisión sobre las trabajadoras. Las preguntas se formularon para explorar los factores que influyen en la configuración de los estilos de liderazgo empleados por los supervisores. Para hacer una conexión lógica de los resultados, clasificamos las respuestas para construir un mapa de sistemas dinámicos (Hovmand, 2014).

4. RESULTADOS:

La interpretación de los hallazgos obtenidos de este ejercicio revela una interconexión crítica entre las distintas perspectivas de los actores involucrados. El propósito central del análisis fue desentrañar cómo las diferentes variables identificadas en cada grupo interactúan, generando posibles soluciones para mejorar las condiciones de trabajo de los (TIC),

4.1. Hallazgos en el Sector Empresarial

El sector empresarial enfrenta desafíos significativos desde la apertura del mercado global. Entre estos, destacan la competencia directa con productos importados y la disminución del interés de la mano de obra en la industria debido a la proliferación en la región de nuevas oportunidades laborales en sectores como el automotriz y el electrónico. Las preocupaciones principales de este sector se concentran en las siguientes áreas:

4.1.1. Competencia de productos de bajo costo provenientes del mercado global

La competencia con productos de bajo costo en un mercado abierto ha generado un fenómeno de precios agresivos. En consecuencia, los empresarios se sienten obligados a concentrar sus esfuerzos en reducir costos para poder mantenerse competitivos. Esta presión económica restringe su capacidad para ofrecer mejores salarios y beneficios a sus empleados, particularmente a las trabajadoras, lo que crea una dinámica donde la prioridad es la supervivencia en un entorno de competencia feroz. En muchos casos, esta situación afecta negativamente las condiciones laborales de la fuerza de trabajo.

“Creo que es enfocando todo tu producto a un mercado que le interesa la calidad. Por ejemplo, la moda rápida, el “fas fashion”, me parece sumamente dañina. Es un consumismo enfermizo que genera demasiados residuos. Si ya de por sí la industria textil genera residuos, con este tipo de prácticas, la explotación laboral se intensifica.” (En palabras de un empresario del sector maquilador)

4.1.2. Dificultades en el reclutamiento de personal

En la región, la oferta laboral en industrias como la automotriz y la electrónica ha crecido, ofreciendo mejores condiciones salariales y laborales que las disponibles en la industria textil. Esto ha

generado una creciente dificultad para encontrar y retener personal calificado para la producción en el sector de la indumentaria.

“Si lo viéramos, así como en una gráfica la tendencia siempre ha sido positiva, siempre ha sido a crecimiento, aunque ha sido cíclico, ha habido arribas, abajo pero siempre ha ido hacia arriba, casi como un monstruo que cada día, es más Grande y requiere, más personal, que cada día es más difícil de conseguir, requiere también más gastos y es este... Que este más grande no significa que sea mejor,” (Dicho por un empresario del sector de uniformes)

4.1.3. Envejecimiento del personal en la industria

Actualmente, la labor de costura no resulta atractiva para las nuevas generaciones, esto representa otra de las grandes preocupaciones del sector. La falta de interés por esta industria, ha resultado en el envejecimiento de la fuerza laboral actual, lo que plantea un desafío considerable para la continuidad y crecimiento del sector. La industria requiere trabajadores que no solo se integren, sino que también desarrollen la experiencia necesaria para operar eficientemente en el entorno manufacturero.

4.1.4. Rentabilidad comprometida de la industria

La inestabilidad en la demanda de productos, contrastada con una sobreoferta de mercancías provenientes de países con regulaciones laborales y ambientales menos estrictas, constituye una amenaza latente para la rentabilidad de las empresas locales. La competencia con mercados extranjeros, sumado a las fluctuaciones en la demanda, obliga a los empresarios a ajustar continuamente sus estrategias para asegurar su supervivencia en el mercado.

4.2. Hallazgos en el sector de las (TIC)

La fuerza laboral, predominantemente femenina, tiene inquietudes de una naturaleza social de trato

humano, con claro enfoque en su seguridad laboral, el bienestar y las oportunidades de progreso.

La incertidumbre frente a la estabilidad del empleo es un tema recurrente, se identificó que el trato percibido como poco humano genera en ellas sentimientos de baja motivación y autoestima.

"Que no permitan sacar algo de las habilidades y hacer sentir menos insegura." (Expresión de una TIC)

4.2.1. Variables clasificadas en las respuestas de las TIC

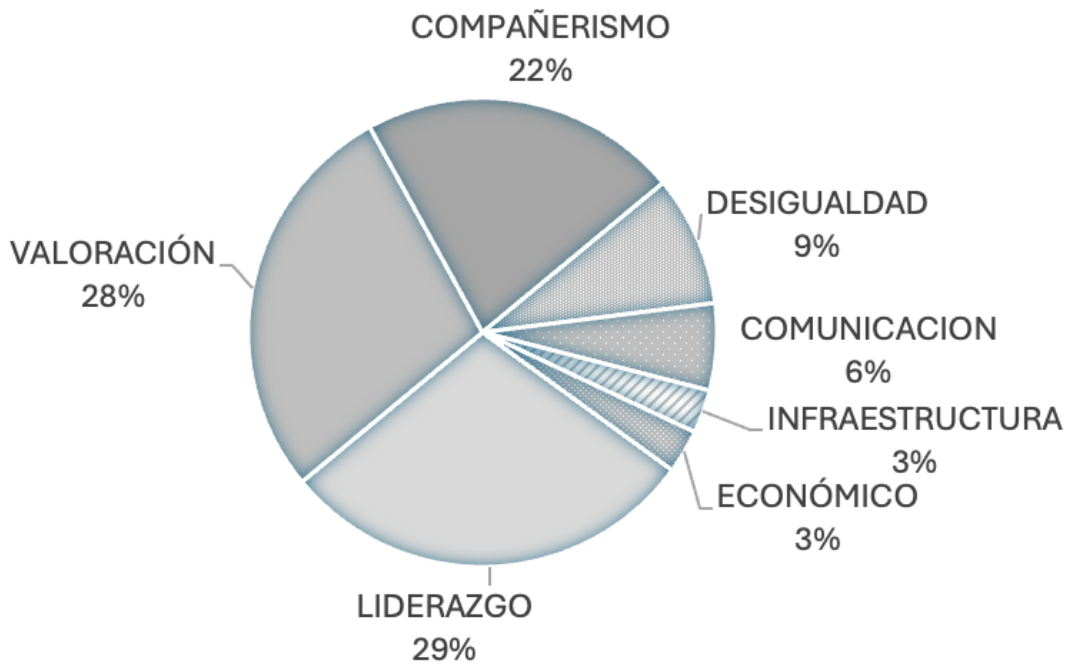
Las preocupaciones de las trabajadoras se agrupan en variables comunes que reflejan los desafíos más recurrentes en su entorno laboral.

VARIABLES	%
1.- No se sienten valorados	36%
2.- Liderazgo hostil	32%
3.- Falta de compañerismo	14%
4.- Mala comunicación	9%
5.- Tratamiento con desigualdad	5%
6.- Demanda económica	5%

4.2.2. Gráfica de resultados

Con las variables identificadas se realizó el siguiente cuadro donde visiblemente se puede identificar las áreas de mayor preocupación dentro del grupo de las TIC.

Gráfico 2. Resultados grupos focales 1



Fuente: Elaboración propia /2024.

En la gráfica es posible identificar que las variables que generan mayor preocupación se enfocan en dimensiones vinculadas a la provisión de un trato digno y humano, trascendiendo los intereses puramente materiales o económicos.

4.3. Área de supervisión de las TIC

El área de supervisión en la industria de la confección enfrenta desafíos que afectan tanto a la productividad como a la gestión de sus equipos. A continuación, se detallan los principales problemas identificados a través de las entrevistas con los supervisores.

4.3.1. Presión por cumplir en tiempo y forma

Los supervisores experimentan presión para maximizar la productividad y la eficiencia, manteniendo los estándares de calidad en el menor tiempo posible. Esta presión se traduce en un esfuerzo constante por reducir costos para la industria. Sin embargo, la falta de estabilidad en el flujo de trabajo complica este proceso.

"Hasta ahora, de la gente con la que hablo, no he escuchado de otra cosa que las desmotive. Al final, como te digo, era que, como no teníamos trabajo, el rendimiento no se notó. Durábamos días paradas, literalmente paradas. Entonces, ¿cómo medíamos la productividad?"(en palabras de una supervisora)

4.3.2. Falta de claridad en los objetivos

La inestabilidad en la demanda de producción genera una considerable dificultad para establecer planes claros, lo que repercute en el cumplimiento de metas. Esta situación crea incertidumbre y angustia entre los supervisores, ya que los objetivos productivos no siempre están bien definidos, y la falta de claridad afecta su capacidad de planificación.

"Siempre es que tal día se ocupa tal cosa, entonces estoy a la orden y vamos, aunque dejemos de hacer otras cosas pendientes por urgencias. Esa es mi preocupación." (Dicho por una supervisora del área de control de calidad)

4.3.3. Desconocimiento en la resolución de conflictos y en la motivación de sus equipos

Otro reto significativo identificado es la falta de herramientas y estrategias por parte de los supervisores para gestionar y motivar a sus equipos de trabajo.

Los supervisores manifestaron sentirse frustrados por no contar con los recursos o el conocimiento

necesario para resolver conflictos internos y fomentar la motivación entre sus colaboradores.

"Me gustaría que la gente estuviera más comprometida con su trabajo. Y transmitirles las mismas expectativas que tengo yo, poder motivarlos para que den un mejor rendimiento." (En palabras de la supervisora de costura)

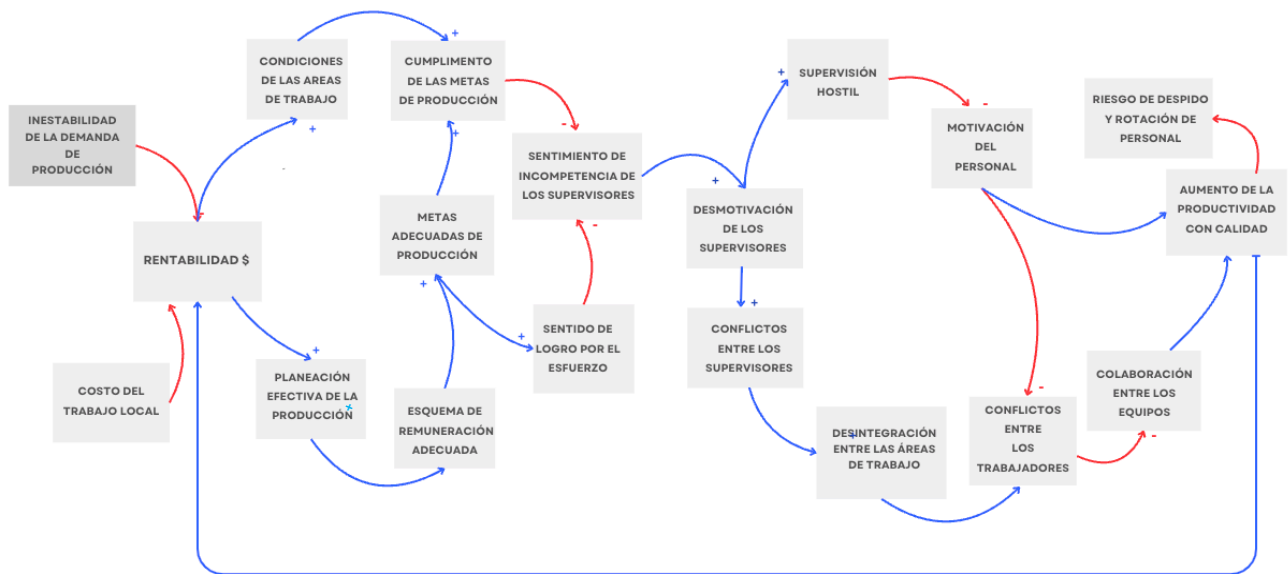
5. IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN PANORÁMICA DE CICLOS CAUSALES

Para captar la subjetividad de las experiencias vividas por los participantes en sus contextos laborales, es fundamental entender las variables desde diferentes ángulos. Con el fin de establecer una conexión lógica entre los resultados, se construyó un Mapa de Ciclos Causales (MCC; Hovmand, 2014). Este enfoque tiene como objetivo identificar la dinámica de un panorama que integre las variables de cada grupo y analizar cómo interactúan entre sí.

5.1. Visión del **sistema**.

El MCC muestra cómo es que las variables aportadas por los grupos de participantes se conectan, identificando su relación directa con las condiciones que viven. (ver Figura 2)

Figura 2. MCC efectos de la inestabilidad de la demanda



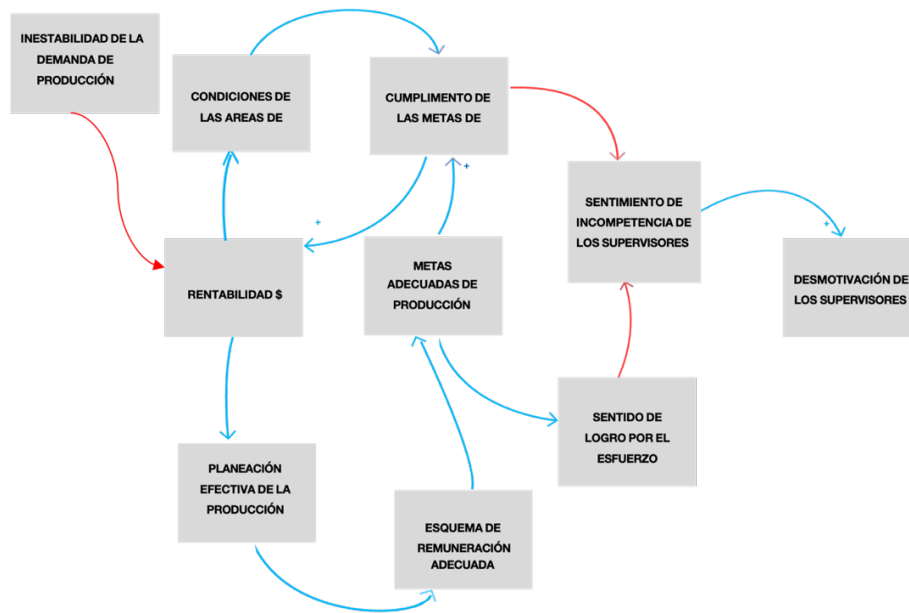
Fuente: Autoría propia / 20225

5.1.1. La inestabilidad en la demanda de producción como factor de impacto en la dinámica laboral

En el primer ciclo causal, factores globales (Fig. 1) la demanda subyacente de producción reduce la rentabilidad de las empresas, impidiendo una planificación eficiente. La falta de planificación adecuada impacta el cumplimiento de metas y disminuye la capacidad de ofrecer remuneraciones competitivas.

Este ciclo repercute en las condiciones físicas y laborales, donde la presión para cumplir en un entorno incierto genera estrés e inseguridad, derivado del incumplimiento de los objetivos de producción, resultando en sentimientos de incompetencia y desmotivación, especialmente entre los supervisores. (ver Figura 3)

Figura 3. MCC Planeación dinámica de acuerdo con la demanda 1

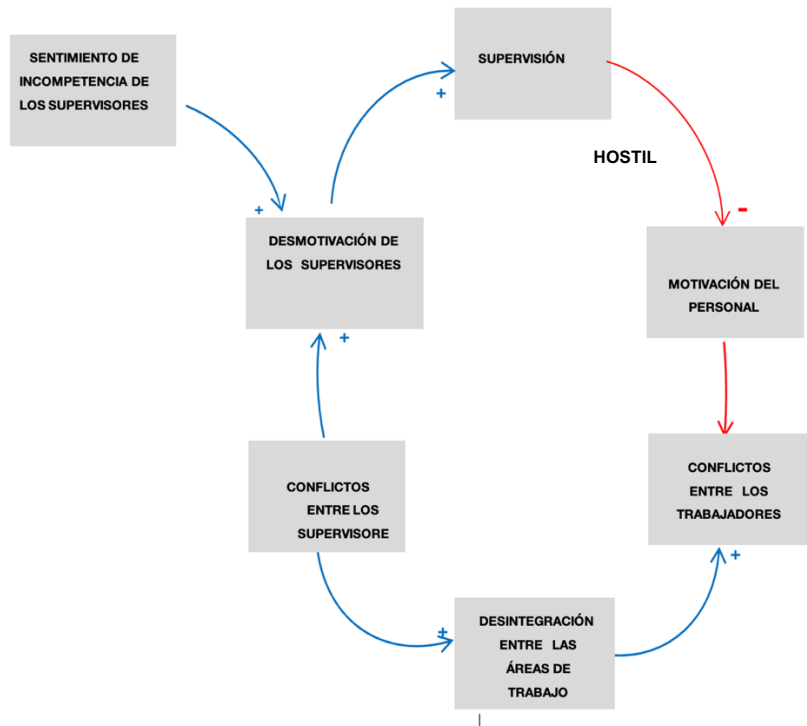


Fuente: Autoría propia. / 2024

5.1.2. Sentimiento de incompetencia, y el liderazgo hostil

La incertidumbre en la producción y el sentimiento de no alcanzar los objetivos generan frustración en los supervisores, afectando su liderazgo sobre los TIC. Este liderazgo se percibe como hostil, provocando desmotivación, desintegración organizacional y conflictos entre supervisores y el grupo de TIC. Las medidas coercitivas en el entorno laboral no solo intensifican los conflictos, sino que también disminuyen el rendimiento de las trabajadoras. (ver Figura 4)

Figura 4. MCC la generación de supervisión hostil.

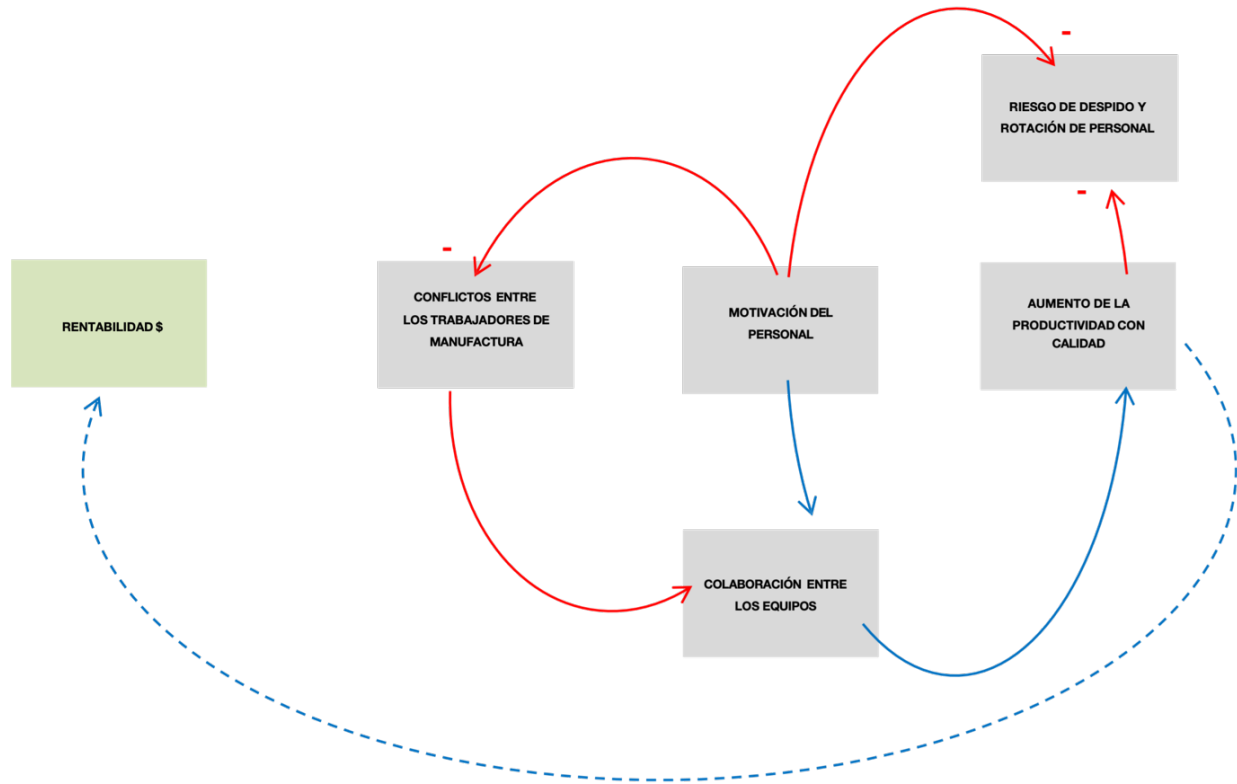


Fuente: Autoría propia / 2024

5.1.3. La motivación de personal en la organización

Como se observa en los ciclos de variables analizados, la motivación del personal TIC está estrechamente vinculada a la prevención de conflictos laborales. En el mapa sistémico, un aumento en la motivación no solo reduce el riesgo de rotación de personal, sino que también disminuye los conflictos, que, de no gestionarse adecuadamente, pueden generar un ciclo negativo de tensiones entre los trabajadores. En cambio, una mayor colaboración entre ellos mejora tanto la productividad como la calidad, lo que a su vez impulsa la rentabilidad, un motor clave para mejorar las condiciones laborales del personal TIC. (ver Figura 5)

Figura 5. MCC Efecto de la motivación del personal en el área producción 1

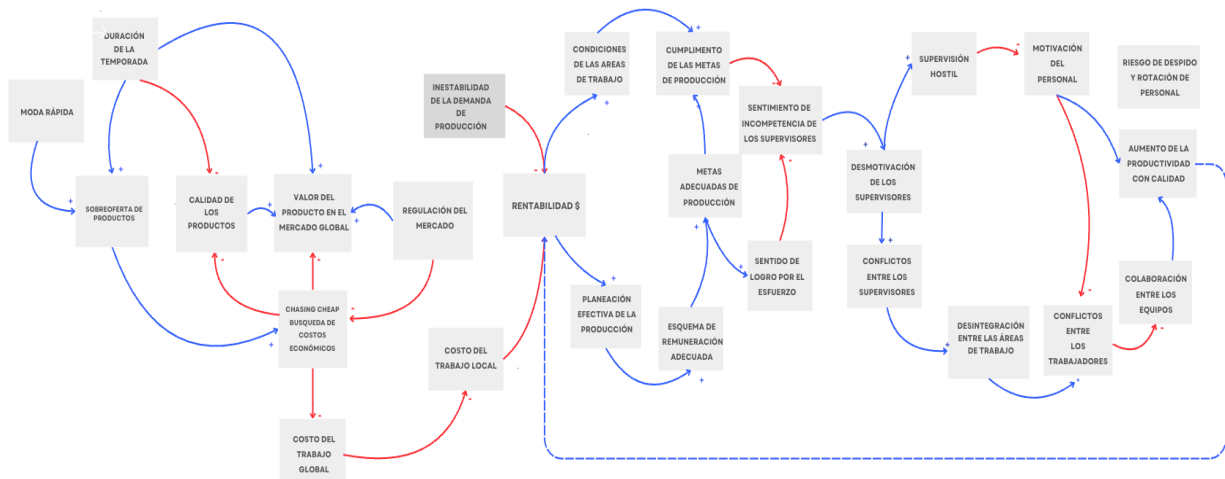


Fuente: Autoría propia / 2024

5.2. Integración del mapa de ciclos causales.

El análisis del mapa de ciclos causales permite visualizar la compleja interacción entre las variables que configuran la industria textil y de la confección. A través de este enfoque sistémico, es posible identificar cómo factores económicos, organizacionales y laborales se relacionan en un entramado de causa y efecto, influyendo en las condiciones de trabajo y en la estabilidad del sector. Este mapa no solo facilita la comprensión de las dinámicas estructurales de la industria, sino que también ayuda a detectar áreas críticas donde intervenciones estratégicas pueden generar un impacto significativo. (Ver figura 6)

Figura 6. Mapa de ciclos de conexión.



Fuente: Autoría propia / 2024

5.3. Variables clave y puntos de apalancamiento.

A partir de este análisis, se identificaron variables que funcionan como puntos de apalancamiento. El punto de apalancamiento del primer ciclo es: se centra en la integración de las trabajadoras (TIC), para impulsar mejoras y dignificar su ambiente laboral, lo que incide directamente en la retención del talento y la cohesión del equipo. En segundo lugar, la eficacia en la comunicación y el liderazgo de los supervisores resulta fundamental para la gestión de conflictos y la creación de un entorno laboral saludable. Finalmente, el desarrollo de productos con mayor valor agregado emerge como un eje estratégico para mejorar la competitividad de la industria, diferenciándola en el mercado y contribuyendo a su sostenibilidad (ver Figura 7).

El análisis de estos casos de éxito sugiere una visión prometedora sobre el impacto que podría lograrse al implementar enfoques semejantes en el contexto mexicano. La efectividad de este apalancamiento podría contribuir a optimizar las condiciones laborales de las TIC, un aspecto fundamental para mejorar el bienestar de las trabajadoras y maximizar la rentabilidad empresarial, considerándolos factores clave para impulsar el cambio.

A continuación, se presenta una analogía detallada y una adaptación de estos casos al contexto local, destacando sus implicaciones potenciales.

6.1. Generación de modelos de mejora integrando a las TIC, para la dignificación de su trabajo.

Un primer punto de apalancamiento consiste en atender las necesidades y expectativas de las trabajadoras de la industria de la confección (TIC) como agentes fundamentales en el proceso productivo, mediante una gestión basada en el respeto y la equidad. Este enfoque no solo reduciría la presión ejercida sobre los supervisores, sino que también podría mejorar la productividad y la rentabilidad, promoviendo un entorno laboral sostenible y eficiente.

A partir del análisis del mapa de ciclos causales, se han identificado soluciones potenciales fundamentadas en el estudio de caso de la empresa Hartepex Cía. Ltda. (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019), dedicada a la producción de harina de pescado. Este caso evidencia cómo el clima laboral incide de manera directa en el rendimiento productivo. Hartepex presenta una estructura organizativa equivalente a las características de la industria de la confección, con un 12% de personal administrativo y un 82% de personal en producción.

En respuesta, el caso de Hartepex implementó estrategias enfocadas en comunicación, colaboración, liderazgo y desarrollo profesional:

- Comunicación: Creación de manuales de funciones, difusión del código de ética, programas de inducción y una revista interna.
- Colaboración: Capacitación en trabajo en equipo y eventos de integración para fortalecer relaciones.
- Liderazgo: Formación de líderes con retroalimentación continua para mejorar habilidades de dirección.
- Plan de Carrera: Evaluaciones para generar oportunidades de crecimiento y entrenamiento.
- Satisfacción en el Trabajo: Sistemas de incentivos y reconocimiento del desempeño técnico y humano.
- Condiciones Físicas: Mantener condiciones de trabajo seguras.
- Condiciones Emocionales: Eventos de integración y entrevistas de salida para comprender y mejorar la retención.

El estudio destaca la motivación como eje central, proponiendo un programa integral de evaluación de competencias. Este no solo abarca la productividad y habilidades técnicas, sino también valores como la comunicación efectiva, la empatía, el compañerismo y la motivación para el trabajo en equipo. De esta manera, se busca alinear los objetivos empresariales con las aspiraciones individuales, creando un entorno más humano y colaborativo. Tras un año de aplicar estas iniciativas, Hartepex logró un 58% en áreas de mejora, reflejando avances en liderazgo, comunicación y planes de carrera, y abriendo oportunidades para que los empleados contribuyan

a la productividad organizacional.

6.2. La eficacia en la comunicación y liderazgo de los supervisores

En el análisis se identificó que las trabajadoras de la industria de la confección (TIC) perciben el estilo de supervisión como un factor que ejerce una presión incómoda en el ambiente laboral; esto constituye un segundo punto de apalancamiento. La expectativa de las trabajadoras es inversa a lo que identifican como una supervisión hostil y carente de empatía, generando desmotivación entre las trabajadoras, lo cual impacta negativamente a la productividad.

Como se observa en los datos recabados, la práctica de un control abusivo en el entorno laboral es una situación común, especialmente en pequeñas y medianas empresas (Pymes), debido a que la función de supervisión suele realizarse sin especialización ni formación profesional específica, lo cual conduce a un liderazgo empírico. Frecuentemente, quienes asumen esta responsabilidad enfrentan una presión constante por cumplir con los objetivos de producción, sin contar con una capacitación adecuada en prácticas óptimas de gestión de personal. Trabajos como los de Rasangui y Malalage (2022), ofrecen soporte a esta.

Para explorar el potencial de cambio que tiene el punto de apalancamiento, se utilizó el estudio de caso realizado a empresas textiles en Sri Lanka. En este estudio se implementaron programas de capacitación en liderazgo después de un proceso de indagación inicial. Estos programas incluyeron técnicas de trabajo colaborativo entre pares, donde los supervisores actuaban como mentores para sus aprendices, promoviendo el trabajo en equipo y mejorando la cultura organizacional. Los resultados del estudio mostraron un impacto positivo en el ambiente laboral y una mejora en el compromiso de los trabajadores, quienes demostraron un interés creciente por aprender y se alinearon con las metas organizacionales (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997) en (W., Malalage,

& Rasangi, 2022)

El desarrollo de habilidades a través de programas de formación y capacitación tiene el potencial de fomentar el compromiso y la motivación en los empleados (Meyer & Allen, 1997), siendo esencial para un clima laboral saludable y productivo.

6.3. Generar productos de mayor valor

Finalmente, el tercer punto de apalancamiento es la creación de productos de valor agregado. Como ejemplo, se presenta un caso de aplicación práctica desarrollado en la empresa Lugh En una aplicación como esta, el papel del diseño estratégico e innovación es determinante para la articulación e ideación de soluciones creativas a problemas complejos, La innovación es integral y holista, donde converge la investigación, producción para evolucionar y crear nuevas propuestas, (Gómez, Tirado-Roca, Guerrero , & Alvarez, 2023). Integrandos los recursos y capacidades del sector para atender, no solo mercados emergentes, sino siendo la propuesta generadora de ventajas competitivas. (Knudsen et al., 2021).

Una estrategia eficaz para mejorar la rentabilidad y competitividad consiste en desarrollar productos de valor agregado que se diferencien de los productos básicos, para abatir la competencia global intensa basada en bajos costos. Para contrarrestar esta tendencia, es necesario identificar necesidades específicas y explorar soluciones especializadas que atiendan la creciente demanda de productos sostenibles y personalizados. Estos artículos, no viables para la producción masiva, destacan en nichos de mercado donde la especialización y la capacidad de respuesta rápida son cruciales para establecer una ventaja competitiva.

6.3.1. Diferenciación para generar productos de mayor valor.

Un ejemplo destacado es la aplicación que hicimos en la fábrica analizada en este estudio, inicialmente dedicada a la producción de equipo de protección personal (EPP), especialmente chalecos industriales para los sectores automotriz y metalmecánico. Tras iniciar operaciones en 2017 y experimentar un auge en 2019 durante la crisis del COVID-19 cuando se escasearon los productos de importación, la planta pronto alcanzó su capacidad máxima. Sin embargo, el bajo margen de rentabilidad de sus productos básicos, que apenas llegaba al 15%, llevó a la empresa a reconsiderar su estrategia. Ante los costos asociados y la presión de la competencia, se optó por importar chalecos para cubrir la demanda mientras se exploraban alternativas de mayor valor agregado.

Aprovechando la infraestructura y la fuerza laboral existentes, la empresa identificó la oportunidad de crear fundas de almacenamiento reutilizables para cubrir motores de transmisión en lugar de usar película plástica de un solo uso. Estas fundas, fabricadas con plástico tramado, no solo protegen los componentes de manera efectiva, sino que ofrecen una ventaja económica y ecológica. Su durabilidad, que alcanza más de dos años, permite un ahorro del 40% en costos y reduce considerablemente los residuos generados, en comparación con el uso de materiales desechables.

La iniciativa inicial de producir fundas para una necesidad puntual se ha expandido rápidamente, abriendo la posibilidad de convertirse en una buena oportunidad de negocio de la empresa. La rentabilidad de estas fundas alcanza un 60 %, una cifra muy superior al margen de los chalecos. Además, la empresa está desarrollando otras variantes de fundas para cubrir diversas partes de los

vehículos, como motores, parabrisas y plásticos, cuya protección contra partículas es esencial para el proceso de producción.

Este ejemplo evidencia la oportunidad de aprovechar las habilidades artesanales e ingeniosas que caracterizan a la mano de obra en México. Resalta el potencial de identificar nichos que permitan maximizar el valor a través de la creación de productos y servicios especializados, fortaleciendo la competitividad y el desarrollo sostenible de la industria.

7. CONCLUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación comprenden las variables y sus interconexiones, destacando los factores clave para posibles mejoras exploratorias de la industria y de quienes forman parte de ella, mediante una perspectiva holística que permite integrar enfoques a diferentes niveles organizacionales, reconociendo que las variables son interdependientes. Los mapas de ciclos causales muestran cómo la intervención en una variable puede afectar positiva o negativamente a las demás.

En este sentido, el estudio de caso busca generar modelos que promuevan el trato digno y la mejora de las condiciones laborales en la industria de la confección (TIC), reconociendo la importancia de que las trabajadoras se perciban a sí mismas como miembros valiosos dentro de la organización. La eficacia en la comunicación y el liderazgo por parte de los supervisores desempeñan un papel clave al facilitar la alineación de motivaciones y crear un entorno laboral más favorable. Asimismo, la implementación de una estrategia de diferenciación en la oferta de productos, orientada a cubrir nichos de mercado especializado y aprovechando las fortalezas de cada empresa desde un enfoque de innovación, puede generar productos de mayor valor agregado que actúen como puntos de

apalancamiento positivos para el desarrollo de la industria textil.

Aunque los resultados de esta investigación son sólidos, se ven limitados por el tamaño de la muestra y los recursos disponibles para la intervención, lo cual impide ampliar el alcance cuantificable del estudio en el corto plazo. Sin embargo, los hallazgos son consistentes con la literatura existente.

Mejorar las condiciones laborales de las trabajadoras de la industria de la confección en México exige un enfoque que las dignifique como seres humanos fundamentales para el cambio. Reconocer a las trabajadoras de la industria de la confección como agentes activos en la resolución de problemas es fundamental para superar los desafíos laborales y transformar sus entornos en espacios de equidad, colaboración y respeto mutuo.

Las trabajadoras, como el corazón del sector, tienen el potencial de ser generadoras de cambio hacia una industria más justa, humana y sostenible. Para ello, es fundamental reforzar su papel central en su desarrollo, así como en la posible transformación positiva del sector y la industria en su conjunto.

8. BIBLIOGRAFÍA

Liz Barnes, G. L.-G. (1 de Julio de 2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda.

Journal of Fashion Marketing and Management.

Crumbie, A. (2023, Abril 12). *Workers' rights in the clothing industry and what consumers can do.*

Retrieved from Ethical consumer: <https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/workers-rights-clothing-industry-what-consumers-can-do>

Amplifying worker voices in the garment and sportswear industry. (2019). Retrieved from clean clothes campaign: <https://cleanclothes.org/>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* London: Sage Publications.

BoWu, Xiufen. (18 de October de 2022). *Merchandising for Sustainable Fashion: A Systematic Literature Review.* Obtenido de mdpi.com: <https://doi.org/10.3390/su142013422>

D.h, R. (s.f.).

Department of Obstetrics and Gynecology, U. C. (30 de Junio de 2022). *NCBI.* (P. Basel, Productor) Recuperado el 4 de 2023, de National Library of medicine: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9269371/>

Engels, F. (1845). *The Condition of the Working Class in England,* Leipzig: Die Lage

Der. Godetti, M. A. (2020). *Textiles y moda, ¿Qué es ser sustentable?* (M. L. Caruso, Ed.) Buenos Aires,

Argentina: Editorial LID.

Greenpeace. (octubre de 2017). *Greenpeace Internacional.* Obtenido de Greenpeace:

<https://archive->

[it.org/organizations/1342?q=%22Fast+Fashion+and+the+Consequences+of+a+Disponible+Cultu+re%22+de+la+organizaci%C3%83%C2%B3n+Greenpeace,+](https://archive-it.org/organizations/1342?q=%22Fast+Fashion+and+the+Consequences+of+a+Disponible+Cultu+re%22+de+la+organizaci%C3%83%C2%B3n+Greenpeace,+)

[+los+pa%C3%83%C2%ADses+prod](https://archive-it.org/organizations/1342?q=%22Fast+Fashion+and+the+Consequences+of+a+Disponible+Cultu+re%22+de+la+organizaci%C3%83%C2%B3n+Greenpeace,+)

[uctores+de+prendas+de+vestir+de+r%C3%83%C2%A1pido+consumo+m%C3%83%C2%A1s+i import](https://archive-it.org/organizations/1342?q=%22Fast+Fashion+and+the+Consequences+of+a+Disponible+Cultu+re%22+de+la+organizaci%C3%83%C2%B3n+Greenpeace,+)

Guest, D. E. (febrero de 2017). Human resource management and employee well-being.

Human Resource Management Journal., págs. 22-38.

- Gómez, J. M., Tirado-Roca, S., Guerrero, & Álvarez, L. M. (mayo de 2023). Innovación en las organizaciones. *Dictamen Libre* (32), 32, 73-87.
- Hefernan, K. J. (2017). *Design Thinking 101, The Double Diamond Approach (Part II of II)*. Obtenido de SEEK Blog: <https://fheouf.dbf/shhi-a`bn/ehsonj-tcojiojn-;7;-tch-ebua`h-eokfbje-kpprbkdc-oo-5d7dh<1l<5d>>
- Hovmand, P. S. (2014). *Community Based System Dynamics*. New York: Springer.
- Jorge H. Chavez, R. T.-R. (2012). *Supply Chain Management*. Santiago, Chile: Ril Editores.
- Karell, E. (01 de 01 de 2018). Diseño para la circularidad: el caso de moda circular. En K. Niinimäki, *Moda Sostenible en una economía circular* (págs. 96-127). Aalto ARTS Books.
- Kochan, T. A. (2019). "Worker voice in America: Is there a gap between what workers expect and what they experience?".
- MacArthur, E. (2019). *The Virtuous Circle* (Vol. 3). UK: European Investment Bank.
- Marcel C. den Hollander, C. A. (2017). Product Design in a Circular Economy. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 517-525.
- Patsy Perry, J. F. (2014). The Internationalization of the Fashion Supply Chain. En *Logistics and Retail Management* (págs. 1-25).
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (29 de mayo de 2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio de caso: Hardepex Cía. Lrda. *Cuadernos Latinoamericanos de administración, Vol. XV* (28). Recuperado el octubre de 2024, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Pike, K. a. (2015). *Two sides to Better Work - A Comparative Analysis of Worker and Management Perception of The Impact of Better Work Lesotho*. Obtenido de International labour Organization: www.ilo.org/publns.
- Ruppel, C. E., & Jael Borlandelli, M. (2020). Caso de estudio Empresa PyMe del sector textil e indumentaria de la ciudad de Mar del Plata. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (115), 91-106.
- Salcedo, E. (2014). *Moda ética para un futuro sostenible*. Barcelona, España: GG moda.
- Shauhrat Sing Chopra. (23 de 12 de 2022). Sustainable chemistry for circular fashion Industry. *Current opinion in Green and Sustainable Chemistry*.
- Silva-Flores, M. L., & Murillo, D. (2022). Factors of Social Innovation and its Role in

Public Policies.

The European Journal of Social Science Research, 659-588.

Simón Domínguez, N., & Rueda Peiró, I. (2006). *El dilema de la industria del vestido e México, Los casos de Aguascalientes y Yucatán*. México, D.F.: Porrúa.

Steele, V. (2020). *Fashions Theory. Hacia una teoría cultural de la moda* (Vol. 1). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ampersand.

Steffek, R. S. (2 de mayo de 2018). Key Issues in Slow Fashion: Current Challenges and Future Perspectives. *MDPI*, 11.

Stresser-Pèan, C. (2012). *De la vestimenta y los hombres*. (R. editions, Ed.) México: Fondo de Cultura Económica.

Textileexchange.org. (2023). *textileexchange.org*. Obtenido de Textile Exchange: <https://textileexchange.org/>

The Natural Step. (1989). *The Natural Step*. Recuperado el mayo de 2023, de thenaturalstep.org: <https://thenaturalstep.org/>

W., R. D., Malage, G. S., & Rasangi, D. (31 de mayo de 2022). Training and Its Impact on the Performance of Operational Level Employees in Selected Apparel Companies. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 16(2), 56-81.

World Compliance Association. (s.f.). Recuperado el 5 de 2023, de WCA: Worldcomplianceassociation.com

WRAP. (22 de febrero de 2023). Obtenido de <https://wrap.org.uk/>: <https://wrap.org.uk/taking-action/climate-change>

9. ANEXOS

ANEXO 1

SECTOR EMPRESARIAL

Entrevista Semi-Estructurada para Empresarios de la Industria de la Confección

1. Introducción:

Muchas gracias por tomarte el tiempo para esta entrevista. Para comenzar, me gustaría que nos contaras un poco sobre tu empresa.

Historia de la Empresa:

¿Cuál es la actividad principal de tu empresa?

¿En qué año se fundó tu empresa?

Si nos retrocedemos 30 años,

¿cómo era la situación de la empresa en ese entonces? ¿Cómo se ha ido transformando a lo largo de los años?

Crecimiento y Desarrollo:

Desde hace más de 30 años, la industria de la confección ha atravesado diversos ciclos de crecimiento y decrecimiento. ¿En qué momento de esa trayectoria crees que se encuentra tu empresa hoy en día?

¿Hubo un periodo en que la empresa estuvo en su punto más alto? ¿Qué factores consideras que contribuyeron a ese crecimiento?

¿Tu empresa ha experimentado una tendencia de crecimiento constante, a pesar de los baches o retos en el camino?

Impacto de la Globalización y los Tratados Comerciales:

Hace unos años, con la apertura del Tratado de Libre Comercio (TLC) y la expansión de las

maquilas internacionales, muchos en la industria tuvieron que adaptarse a nuevas dinámicas.

_ ¿Cómo afectaron estos cambios a tu empresa?

En términos de mercado, ¿cómo se ha posicionado tu empresa?

¿Sigues operando principalmente en el mercado nacional o has diversificado hacia mercados internacionales?

¿Crees que la globalización ha tenido un impacto positivo o negativo en la industria de la confección local?

Retos y Sostenibilidad:

¿Cuáles son los principales retos que enfrenta tu empresa actualmente en el contexto económico y competitivo actual?

¿Consideras que tu empresa está experimentando un crecimiento sostenido? ¿Qué estrategias has implementado para mantener la estabilidad y la salud financiera de la empresa?

¿Cuáles son los factores clave que te han permitido seguir adelante y mejorar, incluso en tiempos difíciles?

Inversión y Futuro:

Como mencionas, para lograr el crecimiento es necesario invertir. ¿Qué tipo de inversiones has hecho en los últimos años para mejorar la infraestructura, la tecnología o la capacitación de tu personal?

En cuanto a tu personal, ¿cómo has logrado mantener un equipo comprometido y capacitado?

¿Sigues con la misma base de empleados desde hace años o has tenido que hacer ajustes?

¿Qué planes tienes para el futuro de la empresa? ¿Estás considerando expandir operaciones, diversificar productos o entrar a nuevos mercados?

Desafíos de la Industria:

A nivel general, ¿cuáles son los desafíos más grandes que enfrenta actualmente la industria de la confección en tu país o región?

¿Quiénes están involucrados en esos desafíos? ¿Es la competencia local, los cambios en la demanda, la incertidumbre económica, o algo más?

Cierre:

Por último, ¿qué mensaje te gustaría compartir con otros empresarios de la industria de la confección que están luchando por mantener sus empresas competitivas en este entorno tan cambiante?

Conclusión:

Muchas gracias por tu tiempo y por compartir tu experiencia con nosotros. Tus *respuestas*.

ANEXO 2.

AGENDA PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE EMPATÍA EN EL AMBIENTE LABORAL EN LA INDUSTRIA DE LA INDUMENTARIA

OBJETIVO

Conducir un ejercicio exploratorio para evaluar la percepción del entorno laboral de los empleados de la planta de confección (Lugh Internacional) en Ixtlahuacán de los Membrillos. Utilizar una dinámica de preguntas y respuestas para que expresen sus preocupaciones e inquietudes respecto a su ambiente laboral

REUNIÓN CON LAS PERSONAS DE TRABAJO DE CONFECCIÓN.

Agenda detallada

Materiales:

Etiqueta rectangular

Hojas Bond Tamaño oficio

Cinta masking tape

Marcadores de punta gruesa y de colores Marcadores de punta delgada

Rotafolio

Hojas de rotafolio,

Presentación en el rotafolio, con las preguntas escritas. y/o Presentación digital en cañón.

Lápices

	Nombre	Proposita	Tempo
1	Presentación y breve introducción	Presentación personal, de todos los integrantes de la dinámica, introducción a los objetivos y motivaciones del programa de empatía.	15 min
2	Presentación del objetivo principal del programa		10 min
3	Exposición de las actividades y objetivos de la sesión	Presentar los objetivos y la metodología del programa, explicando las etapas de la sesión con su duración y como cada uno vamos a participar.	5 min
4	Ejercicio de introducción para la dinámica	Los participantes aprenden a identificar el significado de expectativas y preocupaciones mediante un ejercicio sencillo centrado en la actividad que estamos realizando, como ejemplo.	15 min
5	Explicación del significado de la empatía	Explicar el significado de la empatía con ejemplos cotidianos y familiares.	15 min
	RECESO		10 min
7	Ejercicio de identificación del problema	Identificar las preocupaciones del personal y como afectan al ambiente laboral.	40
	CIERRE	Preguntas, conclusiones y cierre	5

TIEMPO	ACTIVIDAD	DETALLES DE LA ACTIVIDAD
45 min	Preparación del área	Es necesario llegar al menos 30 minutos antes del inicio programado del taller. Reconocer el área donde se comenzará el taller la ubicación específica para el taller, y el lugar dónde se pueden colocar los materiales durante las actividades y determinar dónde deben sentarse los participantes, y se prepara con el material de trabajo para cada participante; el equipo de facilitación y una mesa con café y galletas.
5 min	Llegada de participantes	LCFR, Recibe a las personas, y les indica donde pueden sentarse y ofrece el servicio de coffee break Les indica que en cada lugar está un juego de Hojas en blanco y una etiqueta para poner su nombre y colocárselo de manera visible, para que los participantes del taller puedan identificar su nombre.
10 min	Presentación de participantes	LCFR Inicia, dando la bienvenida a los participantes, se presenta como expositora del programa, explicando que es un ejercicio de investigación como parte del trabajo de obtención de grado de la maestría en Diseño estratégico e Innovación Social del ITESO, además de la motivación del proyecto y expectativa de resultados. LCFR pide a los participantes realizar una introducción. Les pide que mencionen su nombre, su actividad dentro de la empresa, su lugar de procedencia en Jalisco y el tiempo que tiene colaborando.
5 min	Presentación del Proyecto de Empatía el área laboral	LCFR Muestra el objetivo del programa OBJETIVO: "Este ejercicio tiene como objetivo, identificar las situaciones que se necesitan mejorar para lograr un buen ambiente de trabajo, colaborando en equipo para lograr el bien común". Se realiza la presentación de los objetivos del programa, dejando claro que es con la participación en conjunto que se lograrán encontrar las situaciones que se necesitan mejorar en el ambiente de trabajo
5 min	Revisión de objetivos	LCFR explica a los asistentes que somos un equipo conformado por: Personal de trabajo de costura y corte, Judith de desarrollo humano y LCFR estudiante de la maestría en Diseño estratégico e Innovación Social del ITESO. LCFR destaca los roles que jugarán todos y pregunta si está bien tomar algunas fotos y grabar el audio de la sesión. LCFR presenta el objetivo del taller de hoy: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores que influyen en el ambiente de trabajo. • Identificar las situaciones que consideran les incomodan en su trabajo • Explorar cuáles son sus causas y sus efectos en el ambiente laboral. LCFR pregunta si hay dudas, y responde aquellas que requieran alguna respuesta concreta.
5 min	Revisión de agenda	LCFR les explica a los participantes, la dinámica, y la agenda de

		<p>las tareas con los tiempos para desarrollar en la sesión. Pegando en una hoja de rotafolio</p>
15 min	Expectativas y preocupaciones	<p>LCFR entrega a cada participante hojas tamaño carta y marcador.</p> <p>LCFR les pide a los participantes que escriban 3 expectativas y sus preocupaciones para esta reunión; una por cada hoja y con letra grande y visible que ocupe todo el espacio. Adicionalmente, se les pide que las ordenen por importancia de la más a la menos importante.</p> <p>LCFR les da un ejemplo de una expectativa y una preocupación que tiene, las escribe y enseña a todo el grupo.</p> <p>Ejemplos: - Preocupación: No habrá suficiente café. - Expectativa: Tendremos mucha colaboración de los participantes.</p> <p>Se les da 5 minutos a los participantes para escribir tantas expectativas y preocupaciones como puedan imaginarse.</p> <p>Cuando falte un minuto, les pedirá a los participantes ordenar sus expectativas y sus preocupaciones de la más a la menos importante. Se pide a los participantes deben escribir UNA preocupación y UNA expectativa por cada papel y con letra grande y visible.</p> <p>Se les indicará a los participantes que compartiremos las respuestas para todos. Ahora vemos a compartir UNA expectativa y una preocupación, solo se puede mencionar UNA. No se vale repetir las que ya fueron mencionadas. La idea es tener la mayor diversidad posible.</p> <p>LCFR Pide a algún participante que comparta una expectativa y una preocupación. Luego le pide a la siguiente persona.</p> <p>JUDITH Colaborador designado como apoyo: tomará las hojas con las expectativas y preocupaciones y las pegará en una de las ventanas o pared del área colaborativa. Las expectativas se mantendrán en la pared durante toda la duración de la sesión.</p> <p>LCFR escuchara de manera atenta, receptiva, y sin involucrarse con lo que comenten las personas. Si alguien intenta explicar demasiado, le pedirá que acote su comentario.</p> <p>Después de que cada persona haya compartido SUS expectativas y/o preocupación, LCFR hará un resumen de las expectativas y preocupaciones de los participantes, resaltando los temas recurrentes,</p>
15 min	Introducción breve a dinámica de "empatía"	<p>LCFR presentará una explicación breve de lo que significa la empatía</p> <p>De manera general LCFR realiza un proceso de ilustración de como los problemas se manifiestan a través de diferentes eventos e ilustra como podemos obtener posibles explicaciones con ejemplos de la vida cotidiana. Para ilustrar se muestra el siguiente ejemplo de las relaciones madres e hijos.</p> <p>Evento: La hora que llegamos a casa después de trabajar Variables: Los hijos de madres o padres trabajadores, tienen solo</p>

		<p>algunas horas para compartir en familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La madre o padre que llega a casa después de su jornada, llega y desea encontrar (Ejemplos verbales) • Los familiares que están en casa esperando que su madre o padre llegue a casa, desean que él o ella.... (Ejemplos verbales) <p>LCFR Invita a los participantes que den ideas personales para reflexionar e identificar el ponerse en el papel del otro</p>
20 min	Identificación de problemas del ambiente laboral.	<p>LCFR Solicita que nuevamente cada uno escriba en una hoja con letras grandes, siguiendo las reglas del ejercicio de preocupaciones y expectativas, la siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuáles son las principales preocupaciones en mi ambiente de trabajo?</p> <p>LCFR Les pide escribir todas sus preocupaciones que se les ocurran en una hoja durante 5 minutos. Después de este tiempo, deben seleccionar una de ellas y escribirla en letra grande con un marcador negro en otra hoja en un plazo adicional de 2 minutos.</p> <p>JUDITH: les pide que posteriormente a que eligieron la situación que les pareció más relevante se les pide que respondan:</p> <p>¿Qué efecto tienen en mí este tipo de situaciones?</p> <p>JUDITH: Recoge las hojas y las coloca en el área asignada para pegarlas a la vista de todos.</p> <p>LCFR: Una vez que las respuestas están a la vista del grupo, convoca a leer las respuestas, escritas por todos en voz alta, para elegir 5 de ellas, que resulten diferentes e importantes para cada pregunta considerando que no se repitan y que comuniquen ideas diferentes</p>
20 min	Ejercicio de identificación de posibles causas de los problemas.	<p>LCFR: Les explica la siguiente dinámica que consiste en identificar las posibles causas que pueden identificar para cada situación que se menciona, para lo que se trabajará en pares para compartir opiniones, dejándoles saber que lo que ellas encuentren solo tienen el objetivo de identificar las áreas para trabajar y mejorar, sin juicios de valor hacia las personas.</p> <p>JUDITH: Le solicita al grupo que trabajen en pares que ella propone, les reparte hoja de papel de tamaño rotafolio y marcadores a cada grupo.</p> <p>LCFR Les asigna dos hojas de las situaciones que se eligieron a cada grupo y les pide que respondan para cada situación completando la siguiente frase:</p> <p>Las situaciones que expusimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependen de la empresa, (USAR MARCADOR AZUL) • Dependen de mi área de supervisión (USAR MARCADOR VERDE) • Dependen de mí. (USAR MARCADOR ROJO) <p>LCFR: Les pide que pasen al frente y cada equipo que exponga</p>

		<p>su hoja con las identificaciones que hicieron de las preguntas que les tocaron.</p> <p>JUDITH: les pide que todas vuelvan a sus lugares, y recoge las hojas de rotafolio, estas hojas serán utilizadas en la siguiente sesión</p> <p>Después de que los equipos compartieron sus reflexiones, LCFR hará un resumen de las respuestas de los participantes, resaltando las diferencias y los temas que son recurrentes.</p> <p>LCFR: Pregunta si alguien tiene alguna duda o comentario, de la actividad, enfocando a que sean breves y asertivas.</p>
5min	Cierre	<p>LCFR: Reitera a los participantes que el material con el que trabajaron contribuirá a un proyecto conjunto. El inicio de este proyecto implica identificar todas las áreas que requieren mejoras para crear condiciones laborales más adecuadas para todos.</p> <p>JUDITH: Pide que cada persona mencione, ¿cómo se encuentra y que comparta como se va de la sesión?</p> <p>LCFR: Les agradece su participación, y les reitera que se trata de un proyecto de estudio para encontrar posibles acciones para mejorar su ambiente laboral.</p> <p>JUDITH: Les solicita que por favor coloquen en unas cajitas, sus hojas hechas a lápiz al inicio del ejercicio sin nombre para que sean analizadas y de aportación al proyecto</p>

ANEXO 3

FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA LOS SUPERVISORES

(Las entrevistas fueron personales y grabadas a través de un teléfono móvil.)

Consentimiento

¿Estás de acuerdo en que tus datos y la información proporcionada se utilicen para mi trabajo

de obtención de grado en el ITESO?

Datos Generales

¿Cuál es tu nombre?

¿Cuál es tu edad?

¿Cuál es tu puesto en esta empresa?

Introducción:

Este trabajo busca entender tus preocupaciones y expectativas en el ambiente laboral.

Definiciones:

Preocupación: Algo que te inquieta o causa incertidumbre.

Expectativa: Algo que esperas lograr o mejorar.

Aclaraciones:

Esta entrevista está centrada en tu perspectiva personal, no como representante de la institución.

Todas las respuestas deben reflejar tu opinión como individuo.

¿De acuerdo? ¡Muy bien, comencemos!

Preguntas:

Preocupaciones Laborales

¿Qué preocupaciones tienes respecto al ambiente laboral en general? Dentro de tu trabajo,

¿hay algo en particular que te preocupe?

Sin mencionar nombres, ¿puedes compartir un ejemplo de una situación donde hayas percibido desigualdad en la operación?

Expectativas y Objetivos

¿Qué te gustaría mejorar en tu ambiente laboral?

¿Hacia dónde te gustaría llegar profesionalmente en esta empresa?

¿Cuáles son tus expectativas sobre lo que te gustaría obtener o lograr en tu rol?

¿Qué sería lo más importante para ti alcanzar dentro de esta empresa?

Claridad en la Operación

¿Consideras que hay claridad en las responsabilidades y roles de cada persona en tu área de trabajo?

¿Qué sugerencias aportarías para mejorar la comunicación o las condiciones laborales

¿Hay algo más que te gustaría agregar para mejorar las condiciones en tu área de trabajo?

Esto sería todo por ahora.

¡Muchas gracias por tu tiempo y tus valiosas respuestas!