

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO EN UNA AGENCIA DE VIAJES
EN EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

BÁRBARA LISSET RESÉNDIZ ROSANO

Ensenada, B.C.

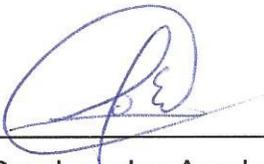
Abril del 2015

CONSTANCIA DE APROBACION



Director de Tesis: Dra. María Concepción Ramírez Barón

Aprobado por los integrantes del Sínodo:



1.- Dra. Lourdes Apodaca del Angel



2.- Dr. Eduardo Ahumada Tello

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quisiera agradecer a CONACYT por el gran apoyo y patrocinio brindado para poder llevar a cabo este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Baja California y a los académicos que durante estos dos años me compartieron sus conocimientos para hacerlos míos para salir adelante y crecer como profesionista así como a mis compañeros de la maestría porque también me enseñaron mucho durante estos dos años.

A la agencia de viajes en especial a las personas que laboran ahí porque sin ellos esta investigación no hubiera sido posible, les agradezco infinitamente la disposición y apertura que tuvieron para que las entrevistas se llevaran a cabo y aportar tan valiosa información misma que enriquece mi trabajo.

Gracias a Alejandro Mejia Carrasco por estar a mi lado todo este tiempo, pero sobre todo por el apoyo que siempre me ha demostrado, por ayudarme a no darme por vencida, recordarme que soy capaz de esto y mucho más sin necesidad de depender de nadie más que de mí, confiando en mis habilidades e inteligencia, contigo este logro es más pleno.

A mis padres y hermana por el inmenso amor que siempre me han demostrado, gracias a eso afronto la vida con alegría y entusiasmo, por confiar en mí, apoyar mis decisiones, sueños y por darme la mejor familia de todas que hoy en día sabemos que pase lo que pase siempre estaremos juntos, apoyándonos y que podemos afrontar lo que se presente.

Finalmente agradezco y dedico este trabajo a Dios por siempre bendecir mi camino para lograr cosas maravillosas, ayudarme a crecer como ser humano, como profesionista, pero sobre todo por darme la fortaleza en los momentos difíciles, unirme más a las personas que amo que al final estos logros no significan nada si no puedo compartirlos con ellos.

Resumen

El objetivo de este estudio de caso es descubrir las áreas de oportunidad que tiene la agencia de viajes mediante el diagnóstico de disfuncionamientos basados en la metodología de gestión socioeconómica los cuales se dividen en seis dimensiones que son: condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia, en el área de ventas y administración.

Se llevaron a cabo entrevistas a cada uno de los empleados de la agencia de viajes con el fin de detectar la situación actual de la agencia y lo que ellos esperan de la misma.

El diagnóstico arrojó que los disfuncionamientos que más se presentan en Viajes Kinessia son las condiciones de trabajo con 28.85%, organización de trabajo con 17.59% y Comunicación, coordinación, concertación con el 18.52%.

Basado en los resultados y analizando los disfuncionamientos que se presentan en la agencia, se presentó una propuesta de diferentes recomendaciones con el fin de disminuir los disfuncionamientos antes mencionados y aumentar en mejor funcionamiento de la agencia directivos que les permita crear una estructura sólida y ampliarle una perspectiva a futuro que le permita mejorar como organización.

Palabras clave: Diagnóstico socio-económico, agencia de viajes, disfuncionamientos.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Marco Teórico	11
1.1 Origen del turismo	11
1.2 Las agencias de viajes	13
1.2.1 Clasificación de las agencias de viajes	14
1.2.2 Objetivo principal de las agencias de viajes	16
1.2.3 Aspectos legales en las agencias de viajes	19
1.2.4 Código de ética mundial del turismo	19
1.3 Auditoria integral	22
1.3.1 Antecedentes auditoría integral	23
1.3.2 Finalidad de la auditoría integral	25
1.3.3 Obligaciones de un auditor en México	25
1.4 Modelo de gestión socioeconómica	25
1.4.1 Disfuncionamientos hipertrofiados	30
1.4.1.1 Comunicación, coordinación, concertación	32
1.4.1.2 Condiciones de trabajo	37
1.4.1.3 Organización del trabajo	42
1.4.1.4 Gestión del tiempo	44
1.4.1.5 Formación integrada	47
1.4.1.6 Implementación de la estrategia	49
1.4.2 Costos ocultos	51
1.5 La empresa	55
1.6 Marco de referencia	55
Capítulo 2: Metodología	61
2.1 Enfoque de estudio	61
2.2 Paradigma de la investigación	61
2.3 Método de estudio	62
2.4 Problemática	62
2.5 Diseño de la investigación	63

2.5.1 Tipo de investigación	63
2.6 Delimitaciones	63
2.6.1 Nivel delimitador temporal	63
2.6.2 Nivel delimitador espacial	63
2.6.3 Nivel delimitador demográfico	64
2.7 Objeto y/o sujeto de estudio	64
2.8 Modelación de las variables	65
2.9 Instrumento de recolección de datos	65
2.10 Diseño de instrumento	66
2.11 Población y muestreo	66
Capítulo 3: Resultados y Análisis	67
3.1 Análisis FODA de la agencia de viajes	68
3.1.1 Fortalezas	68
3.1.2 Oportunidades	70
3.1.3 Debilidades	70
3.1.4 Amenazas	72
3.8 Análisis de resultados	73
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	87
4.1 Conclusiones	86
4.1.1 Condiciones de trabajo	88
4.1.2 Organización de trabajo	88
4.1.3 Comunicación, coordinación, concertación	89
4.1.4 Gestión del tiempo	89
4.1.5 Implementación de la estrategia	89
4.1.6 Formación integrada	89
4.2 Recomendaciones	90
4.2.1 Recomendaciones para la condiciones de trabajo	90
4.2.2 Recomendaciones para las organización de trabajo	91
4.2.3 Recomendaciones para la comunicación, coordinación concertación.	92
4.2.4 Recomendaciones para la gestión del tiempo	92

4.2.5 Recomendaciones para la formación integrada	92
4.2.6 Recomendaciones para la implementación de la Estrategia	93
4.3 Limitaciones	93
4.4 Investigaciones futuras	93
Referencias	94
Anexos	106
Glosario	107
Entrevistas	113

Lista de tablas

Número	Página
1 Estadística de agencias de viajes en México y Baja California desde el año 2008	8
1.1 Definición de agencia de viajes	14
1.2 Definición de auditoría integral	24
1.3 Estudios de comunicación	34
1.4 Estudios de condiciones de trabajo y calidad de vida laboral	40
1.5 Estudios de organización del trabajo	43
1.6 Estudios de gestión del tiempo	46
1.7 Estudios de formación integrada	48
1.9 Clasificación de los costos ocultos	53
1.10 Estado del arte de diagnósticos socioeconómicos, disfuncionamientos y costos ocultos	55
3.1 Distribución de entrevistas	67
3.2 Resultados de los disfuncionamientos	76
3.3 Disfuncionamientos en las condiciones de trabajo	77
3.4 Disfuncionamientos en la organización de trabajo	80
3.5 Disfuncionamientos en la comunicación, coordinación, Concertación	82
3.6 Disfuncionamientos en la gestión del tiempo	83
3.7 Disfuncionamientos en la formación integrada	84
3.8 Disfuncionamientos en la implementación de la Estrategia	85

Lista de figuras

Número	Página
1.1 Clasificación de las agencias de viajes	15
1.2 Estructura de los canales de distribución del turismo	18
1.3 Diagnóstico socioeconómico de las empresa y de las organizaciones: el trébol de cuatro hojas	28
1.4 Hipótesis fundamental del análisis y de la estrategia Socioeconómica	29
2.1 Modelación de las variables	65
2.2 Cronología de las diferentes técnicas para recabar información en el momento del diagnóstico socioeconómico	66

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo llevar a cabo un diagnóstico socioeconómico en una agencia de viajes en la ciudad de Ensenada, Baja California, con esto poder descubrir si existen disfuncionamientos que eviten el buen funcionamiento de la empresa.

Se pretende identificar mediante el diagnóstico socioeconómico las fortalezas y debilidades que tiene en la planeación y estructuración de operaciones la empresa, para así presentarle una propuesta que le permita fortalecerse como empresa.

Antecedentes

Agencia de viajes de origen 100% mexicana misma que ha estado en el mercado desde hace 8 años para satisfacer la necesidad de esparcimiento de sus clientes. Su meta es que sus clientes puedan moverse, viajar por el mundo ya sea volando, en camión, en barco, etc., pero siempre con la confianza de que les facilitaran todo para que disfruten al máximo en el destino que elijan.

La experiencia, trayectoria y reputación obtenida a lo largo de los años los han llevado a construir una empresa pensada en ofrecer lo mejor al cliente, para que cada vez que piensen en viajar sean la primera opción, ya que para ellos el cliente es lo más importante y esto los ha posicionado como una de las agencias más importantes en Ensenada tanto por su tamaño, como por la variedad de productos que maneja ya no solo de viajes de ocio si no programas de estudio en el extranjero y eventos masivos como conciertos.

La propietaria mayoritaria es la responsable de ésta agencia, además cuenta con un equipo de trabajo formado por gente joven y dinámica, siempre al tanto de las necesidades del cliente. Para ellos cada viaje es una experiencia individual e

irrepetible. Atienden a su cliente como un futuro viajero que va a vivir una experiencia inolvidable. Un viaje es tan personal como la vida misma.

Cuenta con dos sucursales en Ensenada y desde noviembre del 2012 una en Mexicali Baja California con lo cual pretenden posicionarse a nivel regional, también brinda sus servicios a diferentes empresas en el interior de la república. En la búsqueda de diversificar sus productos, adquiere la franquicia de Mundo Joven para dar atención al mercado juvenil, con lo cual pretende diferenciarse del resto de su competencia y así captar nuevos clientes.

Para ampliar más su gama de productos y servicios los últimos 3 años han sido punto de venta del 90% de los macro eventos que se llevan a cabo en la ciudad de Ensenada, dicha estrategia les ha funcionado como medio de publicidad y así la gente los ubica con más facilidad y como la agencia número uno en Ensenada.

La misión de una empresa debe especificar las clases de negocios en las que desea competir, así como el tipo de clientes a la que va dirigida (Hitt, Huskisson & Ireland, 2008). La misión social de una agencia de viajes consiste en satisfacer las necesidades relacionadas con los viajes del mercado turístico, entendiendo por mercado, convergencia de la demanda y la oferta (Mitre, 2006).

Misión de la empresa

“Proporcionar servicios especializados para el viajero con profesionalismo y eficiencia, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.”

Cuando se habla de la visión de una empresa nos referimos a un panorama de todo lo que desea llegar a ser la empresa y lo que pretende lograr a un largo plazo (Hitt, Huskisson & Ireland, 2008).

Visión de la empresa

“Ser una agencia de viajes cuyo de servicio, organización y funcionalidad en sus instalaciones, se distingan como innovadoras ante nuestros principales competidores en la región. “

Los valores de la empresa son identificados como los principios propios de una empresa, los cuales son adoptados y desarrollados por los integrantes de la misma, la ventaja que estos brindan es que fortalecen tanto a la visión como a la empresa misma. Para elegir los valores se debe buscar que estos sean éticos, deben comprometer a los empleados con la misión y visión de la empresa pero sobre todo deben de ser aceptados, mayormente admitidos (Caldas, Carrión & Heras, 2009).

Valores de la empresa

Responsabilidad- Nos comprometemos en el cumplimiento de nuestros deberes ante todo.

Disposición- Estamos listos para actuar con amabilidad y cordialidad para atender de manera profesional y atenta a aquellos que se nos acercan.

Dedicación- Hacemos nuestro trabajo con pasión y entrega, orientados a cumplir con un servicio de calidad que resulte en la satisfacción del cliente.

Integridad- Actuamos con honestidad, integridad y respeto por todas las personas y organizaciones con las que interactuamos.

Al definir los objetivos se debe tener en cuenta algunos aspectos, estos deben ser muy específicos y cuantificables, ya que son el punto de partida para poder medir el éxito de la empresa. Es importante determinar objetivos de mediano y largo

plazo, quiere decir que los primeros podrán ser alcanzados en 5 años y los segundos en aproximadamente 10 años, estos también son de vital importancia para la toma de decisiones que lleven a la empresa a continuar siendo rentable, competitiva, eficaz, flexible y así no perder el rumbo de hacia donde se pretende llegar (Guerra, 2002).

Objetivos de la empresa:

Crece continuamente, cuidando la satisfacción del cliente, respetando su derecho al mejor trato y la mejor experiencia en su viaje, brindar siempre el mejor servicio con honestidad, establecer y superar continuamente las metas comprometidas, dando nuestro mejor empeño y trabajo en equipo.

Las políticas son creadas para apoyar a lograr objetivos específicos estas incluyen directrices, reglas y procedimientos también sirven como guías para la toma de decisiones, generalmente se establecen a las áreas de finanzas, producción, operaciones y desarrollo de sistemas de cómputo, estas ayudan que haya coordinación y consistencia dentro y fuera de dichas áreas (David, 2003). Esta agencia solo cuenta con políticas de asistencia y de uso de uniforme.

Planteamiento del problema

Resulta necesario con el paso del tiempo lleven a cabo diagnósticos que les permitan a las empresas identificar las áreas de mejora en las que deben enfocarse, sobre todo cuando están en expansión como es el caso de la agencia de viajes, razón por la cual se lleva a cabo un diagnóstico socioeconómico basado en la metodología de Savall, Zardet & Bonnett (2008), mismo que permite identificar los disfuncionamientos en el área tanto administrativa como de ventas.

Variables

Condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica.

Objetivo general

Elaborar un diagnóstico en una agencia de viajes respecto a los disfuncionamientos en las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada, así realizar las recomendaciones de mejora que permitan la implementación de estrategias de cada una de las áreas de la organización.

Objetivos específicos

1. Evaluar en el área de ventas las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo y formación integrada, por medio de la metodología de gestión socioeconómica (Savall, Zardet & Bonnett, 2008).
2. Evaluar en el área de administración las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo y formación integrada, por medio de la metodología de gestión socioeconómica (Savall, Zardet & Bonnett, 2008).
3. Evaluar la información obtenida del diagnóstico, para así dar una recomendación que apoye a la mejora continua.

Preguntas de investigación

¿Cómo afectan las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada al área de ventas?

¿Cómo afectan las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada al área de administración?

¿Qué recomendaciones se pueden implementar para mejorar a la organización?

Justificación

“La irrupción de las nuevas tecnologías en el sector turístico, ha ocasionado importantes cambios en el tradicional canal de distribución. Esta situación ha forzado a las agencias de viajes a analizar su papel en dicha cadena, y en muchos casos a definir nuevos roles que los profesionales del turismo han tenido que adoptar” (Rodríguez & Careaga, 2004, p.345).

En los últimos años con la llegada del internet muchas empresas a nivel mundial se han visto beneficiadas, pero también otras han tenido problemas para mantenerse en el mercado, un ejemplo de ellas son las agencias de viajes, en el panorama actual con una sociedad cada vez más culta, la facilidad para acceder a herramientas tecnológicas como por ejemplo el internet, con lo que los usuarios pueden contratar directamente los servicios de proveedores de: hoteles, aerolíneas, empresas de renta de automóviles etc., poniendo en riesgo la necesidad de un intermediario en el mercado de los agentes de viajes y el turismo (Jiménez, 2006).

Situación que obliga a los prestadores de servicio de este ramo a ser más competitivos, eficientes y funcionales. Para hacer frente a los retos actuales y de constante crecimiento, pues según el secretario general de la Organización Mundial del Turismo Taleb Rifai, se reportó un incremento del 4% en los turistas internacionales que cruzaron fronteras durante los primeros meses del 2013, lo cual nos lleva a comprobar que el turismo es uno de los sectores con mayor crecimiento y que juega un papel importante en la economía de algunos países (OMT, 2013).

Aun cuando vemos que el turismo es un sector cada vez más importante y con gran valor para la economía de algunos países, las agencias de viajes han dejado de ser indispensables para muchos turistas, los cuales adquieren sus productos directamente del proveedor por medio de internet.

Jiménez (2006) señala que a muchas personas le da desconfianza pagar por la web, también es cierto que como no son expertos en la materia, muchas veces pasan horas buscando el viaje deseado ya que no cuentan con la ayuda de un agente experto.

Por lo tanto podemos afirmar que frente a la pérdida de tiempo, riesgo a la compra, incertidumbre e inexperiencia del cliente, la compra directa se contrapone a un asesoramiento experto y gratuito con mayores garantías legales, proximidad al domicilio y comodidad, lo que justifica plenamente la existencia de una agencia de viajes, a pesar de los avances tecnológicos y la facilidad que tienen los clientes a ellos. La asesoría experta puede significar un respaldo directo al cliente, para seleccionar la mejor opción de servicio. Y monitoreo permanente de su proceso de compra (Jiménez, 2006).

En los últimos años el número de agencias de viajes en México ha disminuido considerablemente tal como se muestra en la tabla 1.1, esto es una luz roja para las agencias de viajes que siguen en el mercado, ya que de no actualizarse, diferenciarse o mejorar podrían llegar a desaparecer (SECTUR, 2012).

Tabla 1 Estadísticas de agencias de viajes en México y Baja California desde el año 2008.

	2008	2009	2010	2011	2012
México	3,875	3,725	3,258	3,249	2,428
Baja California	96	89	90	130	134

Fuente: SECTURE (2013).

En la tabla anterior podemos observar que aun cuando a nivel nacional el número de agencias de viajes ha disminuido en Baja California está en aumento, mas no es el caso de Ensenada según datos proporcionados por la Secretaria de Turismo de Ensenada (2013) en una entrevista con el Coordinador de Asistencia Turística actualmente existen 9 agencias de viajes en Ensenada, unos años atrás había 17 agencias.

El diagnóstico que se llevará a cabo destaca el papel del ser humano como pieza clave de los procesos organizacionales, mediante el modelo de gestión estratégica socioeconómica (MAGESE) propuesto por Henri Savall (Savall, Zardet & Bonnet, 2008), se fundamenta en la hipótesis central que señala la relación entre estructuras y comportamientos en las organizaciones, como origen de los disfuncionamientos derivados de la actuación humana y otros funcionamientos, que estos a su vez se traducen en costos así como desempeños ocultos (Robles, Ortega & Marcelino, 2010).

El motivo para la realización de esta investigación es para diagnosticar a una agencia de viajes, que a simple vista parece tener éxito y está en vías de crecimiento con la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Mexicali, B.C. En base a la información presentada anteriormente, se considera de suma importancia examinar que todas las áreas de la empresa estén en óptimas condiciones, para así dar un mejor servicio. En los últimos meses los directivos han detectado complicaciones en los procesos entre el área de ventas y el área administrativa, de ahí el interés de llevar a cabo el diagnóstico.

Con la realización de esta investigación se podrá evidenciar en qué áreas están presentes los problemas, proponer mejoras que sean viables de aplicar tomando en cuenta la experiencia de los encargados de la empresa, identificar si existen otras áreas de oportunidad y lo más importante identificar disfuncionamientos que están presentes en la empresa y afectan su buen funcionamiento.

El diagnóstico socioeconómico de la empresa es necesario para identificar si continúan siendo competentes en el mercado, como menciona Jaramillo & Jaramillo (2006) la tendencia a homologar la oferta a llegado a un punto en el que hablando de agencias de viajes en este caso todas son exactamente iguales en todas partes, es por eso la importancia de este estudio, para poder detectar las áreas de oportunidad y así resaltar las cualidades, que solo se pueden encontrar en la agencia de viajes que se pretende investigar.

Las agencias de viajes tienen que contar con una adecuada estructura administrativa, técnica, comercial y financiera que les permita desarrollar eficazmente sus tres funciones básicas asesora, mediadora y productora (Mitre, 2006) consciente de ello surge la inquietud por parte de la propietaria de la empresa, de realizar un diagnóstico socioeconómico, mismo que se vea reflejado en un mejor servicio al cliente, para así poder destacarse de la competencia.

Viabilidad

Para la propietaria de la agencia de viajes es vital la realización de dicho diagnóstico, principalmente porque están en una etapa de expansión, para ellos es de importante identificar las áreas de oportunidad y con las recomendaciones que se planteen llevar a cabo las mejoras pertinentes en las diferentes áreas, así como la aplicación de las mismas a la nueva sucursal.

Delimitaciones

La siguiente investigación se llevará a cabo únicamente en una agencia de viajes en la ciudad de Ensenada, al área de administración y atención al cliente tanto de la matriz como de la sucursal.

Capítulo 1: Marco teórico

A continuación se presentan las bases en la que está sustentada esta investigación, desde el inicio de la auditoría financiera hasta lo que compete nuestro tema que es el diagnóstico socioeconómico aplicado a empresas. Muchos autores manejan diferentes términos como lo son auditoría, auditoría integral y diagnóstico socioeconómico, por lo que a lo largo de este capítulo se manejarán los tres términos, utilizando este último como soporte de la investigación.

1.1 Origen del turismo

“El vocablo turismo proviene del inglés turismo, el cual comenzó a utilizarse hasta principios del siglo XIX, y lo hizo para designar la afición a viajar, siendo el turista un sinónimo de viajero” (Melgosa, 2007, p.684).

En primer término el viajar sugiere desplazamiento, por lo que podemos ubicar los primeros viajes como exploración de nuevos territorios los cuales conquistaban y poblaban posteriormente (Castro, 2007), la gente se desplazaba por necesidad no por placer, los viajeros eran soldados, comerciantes, mercaderes y el viajar era peligroso ya que no había transporte mucho menos caminos que los llevaran a su destino (Goldstone, 2003). Castro (2007) indica que el término turismo se origina, como consecuencia de la oleada de turistas provenientes de Inglaterra a Europa occidental a finales del siglo XVIII y principios del XIX.

Melgosa (2007) menciona que a principios del siglo XIX, las prácticas de turismo estaban destinadas solamente a la clase alta o mejor acomodada, las causas de los viajes eran por motivos de salud principalmente, viajaban al campo o balnearios por los beneficios que esto les originaba y por último culturales. Posteriormente dichas prácticas se extendieron a la sociedad menos acomodada u obrera, lo cual dio pie a los derechos laborales en este caso derecho al descanso y vacaciones, con los avances en transporte y comunicaciones se vio la

necesidad de hacer algunas reformas también en las actividades escolares dedicadas al descanso.

Desde entonces la importancia del turismo ha ido a la par de las mejoras en las condiciones tanto económicas como sociales, hasta el punto que hoy en día millones de personas practican el turismo una o varias veces al año (Melgosa, 2007).

Esta serie de hechos nos da una idea de cómo han ido evolucionando los viajes en base a los logros alcanzados por la civilización, en cada época hasta culminar en la época de la cibernética (Goldstone, 2003), hoy en día se habla del turismo con tanta familiaridad como algo del día a día algo normal en la condición humana, sin embargo el turismo que conocemos ahora es una actividad relativamente nueva (Melgosa, 2007).

Hoy en día los turistas se encuentran organizando viajes en donde pueden programar cada día con actividades solo enfocadas a los intereses personales llámese cultura, aventura, ecología, mismas que pueden llevar a cabo en lugares que hasta hace por no eran tan populares o de fácil acceso, que aún pueden considerarse peligrosos, pero que gracias a las relaciones públicas o la mercadotecnia, hoy por hoy están disponibles al comercio (Goldstone, 2003).

Gracias a los avances tecnológicos suscitados desde el siglo XXI tanto en medios de comunicación como en medios de transporte, ha ayudado a disminuir las distancias entre los usuarios y los destinos turísticos (Palafox, 2005). A continuación se manejan algunas definiciones de turismo, entendiéndose como traslados cortos y de poco tiempo fuera de tu lugar de residencia y las actividades realizadas durante la estancia en dicho destino (Burkart & Medlik, 1981).

El turismo es el movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas (Mathieson & Wall 1982).

En 1994 la Organización Mundial del turismo da a conocer la siguiente definición de turismo, “El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio por negocios y otros” (OMT, 1994).

En la actualidad, turismo no solo implica el viaje de turistas sino también todo el complejo proceso de organización, promoción y presentación de los múltiples servicios por ellos demandados, tanto en el origen como en el destino, lo cual implica evidentemente diversidad de relaciones y efectos (positivos, negativos) entre quienes participan en este fenómeno, sea de manera directa o indirecta (Castro, 2007, p. 8).

1.2 Las agencias de viajes

Todas las fuentes atribuyen al británico Thomas Cook el título del primer agente de viajes del mundo, cuando en 1841 organizó un viaje para 570 pasajeros entre Leicester y Loughborough. Pese que esta aventura arrojó pérdidas económicas, continuó con su nueva profesión, y a su muerte en 1892 la firma Thomas Cook disponía de 600 agencias en todo el mundo, habiendo creado además documentos de viaje todavía en uso como el *traveller check* y el bono de viaje (Jiménez, 2006 p.3).

Desde la creación de la primera agencia de viajes, sus funciones se han diversificado y han tenido modificaciones, al principio se enfocaban en viajes en tren posteriormente con la creación del autocar en 1930 empezaron a enfocarse

en los viajes en grupo enfocados a las clases sociales más bajas. Para 1950 aparece otro tipo de agencia enfocada a los circuitos y viajes organizados (Martínez, 1999).

1.1 Definición de las agencias de Viajes

Autor, Año	Definición
Mitre, 2006	Son establecimientos prestadores de servicios cuya función principal es facilitar y promover el esparcimiento. Su papel es de vital importancia a pesar de pensamiento de otros autores hasta la fecha continúan siendo de vital importancia para la actividad turística.
Milio & Cabo (2000)	Se identifica como intermediarios entre turistas y prestadores de servicios. Se considera como una parte importante en el sistema de distribución turística y venta de productos turísticos.
Jiménez (2006)	Establecimiento atendido por profesionales, que legalmente constituido y previamente autorizado por la administración, tiene como cometido, organizar y vender viajes y otros servicios turísticos.

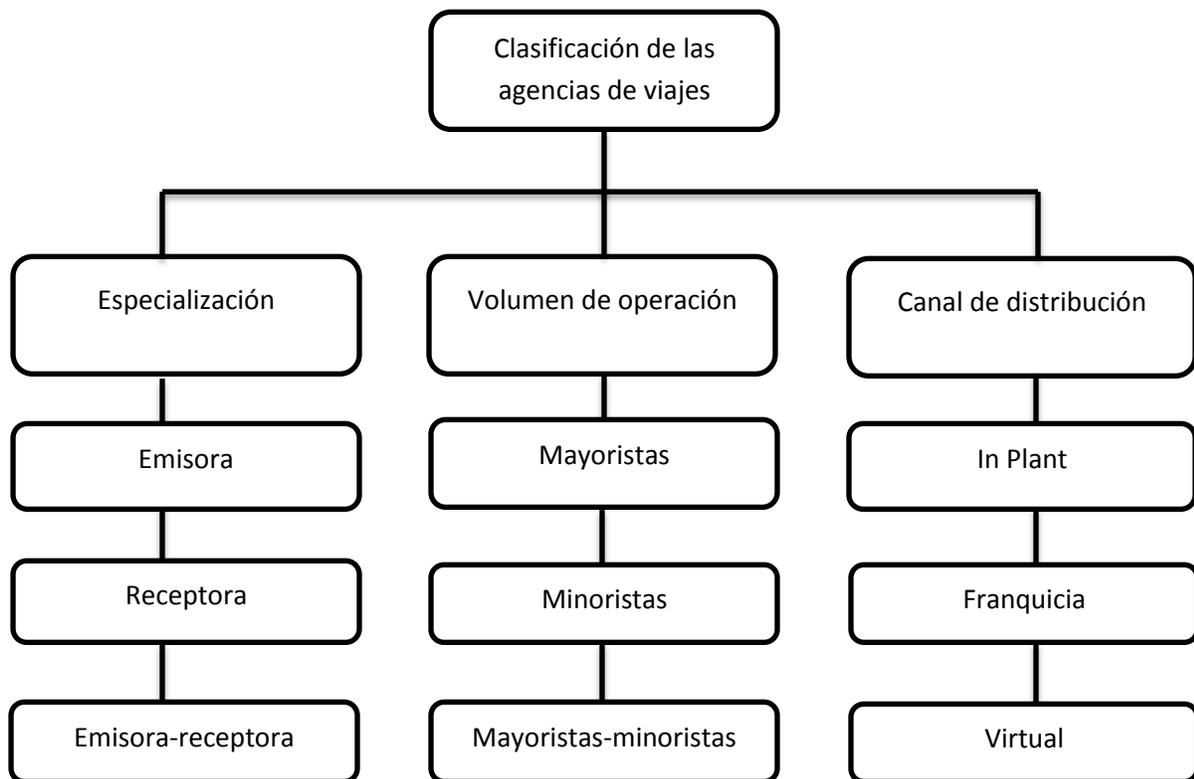
Fuente: Elaboración propia.

1.2.1 Clasificación de las agencias de viajes

Las agencias de viajes se han considerado como el mejor canal de distribución de servicio turísticos desde 1841 fungiendo como intermediarias entre los consumidores y los prestadores de servicios (Alcázar, 2002).

Hoy en día existen muchos tipos de agencias de viajes esto dependiendo su especialización y punto de venta pero en general se pueden clasificar de la siguiente manera: agencia mayorista, agencia minorista mayorista- minorista engloba a las dos anteriores (Cabarcos, 2006).

Figura 1.1 Clasificación de las agencias de viajes



Fuente: elaboración propia.

Si nos enfocamos en las actividades en las que se especializan las agencias de viajes se dividen en agencia emisora la cual está especializada en enviar a sus clientes a destinos diferentes de donde se encuentra la agencia, las agencias receptoras son todo lo contrario de las emisoras se encargan de atraer clientes al destino en donde está ubicada la agencia en nuestro país contamos con pocas de este tipo y finalmente la emisora-receptora la cual puede hacer simultáneamente las funciones de las dos antes mencionadas (Cabarcos, 2006).

Las agencias mayoristas elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos, su principal función es producir viajes, contratan servicios turísticos en grandes cantidades a bajo costo pero lo más importante estas no tiene contacto con el cliente la venta es siempre mediante un intermediario de una agencia minorista por ejemplo es una intermediaria no se dedica a crear paquetes solo a venderlos y la mayorista- minorista mejor conocida como tour operadores (Martínez, 1999).

Dependiendo su ubicación las agencias se clasifican de la siguiente manera: *In Plant* que se refiere a una pequeña empresa dentro de otra más grande la cual funge como cliente a la cual se le presta el servicio, la franquicia que es cuando le ceden el nombre comercial a otra agencia por un tiempo determinado a cambio de una remuneración económica y por último la agencia virtual que se dedica a venta por internet a diferencia de las que se han mencionado anteriormente esta no cuenta con asesoría por parte de un agente de ventas (Cabarcos, 2006).

Hasta ahora existen en el país 5 mil 838 agencias de viajes, 87% minoristas, 6.7% mayoristas. 5.4% especializadas y 0.9% son turoperadores; todas ellas dan empleo a 40 mil 215 personas y reportan ingresos por 18 mil 922 millones de pesos (CNT, 2012).

1.2.2 Objetivo principal de las agencias de viajes

Los canales de distribución del turismo están conformados por mediadores mismos que se encargan de investigar, transformar y proporcionar la información necesaria para que esta sea entregada al consumidor, dicha información debe incluir características, disponibilidad, calidad y conveniencia de productos turísticos, de manera que le ayude al cliente a elegir el mejor lugar, temporada y proveedor, una vez cumplidos los deseos y expectativas de las personas pueden proceder a la compra y pago de los servicios requeridos (Mill & Morrison, 1985).

Las principales funciones de las agencias de viajes constan en comunicar y aconsejar a los turistas sobre los diferentes destinos o servicios turísticos así como de diseñar, organizar, comercializar y distribuir servicios, viajes y productos turísticos, mismos que ayudan a la economía de lugares que se encuentran en desarrollo como los desarrollados, son también una valiosa fuente de información sobre tendencias y necesidades del mercado para los diferentes agentes y proveedores turísticos (Mitre, 2006).

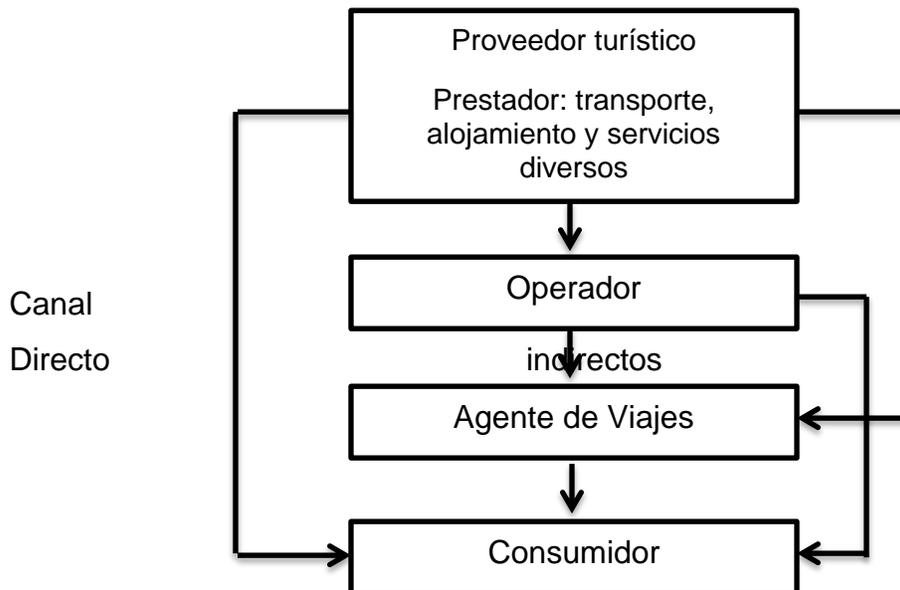
Según Esteban & Rubio (2006) establece las funciones de las agencias de viajes de la siguiente manera:

Función asesora: Las agencias de viajes desempeñan esta función informando a los viajeros sobre las características de los destinos, disponibilidad de servicios, consejos al momento de visitar dicho lugar, recomendaciones generales que como experto en viajes deben de proporcionar. Para llevar a cabo esta función las agencias de viajes deben contar con sistemas de información, dentro de estos se destacan los sistemas globales de reservas, internet y acervo bibliográfico de destinos turísticos (Esteban & Rubio, 2006).

Función mediadora: Consiste en gestionar las reservas de sus clientes, esta es una de las actividades más vulnerables ya que gracias al internet los productos cada vez están más accesibles para la compra directa por parte del cliente (Esteban & Rubio, 2006).

Función productora: Esta representa un reto para las agencias de viajes ya que les da la oportunidad de diseñar, organizar y operar viajes y productos turísticos combinando los diferentes servicios en el mercado. Es necesaria creatividad pero sobretodo investigación constante de las tendencias con las que se mueve actualmente el mercado del turismo y la calidad adecuada, generalmente las que se encargan de esto son las agencias mayoristas (Esteban & Rubio, 2006).

Figura 1.2 Estructura de los canales de distribución del turismo



Fuente: Talaya, Campos, & Collado, (1999).

En la figura 1.2 se muestra como las agencias de viajes (operador) están estrechamente relacionadas en el consumo de los productos turísticos ya sea por medio de una agencia de viajes tradicional o como se comentaba anteriormente por agencias virtuales la diferencia ahí es que va directamente del operados al consumidor sin tener contacto con los agentes de viajes.

En los primero ocho meses del 2013 el número de llegadas turistas internacionales rompió record en todo el mundo con 747 millones de llegadas, 38 millones más que el mismo periodo del 2012 lo cual equivale a un 5% (OMT, 2013). Con el argumento anterior, podemos evidencias el crecimiento que el turismo está teniendo a nivel mundial y la importancia que este representa para todos los países en término de divisas.

La posición intermedia entre consumidores de las agencias de viajes por un lado y los destinos y proveedores por otro les permite ofrecer interesantes servicios a ambos(Mitre, 2006) para los proveedores las agencias de viajes representan un

punto de venta en el cual no tienen que invertir, favorecen a los destinos turísticos ya que los agentes de viajes son los que les hacen promoción sin que las autoridades del destino tengan que pagar por campañas publicitarias en cada uno de los lugares en donde se encuentra una agencia de viajes (Jiménez, 2006).

1.2.3 Aspectos legales en las agencias de viajes

En México como en muchos otros países para poder constituirse como empresa se deben acatar ciertas normas primero darse de alta en hacienda, cumplir con las leyes fiscales para el pago de impuestos y todas las normas a las que está apegada cualquier empresa. En el caso de las agencias de viajes deben de acatar también del a Ley Federal del Turismo lo estipulado en el Título Quinto capítulos I, II, III referentes a los prestadores de servicios turísticos.

Las agencias de viajes para poder vender por medio del sistema Sabre, que básicamente es un sistema de distribución global la cual funge como intermediaria entre miles de establecimientos y organizaciones turísticas para facilitar al venta de las agencias de viajes es necesario estar registrado acreditado por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo por sus siglas en inglés IATA así como sus empleados, por lo que es regulada tanto por las normas establecidas por Sabre como por IATA (Sabre. IATA, 2014).

1.2.4 Código de ética mundial del turismo

Es un conjunto omnicomprendivo de principios concebido para orientar a los principales actores del desarrollo turístico. Dirigido a gobiernos, empresas turísticas, comunidades y turistas por igual, su objetivo es ayudar a maximizar los beneficios del sector, minimizando a la vez sus posibles consecuencias negativas para el medio ambiente, el patrimonio cultural y las sociedades de alrededor del mundo (OMT, 2014).

Artículo 6 Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico

1. Los agentes profesionales del turismo tienen obligación de facilitar a los turistas una información objetiva y veraz sobre los lugares de destino y sobre las condiciones de viaje, recepción y estancia. Además, asegurarán la absoluta transparencia de las cláusulas de los contratos que propongan a sus clientes, tanto en lo relativo a la naturaleza, al precio y a la calidad de las prestaciones que se comprometen a facilitar como a las compensaciones financieras que les incumban en caso de ruptura unilateral de dichos contratos por su parte (OMT, 2014).

Artículo 9 Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico

1. Bajo la supervisión de las administraciones de sus Estados de origen y de los países de destino, se garantizarán especialmente los derechos fundamentales de los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas, tomando en cuenta las limitaciones específicas vinculadas a la estacionalidad de su actividad, a la dimensión global de su sector y a la flexibilidad que suele imponer la naturaleza de su trabajo (OMT, 2014).

2. Los trabajadores asalariados y autónomos del sector turístico y de las actividades conexas tienen el derecho y el deber de adquirir una formación inicial y continua adecuada. Se les asegurará protección social suficiente y se limitará en todo lo posible la precariedad de su empleo. Se propondrá un estatuto particular a los trabajadores estacionales del sector, especialmente en lo que respecta a su protección social (OMT, 2014).

3. Siempre que demuestre poseer las disposiciones y calificaciones necesarias, se reconocerá a toda persona física y jurídica el derecho a ejercer una actividad profesional en el ámbito del turismo, de conformidad con la legislación nacional

vigente. Se reconocerá a los empresarios y a los inversores especialmente en el ámbito de la pequeña y mediana empresa el libre acceso al sector turístico con el mínimo de restricciones legales o administrativas (OMT, 2014).

4. Los intercambios de experiencia que se ofrezcan a los directivos y otros trabajadores de distintos países, sean o no asalariados, contribuyen a la expansión del sector turístico mundial. Por ese motivo, se facilitarán en todo lo posible, de conformidad con las legislaciones nacionales y las convenciones internacionales aplicables (OMT, 2014).

5. Las empresas multinacionales del sector turístico, factor insustituible de solidaridad en el desarrollo y de dinamismo en los intercambios internacionales, no abusarán de la posición dominante que puedan ocupar. Evitarán convertirse en transmisoras de modelos culturales y sociales que se impongan artificialmente a las comunidades receptoras. A cambio de la libertad de inversión y operación comercial que se les debe reconocer plenamente, habrán de comprometerse con el desarrollo local evitando que una repatriación excesiva de sus beneficios o la inducción de importaciones puedan reducir la contribución que aporten a las economías en las que estén implantadas (OMT, 2014).

6. La colaboración y el establecimiento de relaciones equilibradas entre empresas de los países emisores y receptores contribuyen al desarrollo sostenible del turismo y a una repartición equitativa de los beneficios de su crecimiento (OMT, 2014).

Artículo 10 Aplicación de los principios del código de ética mundial para el turismo

1. Los agentes públicos y privados del desarrollo turístico cooperarán en la aplicación de los presentes principios y controlarán su práctica efectiva (OMT, 2014).

2. Los agentes del desarrollo turístico reconocerán el papel de los organismos internacionales, en primer lugar el de la Organización Mundial del Turismo y de las organizaciones no gubernamentales competentes en los campos de la promoción y del desarrollo del turismo, de la protección de los derechos humanos, del medio ambiente y de la salud, con arreglo a los principios generales del derecho internacional.

3. Los mismos agentes manifiestan su intención de someter los litigios relativos a la aplicación o a la interpretación del Código Ético Mundial para el Turismo a un tercer organismo imparcial, denominado Comité Mundial de Ética del Turismo, con fines de conciliación (OMT, 2014).

En México a diferencia de otros países no existe un código de ética específico que aplique a las agencias de viajes, siendo un establecimiento que ofrece servicios no precisamente en el lugar de origen de los clientes resultaría importante que se apegaran a un código de conducta que de cierta manera protege tanto a los prestadores de servicio como a los clientes.

Es muy fácil que en el camino las empresas o los mismo profesionistas estén más enfocados en las ganancias que quieren percibir que en dar el mejor servicio posible al cliente por lo que la Organización Mundial del Turismo tiene un código de ética al cual tienen que responder todas las empresas chicas o grandes que se dediquen o estén asociadas al turismo, igual de importante es darlo a conocer a los miembros de las mismas y estarlo reforzando constantemente para no olvidarlo.

1.3 Auditoria integral

Aun cuando el diagnóstico de esta investigación se basa en la metodología de gestión socioeconómica y la identificación de los costos ocultos, la practica más común en México para diagnosticar a las empresas es todavía la auditoría integral

es por eso que resulta importante ver los antecedentes, y definición de la auditoría integral así como las obligaciones de los auditores.

1.3.1 Antecedentes auditoría integral

La auditoría nace con la llegada del comercio y por la imposibilidad de la intervención en los procesos ya sea productivos o comerciales de las empresas. Fue necesario que personas externas a las organizaciones, en su mayoría, desarrollaran mecanismos que permitieran evaluar, vigilar y controlar las actividades y funciones de los empleados que las conformaban con el fin de mejorar los procesos productivos y operacionales (Sandoval, 2012, p.10).

El inicio es evidentemente la auditoría financiera creada por contadores en el siglo XX, es así como empiezan las evaluaciones a la empresas pero con el paso del tiempo y la evolución de las mismas ya no era suficiente enfocarse solo en los estados financieros, sino que se vio la necesidad de evaluar también al recurso humano y evaluar cada una de las áreas de la empresa para así detectar las áreas en las que se puede impulsar, ser más productiva y eso a su vez se vería reflejado claro está en los estado financieros (Melini, 2005).

Las primeras auditorías se enfocaban en la revisión de registros contables, protección de activos, por ende en el descubrimiento y prevención de fraudes. Con el paso del tiempo se amplió a aspectos tales como: revisión de la eficiencia de los empleados, procedimientos administrativos, actualización de políticas, este es el origen de la auditoria interna (Sandoval, 2012).

1.2 Definiciones de auditoría integral

Autor, Año	Definición
Blanco (2003)	Es el método mediante el cual obtienes y evalúas objetivamente un periodo determinado, mediante evidencia sobre la información financiera, la estructura del control interno, cumplimiento de las políticas o aspectos legales a los que se rija, así como el logro de metas y objetivos con el fin de informar a los directivos sobre el grado de correlación de los indicadores con los que se llevara a cabo la evaluación y el tema a evaluar.
Academia Mexicana de la Auditoria Integral S.A. de C.V. (s/f)	Es el diagnóstico del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objetivo de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines o el mejor aprovechamiento de sus recursos. La auditoría integral analiza como un todo y también a cada una de sus partes, de esta manera comprende a toda la operación de la entidad y evalúa también su relación con el entorno.
CONLA (2013)	Es una evaluación integral o parcial de una empresa con el fin de evaluar el nivel de desempeño e identificar áreas de mejora. Lo que se desea es impulsar el crecimiento de la organización, corregir las deficiencias y superar obstáculos. Por su parte el Licenciado en administración está facultado para llevar a cabo una auditoria administrativa y podrá formar parte de auditorías ambientales, legales de sistemas, tecnologías, operacionales y financieras, pero siempre apegándose a las normas generales de la auditoria.

Fleitman (2007, p.1)	“La evaluación integral es una metodología por medio de la cual se estudia analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa así como el entorno de un organismo, su base legal organización estructura y políticas, planes, programas, sistemas, procesos y controles además proporciona modelos para implantar de mejora continua y calidad”.
----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

1.3.2 Finalidad de la auditoría integral

Según Fleitman (1993) los resultados de una evaluación integral se dan en varias etapas, ya que algunos beneficios son inmediatos y otros necesitan el tiempo necesario para que maduren y alcancen su potencial. La aplicación periódica de la evaluación integral y el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones formuladas, forman ciclos de revisión permanente que tienen como consecuencia un mejor funcionamiento de las empresas.

1.3.3 Obligaciones de un auditor en México

El auditor deberá tener independencia de criterio, estar debidamente capacitado para realizar su trabajo mantenerse actualizado, obtener evidencia suficiente para sustentar su trabajo, entregar informes por escritos a los encargados de la organización los cuales deberán ser imparciales, objetivos y oportunos, por último proporcionar a la empresa observaciones, sugerencias y recomendaciones que permita generar nuevas formas de trabajo (CONLA, 2013).

1.4 Modelo de gestión socioeconómico

En los últimos años con la globalización y la economía en bloques, el entorno está cada vez más enfocado en la estrategia de las organizaciones, lo que evidencia la

vocación social de las empresas lo cual pone al descubierto la eficacia y eficiencia en las organizaciones sociales y públicas (Pomar, Dorantes & González, 2006).

El método de gestión socioeconómica viene de la revaloración de tres pensamientos en un extremo la escuela clásica de Taylor con la organización científica, Fayol con la teoría de la administración y por otro lado la escuela de las relaciones humanas que intentaba explicar el factor humano (Savall, Zardet & Bonnet, 2008,).

El enfoque socioeconómico es un método de análisis transdisciplinario que establece una síntesis entre la teoría de las organizaciones la sociología, la psicología laboral así como las teorías macro, micro económicas y las teorías contables. Es una evaluación económica de las condiciones de trabajo que aplicaran al cálculo de costos en la problemática de los recursos humanos con el fin de reducir los disfuncionamientos y crear potencial estratégico (Savall, 2011).

El método de gestión socioeconómica fue creado por Henri Savall por medio del cual manifiesta que el cambio es una necesidad para las organizaciones pero este viene del potencial de los seres humanos que las conforman, en dicho cambio se requiere una evaluación económica y renovarse continuamente (Savall & Zardet, 1996). El modelo de análisis socioeconómico es una propuesta estudiada y aplicada por el Instituto Socioeconómico de las Empresas y Organizaciones (ISEOR) la cual propone una metodología de intervención orientada al cambio organizacional lo cual permite analizar tanto los costos ocultos económicos y sociales (Martínez, Carrillo & Minsberg, 2006).

Según este modelo las organizaciones tienen una corresponsabilidad en la manera en que se llevan a cabo las practicas desde un aspecto económico y social, al suponer que en la interacción entre estructuras y comportamientos se generan disfuncionamientos y que estos a su vez provocan costos ocultos, los

cuales en ocasiones son transferidos por la empresa a los trabajadores y la sociedad (Martínez, 2008).

El análisis pretende generar acciones de cambio e implementación de estrategias en la organización así como mejorar la calidad integral de la misma y llevar un control del desempeño social y económico mediante un proceso cíclico de solución de problemas y de herramientas gerenciales (Ceballos, 2012).

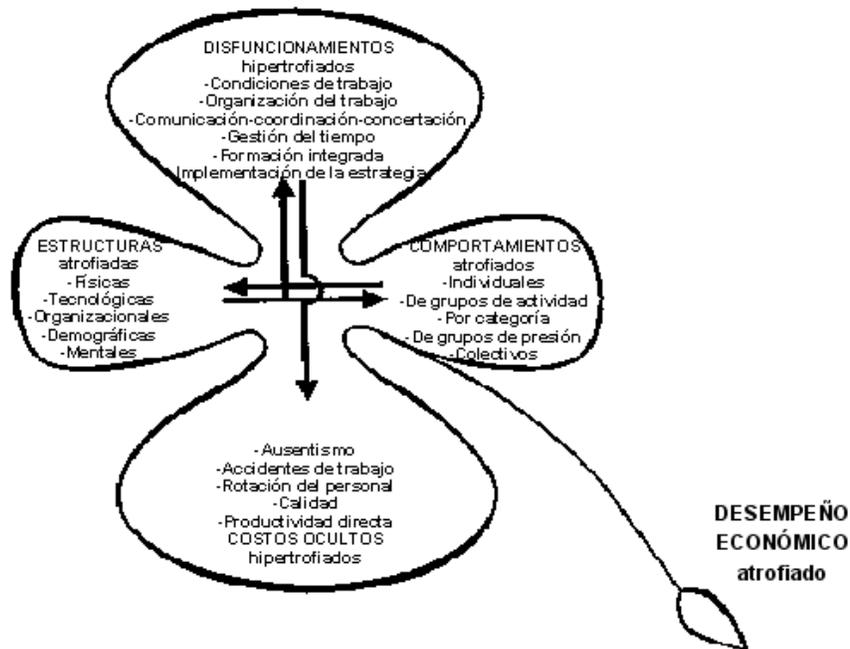
El objetivo de la gestión socioeconómica es que siempre hay diferencia entre la situación que los empleados esperan y la situación actual (Savall, Zardet & Bonnet, 2008), la clave es la negociación con los trabajadores, la cual es el camino más rápido para restablecer la confianza, el compromiso tanto de la empresa como del trabajador y por lo tanto la co-responsabilidad (Martínez, 2008), así también ayudar a la empresa a sobre llevar la aceleración en los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, nuevos países industrializados mano de obra barata entre otros (González, Mendoza & Vargas, 2011).

La gestión socioeconómica busca un reparto más eficaz entre poderes formales y reales, a través de mostrar a los actores que los juegos de poder usuales tienen consecuencias negativas, bajo la forma de disfuncionamientos y costos ocultos, por lo que se tiene que negociar con ellos la realización de objetivos de reducción de éstos (Savall y Zardet, 2009).

“Una de las teorías que se pueden relacionar con el enfoque socioeconómico es la teoría de K Lewin asegura que el equilibrio viene dado por la interacción de dos fuerzas de igual magnitud que operan en sentidos diametralmente opuestos y que cuando una de ellas cobra mayor magnitud entonces se produce un equilibrio. Otra idea pretende explicar el proceso de cambio en si el cual según Lewin está separado en tres fases: la primera descongelar, se deja atrás una vieja conducta,

la segunda es mover se adopta una nueva actitud y por último la tercera volver a congelar se adopta la nueva cultura como permanente” (Garzón, 2005, p.96).

Figura 1.3 Diagnóstico socioeconómico de las empresas y de las organizaciones: el trébol de cuatro hojas



Fuente: (Savall, & Zardet, 2006)

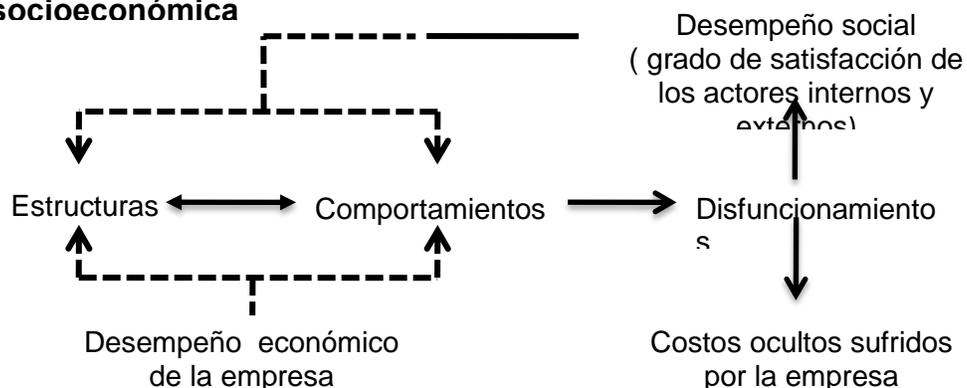
En la figura 1.3 podemos identificar como se divide la empresa en disfuncionamientos, estructuras atrofiadas y comportamientos atrofiados los cuales causan ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal las cuales se reflejan en costos ocultos esto puede ser perjudicial para la empresa por lo que es en donde se tienen que enfocar las mejoras y con esto claro se verán los beneficios en los estados financieros.

Según Fernández & Savall, (2004) el desempeño social puede ser definido mediante seis puntos sensibles de la calidad de funcionamiento de una organización, fuentes de los problemas que encuentra una persona en su vida profesional, como lo son: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la

comunicación, coordinación, concertación, la gestión del tiempo, la formación integral y la implementación de estrategias organizacionales. Tales puntos son en sí, seis patologías que al atenderse, logran mejorar la calidad integral de la empresa, la cual se refleja en tres niveles: calidad de la gestión, calidad del funcionamiento y calidad de los productos.

Con el fin de llevar a cabo una evaluación de las finanzas de las empresas los costos ocultos se dividen en 5 categorías sobre salarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial, y riesgos” (Savall, 2011).

Figura 1.4 Hipótesis fundamental del análisis y de la estrategia socioeconómica



Fuente: Savall, Henri y Zardet (2009)

Una vez definido el desempeño social y los factores que intervienen en el, si observamos la figura 1.4 para identificar le grado de satisfacción de los actores internos y externos es necesario analizar las estructuras, comportamientos de la empresa y el desempeño económico de la misma que a su vez se pueden ver reflejados en disfuncionamientos como los presentados de los que hacía referencia la figura 1.3.

Los resultados inmediatos representan acciones que tienen un efecto sobre los resultados a corto plazo de la empresa y conciernen a la productividad, la eficacia,

la competitividad, la rentabilidad y el autofinanciamiento a corto plazo. La creación de potencial concierne a todas las acciones que tienen implicaciones a mediano y largo plazo; las acciones realizadas en términos del presente, no se analizan en función de su impacto positivo sobre el resultado a corto plazo, sino sobre resultados futuros de la empresa (Fernández & Savall, 2004).

Se intenta resolver los efectos nocivos que tienen los disfuncionamientos en las organizaciones a medida que incide negativamente en la conducta de los miembros de la empresa, primero se busca el reconocimiento de los disfuncionamientos, posteriormente se plantea la alternativa que les ayude a identificarse como miembros de una comunidad la cual persigue un objetivo común, lo que lleva a asumir su compromiso con la colectividad y con la organización (Martínez, 2008).

La metodología considera entrevistas semi-estructuradas, donde todos los involucrados tratan de recrear los juegos de interacción de la empresa, tomando como base principal los disfuncionamientos, posteriormente se analizan, se clasifican de acuerdo a los campos de acción antes mencionados (Martínez, Carrillo & Minsberg, 2006).

1.4.1 Disfuncionamientos hipertrofiados

La metodología del modelo socio económico se basa en la detección de los funcionamientos anómalos, es decir, las acciones que marcan la distancia entre el funcionamiento deseado y el concreto: estos son disfuncionamientos que generan costos ocultos que se intentan eliminar con la intervención socioeconómica (Martínez, Carrillo & Minsberg, 2006).

“Se definen como las diferencias entre los funcionamientos esperados por los actores, internos y externos y el funcionamiento realmente observado en la empresa. La gestión socioeconómica evita que se produzcan este tipo de

diferencias percibidas por los miembros del personal, dirección, clientes, accionistas etc. Estas diferencias proceden del a interacción entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos” (Savall, Zardet & Bonnet, 2008, p.164).

Las causas de los disfuncionamientos son múltiples divididos en seis variables como se había mencionado con anterioridad las cuales son: condiciones de trabajo, organización-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia. (Savall & Zardet, 2006).

La actividad económica de la empresa es resultado de las interacciones complejas entre estos cinco tipos de estructuras y estas cinco lógicas de comportamiento, y se divide en dos sub conjuntos: el funcionamiento eficaz y eficiente y los disfuncionamientos. Estos constituyen anomalías, perturbaciones y se definen como desvíos entre el funcionamiento realmente observado y el funcionamiento deseado (Savall & Zardet, 2006).

La metodología del modelo socio económico cifra su atención en la detección de los funcionamientos anómalos, es decir, las acciones que marcan la distancia entre el funcionamiento deseado y el concreto: estos son disfuncionamientos que en su regulación generan costos ocultos que se intentan eliminar con la intervención socioeconómica (Martínez, Carrillo & Minsberg, 2006).

Los disfuncionamientos que maneja el modelo de gestión socioeconómica pretenden abarcar las diferentes áreas de la empresa, ayudar a definir en donde está fallando la empresa, para así poder calcular posteriormente el costo que estas fallas le ocasionan a la misma.

El aspecto cualitativo está basado en la obtención de disfuncionamientos hipertrofiados que recaen en costos hipertrofiados llamados costos ocultos. Esta relación se refleja en estructuras y comportamientos atrofiados (Ceballos, 2012).

El análisis de las entrevistas será el paso clave para identificar y posteriormente describir estos disfuncionamientos lo que eventualmente permitirá sugerir modificaciones a los directivos de la empresa, que pudieran minimizar costos e incrementar su competitividad (Martínez, Carrillo & Minsberg, 2006).

La reducción de disfuncionamientos puede, bajo ciertas condiciones mejorar simultáneamente el desempeño económico y social de la empresa. Así es como el desempeño global y sustentable de la empresa y organización es la referencia y finalidad de la teoría socioeconómica de las organizaciones, (Savall & Zardet, 2006).

Las regulaciones producidas por estos disfuncionamientos generan costos para las organizaciones que son en su mayoría, costos ocultos, al no evidenciarse en la contabilidad. El método socioeconómico de análisis de los costos ocultos comprende cinco indicadores socioeconómicos, tres de índole social: ausentismo accidentes de trabajo y rotación de personal; dos de índole económica: la calidad de los productos y la productividad directa (Savall & Zardet, 2006).

1.4.1.1 Comunicación, coordinación, concertación

La comunicación dentro de las organizaciones es imprescindible, sin esta el llevar a cabo cualquier tarea puede llegar a ser imposible de ahí la importancia de que esta sea medida, oportuna, práctica y útil. La comunicación es sin duda un recurso esencial en las organizaciones el cual si se lleva a cabo de la manera correcta le da a la organización las herramientas tanto para ser más productiva como para la toma de decisiones (Gómez, 2007).

Según Savall, Zardet & Bonnet (2008) las 3 C hacen referencia a tres niveles de intercambio de información dentro de las organizaciones. La comunicación se refiere a cualquier intercambio de información tenga o no, carácter profesional. La coordinación concierne los intercambios de información con carácter profesional

para realizar una determinada actividad. La concertación significa que los actores se ponen de acuerdo para alcanzar un objetivo de manera sincronizada y programada.

Ongallo (2007) menciona que la comunicación dentro de la empresa le permite a las personas que la conforman interrelacionarse y compartir información que les permitan lograr diferentes objetivos establecidos por la empresa pero también mejorar las relaciones entre los miembros de la misma. La comunicación interna se identifica por estar de cierta manera sistematizada, estructurada y es diferente de cualquier tipo de comunicación que pueda llevarse a cabo dentro de la organización.

En las empresas debe de haber un responsable de la comunicación interna y ese mismo se encarga de ya sea desarrollar diferentes programas informativos en donde los miembros de la organización puedan estar informados tanto de los objetivos y razón de ser de la empresa como de procesos, noticias, cambios, logros que se estén llevando a cabo en la misma. E importante elegir los canales adecuados para dar a conocer dicha información y que estos se ajusten a la cultura corporativa para esto es importante trabajar en conjunto con la persona encargada de recursos humanos (Enrique, 2008).

La comunicación interna se considera una herramienta que busca mejorar la eficiencia, transmitir la cultura de la organización, solucionar conflictos así como la integración de las estrategias de calidad de la organización (Ongallo, 2007).

Ferrer (2000) clasifica la comunicación de las organizaciones como: interna o intrainstitucional, que se refiere a la que fluye vertical descendente, vertical ascendente y horizontal, la externa o interinstitucional la cual se lleva a cabo con otras empresas ya sea del sector privado o públicas, por último la comunicación comercial misma que tiene como finalidad informar a los clientes sobre la organización, productos o servicios que ofrecen.

La comunicación interna en las organizaciones satisface diferentes necesidades, provee unidad en la empresa, crea pertenencia para las personas que la conforman, crea un ambiente de confianza y colaboración, guía a los empleados a obtener resultados favorables que los lleven a la visión que tiene la empresa, crea una cultura organizacional de trabajo en equipo, establece vínculos entre supervisores y subordinados, la comunicación interna lleva definitivamente al crecimiento de la organización haciendo partícipes a todo los que la integran (Velaz, 2013).

Tabla 1.3 Estudios de comunicación

Autor, Año	Estudio	Observaciones
León (2006)	La comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo.	Se lleva a cabo un análisis de la comunicación que impera en las organizaciones en México, se propone que en las empresas haya una personas encargada exclusivamente de la comunicación tanto interna como externa de la empresa, evaluar la efectividad de la misma, implementar formas de comunicación que estén alineadas a la cultura corporativa con el de tener mejor respuesta y al mismo tiempo reducir costos.
Loyo & Juárez (s/f)	Diagnóstico de la comunicación administrativa para un plan de comunicación en el área de cirugía general del hospital	En esta investigación se realizó diagnóstico del estado de la comunicación administrativa y los factores que participan en ella, se llevaron a cabo encuestas y método de observación aplicado únicamente al servicio de

	regional Dr. Luis F. Nachón.	cirugía, tanto a los mandos altos medios.
Adame (2004)	Análisis de la comunicación gerencial de la empresa alimentos del fuerte.	Analizaron tanto el estado actual de la empresa como las habilidades gerenciales su visión en cuanto a la comunicación así como su desempeño, como estas afectan la comunicación y por ende el trabajo en equipo, calidad, aprendizaje compartido. dentro de la organización. Se aplicó un cuestionario auto administrado a nueve gerentes y cincuenta y cinco jefes. Algunos de los problemas que se encontraron debido a la falta de comunicación fueron falta de trabajo en equipo, falta de desarrollo de habilidades de comunicación, distorsión de la información o falta de la misma, falta de un sistema de comunicación formal, rumores y por último falta de compromiso.
Garza & Escalante (2008)	Comunicación intercultural y cultura laboral en una maquiladora transnacional en Yucatán: un enfoque interdisciplinario.	Esta investigación busca identificar la comunicación intercultural que se lleva a cabo en la empresa, se observaron los procesos productivos, procesos de comunicación y relaciones laborales así mismo se aplicó a mujeres y hombres de dieciocho a cuarenta años de origen maya campesino. Resulto que por las características al momento de contratación no se encontraron empleados de habla maya ya que un

		<p>requisito es saber español hablado y escrito para las áreas operativas en los mandos superiores se pide dominio del idioma ingles por la naturaleza de la empresa, el tipo de comunicación con los empleados es escrita mediante carteles y también oral. A pesar de la diferencia cultural existe el interés por parte de la empresa para que la comunicación sea lo más clara posible tratando de tener todo traducido al español para generar más confianza en los empleados.</p>
<p>Cerdá, Prieto, Corral, Minué & Danet (2011)</p>	<p>La comunicación interna en centros de Atención Primaria en España.</p>	<p>Se llevaron a cabo auditorías internas mediante entrevistas semiestructuradas así como la aplicación de cuestionarios autoadministrados a 1,183 profesores de cuatro comunidades autónomas españolas. Gracias al a utilización de los dos métodos tanto cualitativos como cuantitativos pueden comprender más a fondo la importancia y el valor que dan los profesores a la información, estos señalan la necesidad de comunicar más y con más claridad, esto afecta el trabajo en equipo también se encontró que hace falta definir mejor los perfiles de puesto, los directivos s inferior al deseado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.4.1.2 Condiciones de trabajo

El éxito hoy en día de las empresas esta acentuado en la capacidad de los directivos de hacer parte a los trabajadores de la planeación de la empresa resultando de esto un sentido de pertenencia. Actualmente en las empresas la remuneración ya no resulta tan importante para los trabajadores, tampoco es una manera de retenerlos hay otros factores que crean satisfacción en los empleados Arguelles, Quijano & Sahuí (2014).

En el modelo socioeconómico encontramos que unos de los disfuncionamientos que podemos encontrar en las empresas se presenta en las condiciones de trabajo, Savall, Zardet & Bonnet (2008) consideran las condiciones físicas de trabajo (herramientas y material, entorno del puesto de trabajo), los horarios y el ambiente de trabajo aso como los factores de estrés.

Blanch, Sahagún & Cervantes (2010) consideran que las circunstancias en las que se lleva a cabo el trabajo en una organización son un indicador importante para la evaluación de la calidad de vida en general, perciben las condiciones de trabajo como un conjunto de características ya sean materiales, técnicas, económicas, organizacionales dentro de las cuales se lleva a cabo la actividad así como las relaciones laborales mismas que afectan no solo el desempeño del trabajador sino también su salud, motivación, seguridad, satisfacción y desempeño del trabajo razones por las que la misma productividad de las organizaciones se puede ver afectada.

Para definir las condiciones de trabajo según Martínez & Marín (2001) se deben de incluir tanto el salario como los riesgos que el trabajo representa así como las circunstancias en las que se lleva la vida laboral como las materiales, organizativas, la remuneración, la duración, así como las opciones de crecimiento dentro de la empresa. Un factor importante al momento de valorar las condiciones de trabajo la visión que el trabajador tiene de las mismas.

Algunos autores también denominan las condiciones de trabajo como la calidad de vida laboral, en donde convergen los mismos puntos que se toman en cuenta en el modelo socioeconómico al momento de medirlo. Teniendo esto en consideración esto Argüelles, Quijano & Sahuí (2014) consideran que la calidad de vida laboral es un tema complejo y para su estudio es necesario tomar en cuenta diferentes factores, uno de los síntomas que se pueden observar de la falta de esta es el ausentismo.

Existen diferentes herramientas para medir las condiciones de trabajo en las organizaciones los cuales están adaptados para su implementación dependiendo del tamaño de la misma ya sea pequeña mediana o grande, en España por ejemplo están: FPSICO (Factores Psicosociales) y el ISTAS21 metodología elaborada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.

FPSICO consiste en la evaluación de factores psicosociales, elaborado por el Centro Nacional de Condiciones de trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, incluye 75 ítems, que proporcionan información acerca de 7 factores de riesgo psicosocial: carga mental, autonomía temporal, contenido del trabajo, supervisión y participación, definición de rol, interés por el trabajador y relaciones personales. La Metodología ISTAS21 fue desarrollada por el Instituto Nacional de Salud laboral de Dinamarca y adaptada para España por el Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud, Existen tres versiones del instrumento (corta, media y larga), pensadas en función del tamaño de la empresa y de la orientación a la investigación o a la autoevaluación (Blanch, Sahagún & Cervantes, 2010, p. 177).

La versión “media” consta de 124 preguntas, referidas a una veintena de dimensiones, entre las que figuran doble presencia, exigencias psicológicas (cuantitativas, sensoriales, cognitivas, emocionales), desarrollo, sentido y satisfacción en el trabajo, control sobre sus tiempos, integración en la empresa, previsibilidad, claridad y conflicto de rol, calidad de liderazgo, refuerzo, apoyo social, oportunidades de relación social, sentimiento de grupo, inseguridad en el

empleo, salud general y mental, vitalidad y síntomas de estrés (Blanch, Sahagún & Cervantes, 2010, p. 178).

Según de Lange, Calvanese, & López (2013) cuando se estudian las condiciones de trabajo no se limitan solo al entorno en el que laboran, las características del empleo y la organización de trabajo, sino que también se toma en cuenta la salud, la seguridad, el bienestar y la armonía entre el trabajo y la vida.

Existen diferentes métodos para medir las condiciones de trabajo la más común es por medio métodos cuantitativos para ser más específicos encuestas las cuales son administradas a los trabajadores la cual resulta menos costosa, sin embargo no se obtiene información tan precisa como si empleáramos la observación directa, en muchos estudios de condiciones de trabajo se ha optado por la utilización de métodos cualitativos como la entrevista que permite conocer aspectos psicosociales lo cual ayuda a entender mejor los procesos que se lleva a cabo a lo largo de la jornada laboral y como se va transformando el mercado laboral (Garrido, 2006).

Según de Lange, Calvanese, & López (2013) cuando se estudian las condiciones de trabajo no se limitan solo al entorno en el que laboran, las características del empleo y la organización de trabajo, sino que también se toma en cuenta la salud, la seguridad, el bienestar y la armonía entre el trabajo y la vida. Como Martínez & Marín (2001) menciona las condiciones de trabajo no son constantes si no que varían dependiendo de algunos factores como: la empresa, como se lleva a cabo el trabajo, el área de trabajo, la duración del mismo también como vive el trabajador dichas condiciones de trabajo las cuales afectan también su salud física y emocional.

Tabla 1.4 Estudios de condiciones de trabajo y calidad de vida laboral

Autor, Año	Estudio	Observaciones
Blanch, Sahagún & Cervantes (2010)	Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo.	Se construyó un cuestionario para medir los componentes psicosociales de las condiciones de trabajo para personas que trabajan en organizaciones de servicio en este caso fue aplicado a 1252 profesionales de sanidad de hospitales y universidades de diferentes países iberoamericanos Se tomaron en cuenta 7 factores que son los siguientes organización y método: de regulación y desarrollo, organización y entorno: material y social, Organización y persona: persona –organización y organización-persona.
de Lange, Calvanese, & López (2013)	Propiedades psicométricas del Cuestionario de Condiciones de Trabajo (qCT) en una muestra multiocupacional venezolana.	Se determinó la validez de constructo y las propiedades psicométricas del Cuestionario de Condiciones de Trabajo, de Blanch, Sahagún y Cervantes (2010) en una población distinta a la original en este caso en personas de diferentes profesiones en Venezuela.
Ortiz & Manrique (2014)	El estrés y su relación con las condiciones de trabajo del personal de enfermería.	Esta investigación se llevó a cabo en un hospital de Colombia a las enfermeras y auxiliares por medio de entrevistas tomando temas como: carga laboral, formación académica, intensidad y ritmo de trabajo, carga laboral y sus repercusiones en las relaciones

		profesionales, riesgo físico emocional y mental. Los resultados mostraron que en cuanto al ambiente laboral y condiciones de trabajo son muy diferentes a lo que se recomienda por la OIT lo que demuestra el poco interés por la calidad de vida laboral.
Ma, Garcia & Maldonado (2014)	Estrategias de mejora de la calidad de vida laboral en mipymes turísticas	Esta investigación se aplica al sector turístico hotelero de la ciudad de Campeche a base de encuestas y entrevistas. Se implementaron diferentes estrategias y se evaluó la respuesta que tuvieron los trabajadores ante estos cambios en su calidad de vida laboral.
Garrido-Pinzón, Uribe-Rodríguez & Blanch (2011)	Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral.	Se identificaron los riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral de 221 trabajadores en diferentes instituciones santandereanas en los que se encontró que las personas en áreas administrativas cuentan con mejor calidad de vida laboral en comparación de profesionales en las áreas de medicina, enfermería, profesionales de asistencia y docencia sobre todo en esta última estas afectaciones en el personal docente están ligadas fuertemente a los cambios en las políticas.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.1.3 Organización del trabajo

Al pasar de los años han existido diferentes tipos de organización del trabajo una de ellas es la organización laboral fordista-taylorista, definida por que el trabajador es más especializado y lleva a cabo tareas de tipo rutinario, simplemente repite una y otra vez la misma actividad (Morales, 1995 citado por Galera, 2007).

Savall, Zardet & Bonnet (2008) contemplan los procesos adecuados y funcionales así como la eficacia de los mismos.

Novick (2000) define la organización del trabajo como una serie de aspectos técnicos y sociales que convergen al producirse algún bien o servicio. Habla de la repartición del trabajo entre las personas, la maquinaria, tomando en cuenta también el medio ambiente que rodea cualquier prestación laboral. Menciona que la organización del trabajo es consecuencia de un conjunto de reglas y normas que especifican como se debe de llevar a cabo la producción en la empresa, tomando este escenario como una construcción social modificable y cambiante.

Según Lucena (2005) la organización del trabajo es una extensión económica, debido a que las innovaciones que en ella se llevan a cabo, están orientadas a la búsqueda de una mayor rentabilidad o el mejoramiento de la empresa buscando la satisfacción del cliente.

La formación y desarrollo de las capacidades de los empleados de una empresa depende tanto de organización y especificación de las actividades como de la organización de los procesos e innovaciones. Es por esto que resulta esencial tener en cuenta algunos puntos que forman la razón de ser de la organización del trabajo como: las razones para la asignación de tareas, la implementación de mecanismos grupales que consientan la transformación del conocimiento y lleven a la reflexión de la acciones realizadas y la creación de innovación (Delfini, Pujol & Roitter, 2010).

Como menciona Delfini, Pujol & Roitter (2010) la organización del trabajo está enfocada a la transformación y adquisición del conocimiento mismo que genera la obtención de competencias las cuales les dan una ventaja.

Tabla 1.5 Estudios de organización del trabajo

Autor, Año	Estudio	Observaciones
Lucena (2005)	Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actores laborales.	Investigación enfocada en estudiar como la organización del trabajo afecta las relaciones de trabajo ya sea que haya un cambio de organización o la misma ausencia de este. Estos cambios desgastan la capacidad de respuesta de los trabajadores así mismo afectan la productividad.
Delfini, Pujol & Roitter (2010)	Impacto de la organización del trabajo en los procesos formativos del sector automotriz argentino.	Se estudió la relación que tiene las diferentes formas de organización del trabajo con el desarrollo de la formación de los conocimientos de los trabajadores de una empresa automotriz.
Téllez (2011)	Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado.	En el presente estudio se analizó el tipo de organización de trabajo que tiene lugar en la empresa el cual se presenta como taylorista con un toque más humanista y como está ligado a la satisfacción laboral y la motivación.

Grijalvo & Prida (2005)	Enfoque sociotécnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad.	Se llevó a cabo un análisis y se encontró que la mayoría de las empresas aún sigue basando sus trabajo en el taylorismo que han desarrollado algunas medidas para corregir u ocultar los errores del mismo pero la organización del trabajo no ha cambiado mucho lo que si es que se enfocan más en la calidad del producto.
Galera (2007)	La nueva organización del trabajo en los proveedores directos en Cataluña de los fabricantes de automóviles.	Se encontró que muchos de los trabajadores cuentan con estudios muy bajos y hay poca oferta formativa en las empresas, así como la motivación al trabajo en equipo. Resulto que la mayoría de las empresas todavía tienen muchos rasgos de una organización taylorista-fordista y los demás si dan un poco más de autonomía al trabajador y solo una tercera parte si está llevando a cabo nuevas formas de organización de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.1.4 Gestión del tiempo

Diferentes empresas buscan tener mayor control sobre el tiempo de sus subordinados ya que son estos los que hacen que la producción se lleve a cabo y así también se benefician tanto el empleado como los propietarios de las empresas, las jornadas laborales en las empresas no son constantes estas dependen de aspectos tanto físicos, sociales y en alguna veces morales según las

condiciones en las que se presenten y todo para obtener un extra en el trabajo (Damián, 2006).

Savall, Zardet & Bonnet (2008) definen la gestión del tiempo como el uso adecuado del tiempo en actividades productivas o de innovación para la empresa.

Según Weber (1990) citado por (León ,2009) el tiempo es un recurso que se debe emplear correctamente ya que no es reemplazable ni sustituible y por si fuera poco no podemos evitar consumirlo, ni lo podemos almacenar simplemente se pierde.

En las empresas cuando se habla de la administración del tiempo se refiere a la organización del mismo enfocado al desarrollo y rendimiento de la empresa el cual debe estar ligado a los objetivos de la misma. El buen uso del tiempo determina la efectividad de las tareas encomendadas (León ,2009).

García (2009) maneja dos conceptos que evitan en las empresas el uso adecuado del tiempo uno son los desperdiciadores externos como llamadas telefónicas, visitas inesperadas, excesivo flujo de papeles o la dificultad de comunicarse con otras personas y los desperdiciadores internos que son el que no haya objetivos claros y medibles dejar tareas sin terminar, realizar diferentes actividades a la vez, falta de conocimientos y por último no poder definir prioridades.

Algunos autores manejan otras definiciones ligadas a la gestión del tiempo como Hodson (2001) define el estudio de tiempos como la técnica con la cual puede medir cuanto tiempo le toma a un trabajador calificado realizar una actividad conforme a un proceso especificado, en esta técnica los tiempos y procesos están ligados. Además menciona que es importante detallar y observar los procesos al mismo tiempo que se estudian los tiempos por si hay alguna oportunidad de mejora.

Tabla 1.6 Estudios de gestión del tiempo

Autor, Año	Estudio	Observaciones
León (2009)	Administración eficaz del tiempo en una empresa de publicidad para exteriores.	Analizaron la habilidad de los empleados tanto a nivel gerencial como operativo y se encontró que en su mayoría tenían problemas para el manejo del tiempo que pueden ocasionar estrés laboral.
García (2009)	Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo en directivas del primer nivel del MITRANS.	El objeto de este estudio es analizar como administran el tiempo los directivos y las reservas de primer nivel de dirección en la Habana el ministerio de transporte, los resultados arrojaron que tienen un nivel medio de administración del tiempo ya que lo que es priorización, planificación, ajuste del tiempo y control todavía no lo manejan bien.
Rico, Maldonado, Escobedo, & de la Riva (2005)	Técnicas utilizadas para el estudio de tiempos: un análisis comparativo.	En este estudio se miden los tiempos de tres actividades como enroscar un tornillo, lavar trastes y barrer escaleras pero ayudándose de diferentes tecnologías para cronometrar las actividades y tratar de medir los tiempos de un ciclo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.1.5 Formación integrada

Capacitación del personal ligado a los objetivos y necesidades de la empresa (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

Vaca (2009) define la capacitación como una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos la cual involucra primero, la secuencia de las condiciones y etapas alineadas para contribuir en la integración de los empleados, tanto a su puesto de trabajo como a la empresa, así mismo el aumento y permanencia de la eficiencia, como el éxito personal y laboral en la empresa. Por otro lado un conjunto de técnicas y métodos para llevar a cabo la planeación y estrategias para el buen funcionamiento de la empresa.

La capacitación representa un factor importante para que los empleados tengan un mejor desempeño en el puesto asignado, considerando que el un proceso constante que busca la mayor productividad y eficiencia al momento de llevar a cabo sus actividades, aumenta el rendimiento y el ingenio creativo del empleado (Chiavenato, 2009).

Por medio de la capacitación las empresas moldean el perfil de los trabajadores a las actitudes y habilidades que se requiere en el puesto, por eso es importante que la empresa cuente con perfiles de puesto y los objetivos de cada uno de ellos, así es más fácil identificar las áreas en las que se debe dirigir la capacitación esto hace a la empresa más productiva, fuerte y sobre todo rentable (Vaca ,2009).

Riesco (2006) identifica ya no a las personas como recurso humano sino como talen humano y menciona que la empresa que conserva a las personas con el mejor talento para poner en práctica el conocimiento es lo que lo hace único y competitivo. Contar con una cultura de conocimiento y de innovación es impulsar el desarrollo de la formación y desarrollo continuo de las personas y de la misma

empresa ya que hoy en día son las columnas que dan pie al desarrollo y crecimiento de las empresas y las diferencian del resto.

La planeación estratégica de las empresas está muy ligada con la capacitación del recurso humano ya que las dos deben asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Igual de importante es el diagnóstico de la situación de la organización ya que esto dará la pauta para identificar las áreas de oportunidad, hacia dónde dirigir la capacitación, a cual también debe tener un plan estratégico y debe ser continua (López, 2011).

Tabla 1.7 Estudios de formación integrada

Autor, Año	Estudio	Observaciones
Vaca (2009)	Propuesta de un plan de capacitación para el personal que maneja los desechos hospitalarios, aplicado al hospital metropolitano de quito.	En el estudio se lleva a cabo una propuesta para el manejo de los desechos hospitalarios que son peligrosos. Se plantea la importancia de la capacitación para la empresa también el proceso para el diagnóstico y aplicación de las capacitaciones para que estas sean pertinentes a los objetivos planteados.
Antonetti (2011)	Compromiso empresario + tics. el nuevo paradigma de la capacitación.	Se demuestra como la capacitación es importante para las empresas y que las empresas deben de dejar de verlo como un costo cuando en realidad es un activo de su empresa e impulsa su principal recurso que es el humano. Hacer uso de las TICs puede ser una herramienta para muchas empresas ya que en muchas ocasiones el horario de

		los trabajadores hace casi imposible el llevar a cabo las capacitaciones con estas herramientas no tienen problema.
López (2011)	El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones.	Análisis del papel que tiene la capacitación para las empresas para su desarrollo, diferentes aspectos que se deben tomar en cuenta para que realmente sea de aprovechada y las técnicas y métodos para llevarlas a cabo.
Rolón, Rico & Arcos (2013)	Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia).	Se llevó a cabo un estudio a los gerentes de producción para identificar con que habilidades gerenciales contaban y con qué frecuencia recibían capacitación. El resultado fue que reciben constantemente capacitación enfocada a las necesidades de la profesión y puesto que desempeñan y cuentan con mucha experiencia en el sector del calzado.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.1.6 Implementación de la estrategia

Savall, Zardet & Bonnet (2008) definen la implementación de la estrategia como la claridad y entendimiento en la comunicación de objetivos, metas y estrategias para que estas se lleven a cabo de manera idónea.

Pumpin & Echeverría (1993) hace mención a dos actividades esenciales para la implementación de la estrategia: la primera que es realmente una derivación de la implementación de la estrategia la realización de planes de acción, para poder llevar a cabo dichos planes de acción es necesario juntar al equipo para llevar a cabo sesiones de trabajo y definir las acciones necesarias para mejorar el funcionamiento de la empresa y definir estrategias. La segunda es una vez obtenidas las estrategias se definen los criterios a seguir para que estas se lleven a cabo las cuales podrán aplicar de manera inmediata en el día a día laboral.

Render (2004) establece que una vez que las empresas comprenden la magnitud de estrategias mal diseñadas pueden analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de identificar las aptitudes en las que sobresale, con esto maximizar sus fortalezas y oportunidades así como minimizar las debilidades y amenazas, si es necesario debe replantear la misión de la empresa a manera que esto se cumpla y las estrategias vayan en función del cumplimiento de la misión.

Para que la implementación de la estrategia en una empresa tenga éxito es de vital importancia tomar en cuenta las políticas y cultura organizacional (Pedrós & Gutiérrez, 2005).

Si se analiza cada uno de los disfuncionamientos podemos ver que todos tienen relación entre sí, en el caso de la implementación de la estrategia para que los empleados puedan comprender, desarrollar un sentido de pertenencia de los objetivos, metas y estrategias de la empresa es necesario que haya comunicación en la misma, así como un se refuercen constantemente por medio de la capacitación, por lo que si uno falla puede ir desencadenando problemas en otras áreas u originando otros disfuncionamientos.

1.4.2 Costos ocultos

La mayoría de las Pymes encuentra como alternativa para mantenerse en el mercado, la externalización de costos, que son cargados a sus trabajadores y/o a la sociedad. Consideramos que la falta de capacidad empresarial los lleva a buscar una reducción de costos directos de producción, sin prever que estas decisiones generan un incremento en los costos ocultos con importantes implicaciones para sus trabajadores, la sociedad y las propias empresas (Ceballos, 2012).

Los disfuncionamientos organizacionales engendran los costos para la empresa que generalmente se ocultan a la mirada de la percepción rutinaria que impone la propia dinámica de las empresas; a estos se les denomina costos ocultos. Por no estar registrados en los sistemas de información tradicional de la empresa, es decir, en los sistemas de contabilidad (Martínez, Carrillo & Minsberg, 2006).

Si se trata de reducir los costos visibles de manera rápida los costos ocultos aumentan. Al reducir los costos ocultos se puede apreciar un mejoramiento de desempeño en cuatro factores; el mejoramiento de la calidad, la creación de potencial fuente de autofinanciación del desarrollo sostenible, los resultados económicos, las remuneraciones del personal, de los accionistas y del Estado. Entre más tiempo dedican a regular los disfuncionamientos es menos el tiempo productivo con el que cuentan para comunicar, informar, capacitar, prepara, evaluar el trabajo y revisar las estrategias. (Savall & Zardet, 2006).

Según Savall & Zardet (2006) método de costos ocultos y el modelo socioeconómico permiten asociar el desempeño económico, incluyendo sus dimensiones técnica y comercial, y el desempeño humano y social.

Los costos ocultos representan los costos no identificados por los sistemas de información de la empresa llámese presupuestos o contabilidad. El método de

costos ocultos permite un rápido acceso a la explicación de su origen, pues estos miden los costos generados por fenómenos tales como el ausentismo o los defectos de calidad. Los costos ligados al ausentismo son denominados ocultos, porque la empresa se limita, en el mejor de los casos, a medir las remuneraciones que se aplicaran por las ausencias, pero no miden el conjunto de costos indirectos provocados por estas (Savall & Zardet, 2008).

Según (Ceballos, 2012) los costos ocultos permiten modificar los criterios de toma de decisión estratégica. En el modelo existen tres razones estratégicas, indicadores de alerta estratégica y de vigilancia económica, muy importantes para evaluar un proyecto de decisión estratégica de restructuración, de cambio de organización, de cambio tecnológico son las siguientes:

Los costos ocultos y costos visibles es un indicador de pérdida de energía su aumento significa que hay muchos disfuncionamientos en la empresa y mucha pérdida de energía y recursos potenciales (Ceballos, 2012).

Los costos externalizados y los costos internalizados; este indicador permite ver los costos ocultos seguros o probables que la empresa deberá asumir por efecto bumerang debido a su práctica de externalización (Ceballos, 2012).

El tiempo indirectamente productivo sobretiempo directamente productivo es un indicador de nivel de profesionalismo cuando se reduce, se refleja una pérdida de calidad profesional en el trabajo y en la organización (Ceballos, 2012).

Estos costos son elementos de gasto y de consumo que el método contable de las empresas no hace evidente, entonces están ocultos, las empresas no calculan el costo de la ausencia, como modernización y las actividades que se dejan de realizar. Esto incurre en costos sociales con repercusiones al interior de las empresas (Savall & Zardet, 1996).

Son costos que materializan en salarios que se pagan por trabajos que no se realizan, sobre salarios; más tiempo usado en la realización de actividades, sobretiempos; consumo de recursos que hubieran podido evitarse, sobreconsumo; la perturbación o interrupción de la actividad vinculada a una inferencia, no producción y falta de creación de potencial estratégico y riesgos (Savall & Zardet, 1996).

Tabla 1.9 Clasificación de los costos ocultos

Costos ocultos	Descripción
Sobre salarios	La empresa recurre a la contratación de un eventual a un costo por hora más alto.
Sobre tiempos	sobretiempos cuando hay defectos de calidad en los productos es lo que le toma a la empresa corregirlos cuando pudieran estar produciendo artículos que si se van a facturar y aumentar las ventas.
Sobre consumo	Cuando subcontratan a otra empresa para realizar un trabajo que no se desempeña de manera idónea o no tienen tiempo para hacer.
No producción	Perdida de actividad productiva y por consiguiente del valor agregado que esta genera.
No creación potencial	El costo de tiempo humano que no puede ser dedicado a acciones de inversión inmaterial debido a que la empresa esta acaparada por disfuncionamientos.
Los riesgos	El ausentismo y defectos de calidad actuales generan un riesgo de perder clientela y por tanto un valor agregado en el futuro.

Fuente: elaboración propia información recuperada de Savall & Zardet (2006)

Los costos ocultos no son la prioridad de los directivos de las empresas, muchas veces pasan desapercibidos y no parece que tenga alguna repercusión pero evaluamos cana uno de los de los costos ocultos de la tabla 1.2 podemos ver que estas son cosas que pasan quizá diariamente en la empresa y que pueden poner en riesgo la rentabilidad de la empresa al largo plazo.

Pertierra (2006) menciona que los costos ocultos pueden surgir por la falta de aptitud de los participantes, de la urgencia y escala o nula planificación de los proyectos, así como del desconocimiento práctico de las actividades y problemas que implica la ejecución activa de los negocios o del excesivo optimismo que tienen de los proyectos a emprender.

El cálculo de los costos ocultos que forman parte cuantitativa de la teoría son costos que no se registran en modelos financieros tradicionales de las empresas, la ocurrencia de estos costos no es aleatoria ni accidental, sino que tiene fuerte relación con el desempeño de los participantes y con el nivel de responsabilidad e idoneidad de los mismos, esto implica que estos costos tienen que ver directamente con las personas que intervienen y por ende su ocurrencia. (Ceballos, 2012).

Para detectar los costos ocultos y disfuncionamientos que los provocan, es indispensable hacer participar a muchos de los miembros del personal, desde los mandos directivos hasta los obreros o empleados. Cuanto más ocupados están los actores en regular los disfuncionamientos, menos disponen de tiempo indirectamente productivo para comunicar, informar, capacitar, preparar y evaluar el trabajo y realizar la reflexión estratégica lo cual produce más costos ocultos. (Savall & Zardet, 2006).

1.5 La empresa

“Es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa” (Linares, Montañana & Navarro, 2001).

Para Savall & Zardet (2006) es una relación lógica entre sus estructuras y sus comportamientos humanos de los actores confrontados a estas estructuras: directores y mandos intermedios, accionistas asalariados y proveedores.

1.6 Marco de referencia

Para efecto de esta investigación se tomaron en cuenta diversas investigaciones las cuales se muestran en la tabla 1.10, mismas que llevan a cabo la detección de disfuncionamientos así como de costos ocultos mediante el uso del método de gestión socioeconómica, las cuales sirven de punto de referencia para el desarrollo y aplicación de dicho método en la agencia de viajes.

Tabla 1.10 Estado del arte de diagnósticos socioeconómicos, disfuncionamientos y costos ocultos

Autor, Año	Estudio	Observaciones
Marcelino Aranda, M. (2010)	Diagnóstico socioeconómico. Sus disfuncionamientos y costos ocultos economía y sociedad.	Mediante el diagnóstico socioeconómico se identificaron los costos ocultos de una empresa familiar de los integrantes de la empresa pudieron percatarse la verdadera razón que sus utilidades no fueran tan alta que tenían costos que no estaba considerando y esto le afectaba a la empresa.

Savall, H., Zardet, V. (2006)	Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados.	Se lleva a cabo una revisión sobre la teoría de los costos ocultos y el modelo socioeconómico la cual considera el desempeño económico con una dimensión a corto plazo, de resultados inmediatos y una dimensión a largo plazo con la creación de potencial.
Perterra, F. (2010)	Fideicomiso: Costos de agencia y costos ocultos.	Se estudia el fideicomiso aplicado a los negocios en Argentina, analizan las fortalezas y debilidades con el objetivo de confirmar la existencia de costos de agencia, a su vez la presencia de los costos ocultos mediante el método de gestión socioeconómica.
Dávila, A. (2012)	Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-Económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia.	El propósito de esta investigación es encontrar los disfuncionamientos de pequeñas empresas internacionales entre Asia y Francia y los costos ocultos que éstas generan. La importancia de este estudio es principalmente por la diferencia entre culturas y también por la creciente internacionalización de las empresas.

<p>Martínez, G., Carrillo, G. & Minsberg, L. (2006)</p>	<p>La dimensión ambiental en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Un estudio de caso en la industria química.</p>	<p>Identificaron los disfuncionamientos de la empresa y proponen incluir a la investigación un indicador más el ambiental, el cual también repercute en los costos tanto para la empresa como para la sociedad. Analizan el impacto de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente y con esto incrementar los beneficios que de por si aporta el modelo de gestión socioeconómica.</p>
<p>Ceballos, R. (2012)</p>	<p>Aproximación socioeconómica en una cooperativa de producción pesquera diversidad y sustentabilidad organizativa.</p>	<p>Identificar las diferencias entre el desempeño real y el deseado de los integrantes, recabando información por medio de entrevistas semi-estructuradas así como análisis de documentos y registros proporcionados por la empresa para así calcular los costos ocultos. Con este trabajo se logró conocer el trabajo de los pescadores y la percepción que ellos tienen sobre su organización y desempeño.</p>
<p>Cai-Hillon, Y., Bunch, C. (2012)</p>	<p>Socio-Economic Consulting Education in America.</p>	<p>Describen la dificultad que encontraron tanto estudiantes como docentes para poder enseñar el método y aplicarlo a empresas estadounidenses ya que claro la cultura tanto de las personas como la organizacional es muy diferente y sobre todo los conceptos que en este modelo se manejan pero una vez que se llevó a la práctica y veían los resultados hubo una muy buena aceptación tanto que lo</p>

		que empezó como una materia en una Universidad ahora propusieron durara dos semestres y ya se va a llevar en otras universidades.
Pomar, S., Dorantes, González, C. (2006)	Desempeño económico y social de las organizaciones. Un estudio de caso.	Medir el desempeño económico y social así como entender los problemas que se presentan en empresas que son tanto privadas como públicas en este caso las guarderías subrogadas tomando en cuenta solo dos de las seis dimensiones de disfuncionamientos que maneja el modelo de gestión socioeconómica que son Comunicación-negociación-concertación y la aplicación de la estrategia.
Martínez, (2008)	Gestión con responsabilidad social y los costos ocultos. El caso de una empresa del sector químico metalúrgico.	Análisis de los planteamientos teórico-prácticos del modelo de gestión socioeconómica como un modelo basado en la responsabilidad social así como detectar los principales disfuncionamientos costos ocultos. Para poder tener soluciones prácticas estas no deben de venir del exterior si no del interior de la empresa de la experiencia de sus miembros ya que son ellos los que conocen a la perfección los diferentes aspectos del proceso y con esto mejorar los resultados económicos sociales y medioambientales.

<p>González, M., Mendoza, F., Vargas, T. (2011)</p>	<p>Disfuncionamientos en Pymes que evidencian falta de planeación. Caso: pequeña empresa del sector metal mecánico.</p>	<p>Se llevó a cabo un diagnóstico de los disfuncionamientos de una empresa pequeña del sector metal mecánico, basado en el modelo socioeconómico, en el cual se encontró falta de planeación sistémica y formal lo cual conlleva a la ausencia de evaluación de desempeño y no saber con precisión lo que necesita el personal en cuestiones de capacitación y desarrollo.</p>
<p>Jiménez, M., Villegas, E. (2010)</p>	<p>Informe técnico de los resultados obtenidos en la intervención socio-económica llevada a cabo en la empresa Maquinados y estampados nacionales automotrices SA de CV perteneciente a la industria del sector metal-mecánica.</p>	<p>El método de intervención socioeconómica es aplicado a cuatro estados de la república mexicana orientada a empresa de la industria metalmeccánica en esta investigación se enfocan de la empresa en el estado de Hidalgo Maena la cual forma parte representativa de este sector de las Pymes. La recopilación de información fue por medio de entrevistas semi-dirigidas aplicadas al fundador de la empresa, la directora, los gerentes de las áreas de administración, de planta y de ingeniería así como a los mandos medios y operativos que laboran ahí, enfocándose a identificar los seis disfuncionamientos que marca dicha metodología.</p>

Marcelino, (2010)	Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar, Sus disfuncionamientos y costos ocultos.	Dicho diagnóstico se llevó a cabo en una empresa familiar de ropa interior femenina en Actopan, Hidalgo para describir el estado socioeconómico que guarda dicha organización enmarcada dentro de lo que es una empresa familiar. Los resultados derivaron en un inventario de seis disfuncionamientos que se concentraron principalmente en la formación integral de sus miembros y la comunicación, coordinación, concertación que se da entre ellos y sus repercusiones financieras en costos ocultos creación de no potencial, sobre tiempos y riesgos.
Vargas, T., Moreno, H., Pérez, C. (2011)	Disfuncionamientos que reflejan la necesidad de una reestructuración organizacional. Caso COTSA.	Se definieron las disfuncionalidades detectadas en una empresa del giro metal-mecánico, obtenidas del diagnóstico de gestión socioeconómica enfocándose principalmente al dominio de la comunicación, coordinación, concertación con la finalidad de encontrar la causa raíz generadora de múltiples fallas dentro de ese rubro.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2: Metodología

En el presente capítulo se hace una descripción del tipo de estudio (cualitativo entrevistas) descripción del área de estudio (una agencia de viajes), las características de la población (empleados de la agencia de viajes), la muestra (todos los empleados de las dos sucursales), la estructura del método de medición, la forma de aplicación de la metodología y la manera de analizar los resultados.

2.1 Enfoque de estudio

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (Rodríguez, Gil & García, 1996, p.32).

El enfoque del estudio que se realizó es cualitativo, ya que se recabó información que no se puede cuantificar pero que aun así es relevante para el estudio por medio del cual se analiza el comportamiento de los empleados de la agencia, así como su opinión de la misma con el fin de identificar los disfuncionamientos presentados en el método de gestión socioeconómica que son: las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada la implementación de la estrategia.

2.2 Paradigma de la investigación

El paradigma positivista trata de explicar lo más fielmente los procedimientos de las ciencias sociales, así también es posible captar la realidad por medio del uso

de instrumentos de investigación con esto dar una explicación que lleve al control y la previsibilidad. Por otro lado el paradigma interpretativo atiende el análisis del mundo social como consecuencia de la cultura y situación histórica (Blaxter, Hughes & Tight, 2008).

El enfoque de esta investigación es positivista/interpretativo, ya que mediante la recolección de información cualitativa se comprobará como los disfuncionamientos en las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada y la implementación de la estrategia están presentes en la empresa y afectan el funcionamiento de la misma.

2.3 Método de estudio

En esta investigación el método empleado es objetivo/generativo ya que se intenta comprobar los disfuncionamientos en las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada la implementación de la estrategia y costos ocultos afectan el resultado del diagnóstico basado en el modelo socioeconómico que se pretende realizar.

2.4 Problemática

Las agencias de viajes tienen que contar con una adecuada estructura administrativa, técnica, comercial y financiera que les permita desarrollar eficazmente sus tres funciones básicas asesora, mediadora y productora (Mitre, 2006) consciente de ello surge la inquietud por parte de la propietaria de la agencia de viajes, de realizar un diagnóstico socioeconómico de la empresa y esto se vea reflejado en un mejor servicio al cliente, para así poder destacar de las demás agencias de viajes.

Las consecuencias de la aplicación de este modelo a la agencia de viajes, origina una gestión innovadora, una empresa más competitiva, diversificación de productos e identificar potencialidades del saber hacer.

2.5 Diseño de la investigación

2.5.1 Tipo de investigación

El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar la perspectiva general de un problema, ayuda a dividir un problema muy grande en sub problemas. Esta se puede aplicar para genera el criterio y dar prioridad a algunos problemas (Namakforoosh, 2005).

Ya que se pretende identificar el estado actual de la empresa, el deseado por los trabajadores y directivos así como los problemas que existen empleando el modelo de gestión socioeconómica, se considera una investigación exploratoria.

2.6 Delimitaciones

2.6.1 Nivel delimitador temporal

La investigación tuvo inicio en el año 2013, la aplicación de los instrumentos, presentación de los resultados y la propuesta de mejoras se dieron a conocer en el año 2014. Esta investigación tuvo una duración de dos años.

2.6.2 Nivel delimitador espacial

La población a los que se les realizó el estudio fueron empleados de una agencia de viajes, que cuenta con la matriz y una sucursal en Ensenada, B.C. dado que el tamaño de la empresa es pequeña se llevó a cabo un censo el cual se aplicó a las

dos áreas en las que está dividida la empresa que para fines de esta investigación se dividió en el área administrativa y la de ventas.

2.6.3 Nivel delimitador demográfico

Esta investigación va dirigida a identificar los costos ocultos dentro de la agencia de viajes, los cuales se dan a partir de diferentes disfuncionamientos en las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada, la implementación de la estrategia, que generan costos que no son visibles o identificables en los estados financieros, la investigación se realizó primeramente a los empleados del área de administración y posteriormente al área de ventas de la empresa, tanto de la matriz como de la sucursal.

2.7 Objeto y/o sujeto de estudio

Se considera el objeto de estudio los disfuncionamientos que se pretenden estudiar que son: condiciones del trabajo, organización del trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada y por último implementación de la estrategia.

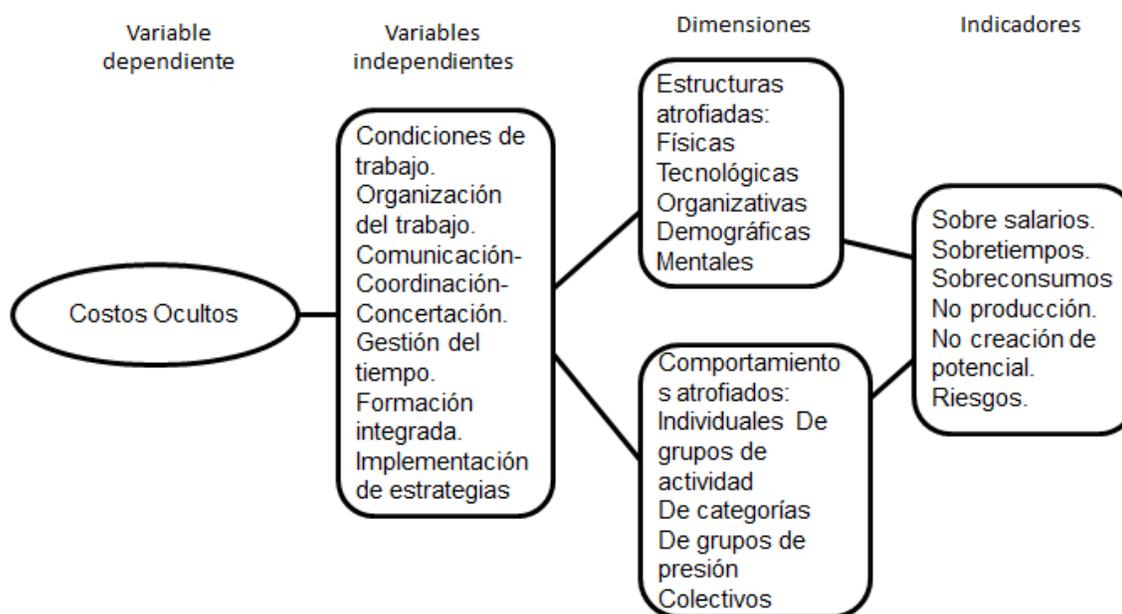
El sujeto de estudio son los empleados del área de administración y ventas de una agencia de viajes, una empresa 100% mexicana que se encuentra en el mercado hace 8 años. La experiencia, trayectoria y reputación obtenida a lo largo de los años los han llevado a construir una empresa pensada en ofrecer lo mejor al cliente, para que cada vez que piensen en viajar sean la primera opción.

Cuenta con una matriz y una sucursal en Ensenada, B.C. cuenta con atención al público en general como también brinda sus servicios a diferentes empresas en el interior de la república. En la búsqueda de diversificar sus productos, adquiere la

franquicia de Mundo Joven para dar atención al mercado juvenil, con lo cual pretende diferenciarse del resto de su competencia y así captar nuevos clientes.

2.8 Modelación de las variables

Figura 2.1 Modelación de variables



Fuente: Elaboración propia.

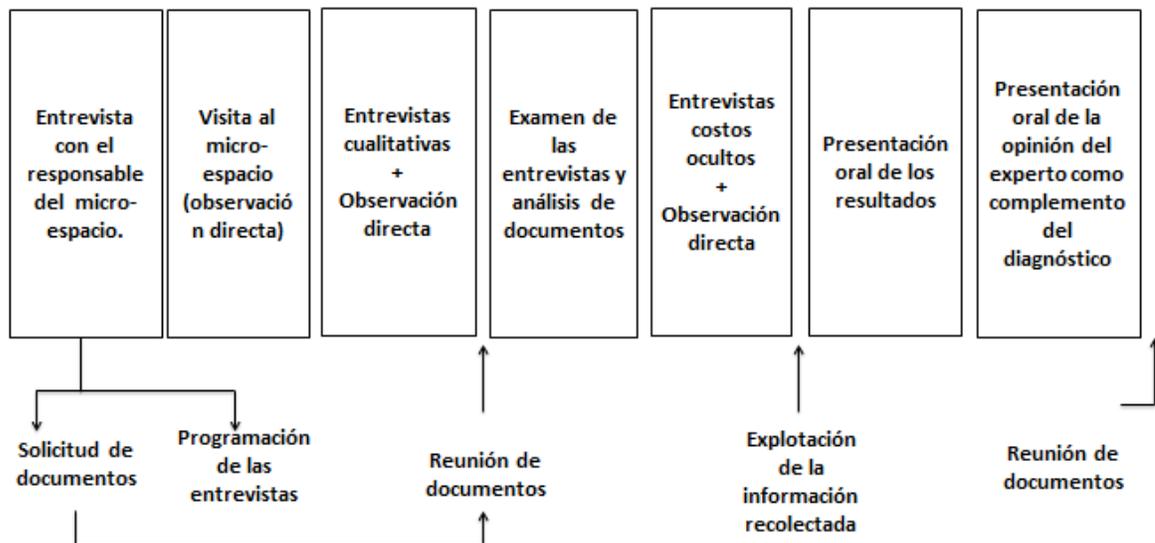
2.9 Instrumento de recolección de datos

La recolección de información se llevó a cabo siguiendo el método de gestión socioeconómico mediante observación directa en el campo de estudio y la realización de entrevistas semiestructuradas a los empleados del área administrativa como de ventas respectivamente.

2.10 Diseño de instrumento

En la figura 2.2 se muestra la cronología de cómo se llevó a cabo la recolección de datos la cual será mediante los siguientes métodos de gestión socioeconómica, observación directa en el campo de estudio y entrevistas semi-estructuradas al área administrativa y de ventas para identificar los disfuncionamientos así como la frecuencia en la que se incurre en ello.

Figura 2.2 Cronología de las diferentes técnicas para recabar información en el momento del diagnóstico socioeconómico



Fuente: ISEOR (1987)

2.11 Población y muestreo

Dado que su población es pequeña fue que se tomó la decisión de aplicarla al 100% de la organización, tanto de la matriz como de la sucursal ubicada en Ensenada B.C.

Capítulo 3: Resultados y Análisis

Siguiendo la metodología de gestión socioeconómica se llevó a cabo una primera etapa la cual consta en observar a los empleados, en su espacio de trabajo con el fin de identificar los disfuncionamientos que se están presentando en la empresa y con qué frecuencia ocurren.

Posteriormente se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, las cuales se aplicaron a los empleados del área de administración y ventas respectivamente, se formaron grupos de tres o cuatro empleados separándolos por áreas y nivel de mando. La distribución de las entrevistas se llevó a cabo de acuerdo a lo planteado por la metodología de gestión socioeconómica como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Distribución de entrevistas

Nivel	Personas entrevistadas
Gerente	1
Administrativos	9
Ventas	13
Total	24

Fuente: elaboración propia

Según la metodología empleada para la realización de las entrevistas es necesaria la presencia de dos persona una que guie la entrevista y la otra registra tal cual las respuestas de los empleados, dichas respuestas se analizaron para identificar a que grupo de disfuncionamiento pertenecen.

A continuación se presenta el análisis FODA el cual será de ayuda para la identificación de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa.

3.1 Análisis FODA de la agencia de viajes

Una herramienta de vital importancia para los directivos o gerentes de las empresas es el análisis FODA ese es utilizado para evaluar el estado actual de la empresa tanto internamente en donde identificamos las fortalezas y debilidades como externamente que son las amenazas y oportunidades estas determinan la trascendencia de la misión, visión objetivos y metas de la organización, por lo tanto para poder realizar un análisis FODA ya debemos contar con las partes de la empresa ya mencionadas para ver si vamos por buen camino para cumplirlas (Zambrano, 2006).

3.1.1 Fortalezas

- a) Es la agencia de viajes más grande de Ensenada en cuanto a número de personal, instalaciones y sucursales.
- b) Tiene alianzas estratégicas con diversas organizaciones gubernamentales.
- c) Cuenta con licitaciones con diferentes empresas públicas o privadas alrededor del país.
- d) Con la adquisición de la franquicia de Mundo Joven, tiene más ofertas de servicio al turismo juvenil como programas de estudio de idiomas, universidades, campamentos de verano, prácticas profesionales y tours para jóvenes.
- e) Convenios con IATA, Volaris, Aeroméxico, tours operadores, entre otros, los cuales proporcionan beneficios tanto para la empresa como para los clientes.
- f) Descuentos para estudiantes en boletos de avión y seguros de vida.

- g) Cuenta con una gran variedad de servicios a nivel internacional, como son: cruceros, tours, pases de tren, seguros de viaje, renta de carros, tramite de visas.
- h) También tiene una gran variedad de servicios a nivel nacional, como son: los boletos de avión, renta de carros, hoteles y tours.
- i) Apoya a turismo local con venta de tours a las vinícolas, venta de boletos de los diferentes eventos de la vendimia, de conciertos.
- j) Ponen a la venta los boletos de eventos de empresas no lucrativas sin cobro de comisión, que se realiza en las instalaciones de la matriz, con la única condición de que aparezca el logotipo de la agencia.
- k) Tienen identificado los diferentes segmentos de mercado.
- l) Tiene identificado las ventajas competitivas y su posicionamiento.
- m) Capacidad tecnológica y mejores costes.
- n) La imagen de la empresa es seria ya que a pesar de que es una empresa joven ha logrado posicionarse y satisfacer las necesidades del cliente ensenadense.
- o) Tiene capacidad para adquirir nuevos clientes.
- p) Trato personalizado de la fuerza de ventas.
- q) Resuelve con diligencia las demandas de todos sus clientes.
- r) Comunicación promocional en página web.
- s) La dirección comercial participa en la formación de los empleados.
- t) Importancia a las tecnologías de la información en el área comercial.
- u) La empresa contempla salarios de convenio y otros sistemas de remuneración adicional.
- v) La innovación y mejora de los servicios responde a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes.
- w) Dan servicios de valor añadidos a los clientes dada la elevada competitividad del sector.
- x) Se realizan auditorías internas periódicamente.
- y) La retención de los clientes VIP ha sido de positiva a muy positiva.

3.1.2 Oportunidades

- a) Manejar los viajes de familiarización por metas de ventas para motivar al personal de esa área.
- b) Implementar programas de responsabilidad social para la comunidad.
- c) Armar una campaña publicitaria para dar a conocer la sucursal de Mexicali.
- d) Manejar un tipo de publicidad reforzar su imagen en los clientes de Ensenada.
- e) Dar a conocer la franquicia de Mundo Joven en Ensenada y Mexicali.
- f) Asesorarse para el manejo de publicidad y diferenciación de Incursionar en eventos de promoción de turismo y de estudios para ofrecer promociones a estudiantes.
- g) Ofrecer el servicio de atención al cliente las 24 horas.
- h) Buscar actualizarse en cuanto a nuevas tecnologías, tanto como para llevar un control en la empresa como para la venta de sus servicios.
- i) Aprovechar los precios competitivos en los programas educativos comparados a los precios en internet y de otras agencias para captar nuevos clientes.
- j) Debido a la buena relación con los proveedores se puede llegar a un acuerdo para 1 o 2 veces al año ofrecer descuentos o promociones para los clientes actuales y la oportunidad de captar nuevos clientes.
- k) Como no cuenta con un control de ventas se puede implementar uno y realizar un plan de proyección para los siguientes ejercicios.
- l) La tendencia de las empresas al uso de consultorías externas de coaching.

3.1.3 Debilidades

- a) Una sola persona lleva la contabilidad de la matriz y las dos sucursales.
- b) El cobro de la agencia a los organizadores de eventos por la venta de boletos.
- c) Cada vez tienen más licitaciones con más empresas y poco personal.

- d) Falta de motivación en la venta de paquetes.
- e) Un nivel medio de rotación de personal debido a falta de capacitación y exceso de trabajo.
- f) Falta de análisis y descripción de puestos en todas las áreas de la empresa.
- g) Falta de diagramas de flujo de las áreas de ventas, facturación y cobranza.
- h) Los clientes nos están conscientes de los beneficios de pagar el cargo por expedición.
- i) La persona dedicada al departamento de sistemas no es exclusiva de esa área, ya que también realiza el diseño de publicidad y cobranza.
- j) Falta de publicidad por actualmente no es tan conocido a nivel regional.
- k) Una sola persona realiza todas las actividades de Mundo Joven en Ensenada.
- l) Falta de comunicación de los valores.
- m) No tiene plan de ventas, marketing anuales, planes estratégicos ni presupuestos anuales.
- n) No recurren periódicamente a los estudios de mercado de otras empresas.
- o) No llevan a cabo estudios de mercado con el personal de ventas.
- p) Tienen en cuenta muy poco a la competencia.
- q) No hacen un análisis de la organización.
- r) No se marcan objetivos de ventas.
- s) No tienen un servicio de post-venta para evaluar la satisfacción del cliente utilizado por la agencia para venta al cliente, como son: hoteles, seguros, aerolíneas, tours, entre otros.
- t) No tienen comunicación promocional en catálogos, ni ferias, publicidad en medios, *merchandising*, ni publicidad directa.
- u) No tienen planes de reconocimiento por el logro de los objetivos de la organización.
- v) No organizan convenciones y/o reuniones con el personal para analizar la gestión.
- w) No da importancia a un consultor externo en el área comercial.

- x) No elabora un plan de formación anual para atender las necesidades planteadas por los directivos.
- y) No se estimula al personal para que tome decisiones.
- z) Falta de un departamento de R.H
- aa) No realizan periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales, etc.
- bb) Los clientes no pueden hacer pedidos a través de la página web.
- cc) No se consideran los agentes del entorno en las actividades de mejora e innovación de la empresa.
- dd) No se documentan formalmente los procesos y procedimientos.
- ee) No se distribuyen periódicamente a los departamentos de la empresa los indicadores de resultado.
- ff) La empresa da poca importancia a la participación de un consultor externo en la gestión de la calidad.
- gg) No están enterados de la percepción de los clientes a los servicios en relación con los de la competencia.
- hh) No hacen comparativos de ventas con objetivos y comparativos de ventas con el año anterior.

3.1.4 Amenazas

- a) Las promociones que tienen las aerolíneas por compra de boletos por internet.
- b) La incursión de nueva competencia para Mundo Joven en Ensenada enfocada al turismo juvenil.
- c) La competencia de agencias de viajes pioneras en Mexicali.
- d) Debido a la situación económica que se presenta en el país puede afectar las ventas.
- e) Otras agencias manejan buenas estrategias de publicidad.

- f) La creación de agencias de viajes por parte de las aerolíneas y tour operadores.
- g) Afectación del prestigio de la agencia de viajes por mala organización de algún evento que promocióne o del que haya sido punto de venta.
- h) La burocracia en las escuelas y universidades para aceptar proveedores locales.
- i) Pérdidas económicas derivadas de la fluctuación del tipo de cambio.
- j) Conflictos internacionales que generan desconfianza en los consumidores para viajar.
- k) Cada vez las personas tienen más acceso a internet y al uso de la tecnología, con lo cual en el futuro se pudiera ver afectado el servicio de venta de boletos presencial.
- l) Competencia directa nivel local RCV, Intervoyage, Informationplanet, a nivel regional EF, y a nivel nacional viajes Premier, Mundo Estudio, Viajes KoKai y Universo Educativo.
- m) Por ser empresa nueva en Mexicali pudiera tener problemas para posicionarse debido a la gran cantidad de agencias de viajes y al desconocimiento de la marca en esa ciudad.
- n) Al posicionarse la marca de Mundo Joven en la región existe el riesgo de que el corporativo Mundo Joven abra sucursales que no pertenecerían a la agencia de viajes.
- o) Fuga de clientes debido a problemas con los servicios ofrecidos por los proveedores.

3.2 Análisis de resultados

Savall, Zardet & Bonnet (2008) expresan que una gestión eficaz, depende de la coordinación de las acciones que se lleven a cabo para mejorar los diferentes sectores de la organización. De ahí la necesidad de involucrar los diferentes niveles jerárquicos de la empresa en una arquitectura denominada método HORIZontal-VERTical (HORIVERT) en la gestión económica.

Dicho método se apoya en dos acciones simultáneas, una vertical y otra horizontal (Savall, Zardet & Bonnet, 2008):

La acción horizontal comprende el equipo de dirección y ejecutivos de la empresa: ayuda al cambio de organización así como a la aceptación y cooperación de los diferentes departamentos.

La acción vertical incluye a los operarios, empleados técnicos y mandos intermedios; los cuales se encargan de remodelar la organización para ampliar la responsabilidad a todos los niveles jerárquicos y desarrollar la formación integrada o sea aprendizaje en el lugar de trabajo con objeto de incrementar las capacidades de los trabajadores.

Se llevaron a cabo entrevistas semi-dirigidas a todos los integrantes de la organización las cuales se documentaron de manera escrita por medio de notas, posteriormente se clasificaron los testimonios de los participantes para poder ubicarlos en los diferentes disfuncionamientos y estos a su vez dividirlos por subtemas. Una vez clasificados los testimonios, se identificó cuál de los disfuncionamientos tiene la mayor incidencia, en la tabla 4.1 se muestra un compilado de los resultados encontrados mediante el cual se llevó a cabo el análisis de resultados.

El disfuncionamiento que presenta más incidencias es el de condiciones de trabajo, dentro de este las preferencias que tienen los directivos hacia diferentes miembros de la empresa está generando incomodidad. También la maquinaria e instalaciones aunque en menor porcentaje pero es uno de los subtemas que más se mencionó.

Otros disfuncionamientos presentes aunque no con un porcentaje tan alto, pero aun así hay que tomarse en cuenta es la organización de trabajo así como

comunicación, coordinación, concertación las cuales podrían estar relacionadas ya que un disfuncionamiento no es aislado, puede generar otros a su vez.

La identificación de los funcionamientos que se presentan con más frecuencia permite ver cuáles son los que necesitan medidas correctivas a la brevedad y con esto potencializar las fortalezas de la empresa, erradicar las debilidades así como minimizar las amenazas.

Tabla 3.2 Resultados de los disfuncionamientos

Temas	Subtemas	Testimonios	Porcentaje	Porcentaje Total
Condiciones de trabajo				26.85
	Maquinaria	9	4.16	
	Instalaciones	11	5.09	
	Horario	6	2.77	
	Sueldo	6	2.77	
	Reconocimiento	5	2.31	
	Motivación	6	2.77	
	Preferencias	15	6.94	
Organización de Trabajo				17.59
	Organización	10	4.63	
	Dirección de la empresa	2	0.93	
	Definición de funciones	26	12.03	
Comunicación, coordinación, concertación				18.52
	Comunicación	14	6.48	
	Ambiente laboral	26	12.03	
Gestión del tiempo				15.74
	Tiempo	15	6.94	
	Retrabajo	13	6.02	
	Control de calidad	6	2.77	
Formación Integrada				7.40
	Capacitación	16	7.40	
Implementación de la estrategia				13.89
	Duplicidad de mandos	1	0.46	
	Visión estratégica	13	6.02	
	Planeación	11	5.09	
	Compras	5	2.31	
Total		216	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.3 Disfuncionamientos en las condiciones de trabajo

Tema	Subtema	Análisis
Condiciones de Trabajo	Maquinaria	<p>Las computadoras e impresoras son la herramienta principal para que los empleados tanto de ventas como administrativos realicen su trabajo, a pesar de esto no son la prioridad, la importancia que amerita dentro de la empresa, según lo expresado sobre todo por el área de ventas son muy lentas y consideran que no se les da el mantenimiento adecuado, no se descomponen seguido pero como cualquier aparato tecnológico se debe de estar actualizando o revisando tampoco cuentan con un área destinada para arreglarlas o darles el mantenimiento adecuado según el personal encargado de sistemas.</p>
	Instalaciones	<p>El problema con las instalaciones crea mala imagen, en ocasiones disgusto en los clientes, como los horarios de atención son diferentes en la matriz y en la sucursal los clientes llegan a reclamar que no tienen a la vista los horarios, sobre todo sucede en la sucursal la imagen de este establecimiento está muy descuidado.</p> <p>En el área administrativa faltan herramientas para tener un orden en los documentos ya que esto entorpece el trabajo de los empleados.</p>

	Horario	<p>En la empresa se manejan horarios quebrados para el área de ventas lo cual genera descontento y frustración en esta área, esto puede generar que el rendimiento de los empleados no sea muy bueno y la mayoría está de acuerdo en que se manejen horarios corridos.</p> <p>El personal del área administrativa está conforme con los horarios que tienen ya que ellos si manejan horarios corridos y cuentan con horario normal de comida.</p>
	Sueldo	<p>Aunque no todos los empleados lo externaron si fueron algunos los que se mostraron en desacuerdo con el salario que recibían, lo consideraban bajo para las actividades que realizan y la cantidad de trabajo el cual cada vez va en aumento conforme se obtienen más licitaciones.</p> <p>Manejan un esquema de comisiones el cual solo aplica a la venta de paquetes entendiéndose por esto cuando venden hotel y avión pero no todas tienen las mismas oportunidades de llegar a hacer ventas de este tipo así que no es equilibrado.</p> <p>Cuentan con un bono semanal de asistencia el cual les quitan si llegan tarde aunque sea un minuto, pero cuando sales después de su horario de trabajo lo cual llega a pasar seguido no les pagan horas extras.</p>

	Reconocimiento	<p>No reconocen el trabajo de los empleados de ninguna manera, algunos expresaron que no necesariamente tendría que ser monetario dicho reconocimiento pero que se vea que la empresa está pendiente de su desempeño ya que en ocasiones solo les hacen observaciones de las cosas negativas de su trabajo.</p> <p>En otras ocasiones si se externó que les gustaría que los recompensaran económicamente e incluso comentaron que se podría ver un cambio en la actitud hacia su trabajo.</p>
	Motivación	<p>Comentaron que la razón de no sentirse motivados en el área de ventas es nuevamente la falta de reconocimiento y de comisiones por ventas en general incluso están dispuestos a que les pongan metas lo cual actualmente no tienen.</p>
	Preferencias	<p>Existen preferencias por parte de los directivos hacia algunos empleados, por lo que se pudo recuperar de los testimonios esto es muy evidente ya que es el que más incidencia tuvo, esto tiene un impacto negativo en los resultados del trabajo de cada persona ya que no están motivados a esforzarse porque no hay equidad.</p>

Fuente: elaboración propia.

Los diferentes subtemas de los que se componen los disfuncionamientos en las condiciones de trabajo los cuales se muestran en la tabla 3.3, pueden ocasionar fuga de clientes para la empresa ya que no solo generan descontento entre los empleados, si no que entorpece su trabajo y afecta directamente la satisfacción del cliente, siendo este el más recurrente se debe de atacar a la brevedad.

Tabla 3.4 Disfuncionamientos en la organización de trabajo

Tema	Subtema	Análisis
Organización del trabajo	Organización	La organización dentro de la empresa según los testimonios es muy ambigua, desde el organigrama hasta los procedimientos de las actividades diarias necesitan rediseñarse a las necesidades que presenta la empresa actualmente así como documentarse para que sirvan de apoyo a los usuarios.
	Dirección de la empresa	Fueron pocos los testimonios sobre la dirección de la empresa pero no dejan de ser importantes, se ve la necesidad de designar a un supervisor que este continuamente en la empresa o designar a responsables en los diferentes turnos para que así tengan mejor respaldo y puedan entregar mejores resultados.
	Definición de funciones	Ya se está realizando la definición de los puestos así como las actividades de cada uno de ellos, es necesario dar a conocer esta información a los empleados ya que así pueden estar mejor informados de las

		<p>actividades tanto de su área como la de los compañeros de trabajo con esto poder ayudar que la información se dé con mayor eficiencia al igual que el trabajo.</p> <p>Las cargas de trabajo son excesivas en algunos casos con actividades que tienen que ver o no con la razón de ser de su puesto de trabajo lo cual los llega a retrasar, no alcanzan a terminar sus actividades, no rinden como deberían.</p> <p>Hace falta definir bien en el área de ventas la dinámica para contestar los correos electrónicos que son la manera de comunicarse con las empresas con las que tienen licitaciones y así poder dar un mejor servicio porque lo que mencionaron en repetidas ocasiones es que se estresan y después esto provoca conflictos entre ellas.</p>
--	--	---

Fuente: elaboración propia.

Si en las empresas no existe una adecuada organización de trabajo esto puede generar equivocaciones y retrabajo tal como se muestra en la tabla 3.4 no son muy claras las responsabilidades de cada uno de los empleados.

Tabla 3.5 Disfuncionamientos en la comunicación, coordinación, concertación

Tema	Subtema	Análisis
Comunicación, coordinación, concertación	Comunicación	<p>Consideran que existe una falta de comunicación en general en la agencia de viajes lo cual genera problemas en las diferentes áreas de la misma y en algunas ocasiones afecta el ambiente de trabajo, así mismo en el trabajo en equipo.</p> <p>Los conflictos no se solucionan de la mejor manera ya que se les pone a las personas en situaciones donde tienen que confrontar a sus compañeros y mejor dejan de decir las cosas para no verse envueltos en problemas.</p>
	Ambiente de trabajo	<p>El común denominador en cuanto a los problemas en el ambiente laboral recaen en los directivos de la empresa ya que no fomentan la comunicación entre los trabajadores y tampoco han diseñado un sistema de comunicación que se adapte a las necesidades de los integrantes de la agencia.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.4 se muestran los disfuncionamientos en a comunicación, siendo esta de vital importancia para buen funcionamiento de las empresas y es el segundo disfuncionamiento que más está presente, muchos de los problemas entre los empleados pueden ser causados por la falta de comunicación entre ellos y también por parte de los directivos hacia su personal.

Tabla 3.6 Disfuncionamientos en la gestión del tiempo

Tema	Subtema	Análisis
Gestión del tiempo	Tiempo	<p>Por no pasar a tiempo la información el área de ventas sobre los pagos o boletos a facturar retrasa a los administrativos para llevar a cabo su trabajo.</p> <p>En la agencia de viajes no es como en otras empresas aquí todos se retrasan si uno no hace a tiempo su trabajo y pasa muy seguido en la agencia también puede apuntar a una falta de organización.</p>
	Retrabajo	<p>Algo recurrente es el retrabajo en facturación ya sea por equivocaciones por parte del área de ventas o porque se les tiene tanta flexibilidad a los clientes que pueden incluso pedir facturas de un año atrás.</p> <p>En ventas hay retrabajo generalmente por distracciones de las mismas chicas, utilizan el tiempo libre o incluso cuando están ocupadas para cosas que no tienen que ver con su trabajo ni se benefician de ello.</p>
	Control de calidad	<p>No cuentan con un sistema de control de calidad, ni para evaluar la eficiencia de los empleados.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 3.6 existen problemas de retrabajo, falta de calidad, siendo una empresa en la que no se venden producto si no servicio es necesario estar más al pendiente de estos indicadores ya que de eso depende que los clientes regresen.

Tabla 3.7 Disfuncionamientos en la formación integrada

Tema	Subtema	Análisis
Formación integrada	Capacitación	<p>La empresa no motiva a los empleados a tomar cursos de capacitación porque no quieren que estos sean en su horario de trabajo sino en domingo cuando es el día de descanso de los empleados.</p> <p>A pesar de no tener clientes de habla inglesa muchas veces se encuentran con páginas de internet o actividades en inglés y el 90% de los empleados no lo habla.</p> <p>Las tareas no están estandarizadas, los conocimientos no son los mismos ya que se han ido enseñando entre ellas hablando del área de ventas.</p>

Fuente: elaboración propia.

Si los empleados no están debidamente capacitados es muy probable que cometan errores, como se evidencia en la tabla 3.7 las capacitaciones no son prioridad para la empresa porque hasta ahora no han tenido problemas para seguir funcionando, pero es necesario actualizarse ya que hoy en día los cambios son aún más rápidos y deben estar preparados.

Tabla 3.8 Disfuncionamientos en la implementación de la estrategia

Tema	Subtema	Análisis
Implementación de la estrategia	Duplicidad de mandos	En ocasiones se contradicen entre gerencia y dirección.
	Visión estratégica	Los empleados tienen ideas de lo que les gustaría que se hiciera en la agencia, así como nuevos productos, pero no saben cuál es la visión real de la agencia.
	Planeación	<p>Se muestra una falta de estructura en la empresa desde la misión, visión, objetivos, políticas, elaboración de presupuestos, estrategias, todo esto es de vital importancia para saber hacia dónde va la empresa y sobre todo que se comparta con los empleados ya que solo en papel no sirven de nada.</p> <p>No se realizan planeaciones para las actividades de los departamentos, ni para la asignación de los recursos que estos implican.</p> <p>Se mencionó que necesitan tener manuales ya que actualmente no cuentan con ninguno.</p>
	Compras	Tienen problemas con dos proveedores nada más en cuanto al tiempo de respuesta al momento de la compra.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.8 se muestra que es necesaria la elaboración de estrategias, ya que actualmente no tienen ningún tipo de planeación mediante la cual se tomen decisiones.

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Con la realización del actual estudio de caso se logró cumplir con los objetivos planteados se identificaron los principales disfuncionamientos que tiene la agencia de viajes en la comunicación, coordinación, concertación, condiciones de trabajo, organización de trabajo, gestión del tiempo formación integrada y la implementación de la estrategia tanto del área administrativa como de ventas.

El estrés o descontento que este tipo de disfuncionamientos genera en los miembros de las organizaciones puede hacer que los empleados no tengan un sentido de pertenencia hacia la empresa lo cual puede ocasionar ausentismo o rotación de personal.

Al igual que en la investigación de González, Mendoza & Vargas (2011) realizada en pequeñas y medianas empresas se identificaron los diferentes disfuncionamientos presentes en las mismas en este caso se concentraban en la planeación, formación integrada. En el caso de Marcelino (2010) en la investigación realizada a una empresa familiar los disfuncionamientos que más se presentaban eran formación integrada y comunicación. Coordinación, concertación. Por último Vargas, Moreno y Pérez (2011) concluyeron que en su investigación el disfuncionamiento que más se presentaba en la empresa es la el de comunicación, coordinación y concertación.

En la organización son tres los disfuncionamientos que más incidencias tuvieron que al igual que las investigaciones antes mencionadas son en comunicación, coordinación, concertación pero también en las condiciones de trabajo y la organización del trabajo las cuales pudieran estar estrechamente relacionadas y ser las causantes de la presencia de los demás disfuncionamientos.

4.1.1 Condiciones de trabajo

El mayor problema expresado por los empleados se encuentra en las condiciones de trabajo, en las que más énfasis debe poner atención la empresa porque son las principales causas de rotación de personal en general en las empresas son los sueldos y el reconocimiento. Martínez (2008) en su estudio Gestión con responsabilidad social y los costos ocultos, nos demuestra que las soluciones de las empresas están en las mismas personas que las conforman pero generalmente es el último lugar en las que los directivos las buscan.

La agencia está creciendo y no puede seguir en su zona de confort los mismos empleados les expresan los cambios que necesitan a los directivos pero no han evaluado la factibilidad de los mismos, para salir de ahí necesitan llegar a un acuerdo entre lo que necesita la empresa y lo que requieren los empleados solo así podrán obtener su completa cooperación.

4.1.2 Organización de trabajo

En la organización todos conocen su trabajo porque llevan tiempo haciéndolo y es lo que se les pide que hagan, puede ser o no relacionado con tu área de conocimiento y es entendible que si su carga laboral lo permite dar más trabajo a una persona, lo que se presenta aquí es que todos tienen cargas de trabajo que superan o están a límite de su capacidad.

El tener manuales de trabajo o procedimientos estandarizados para llevar a cabo las actividades podría facilitar aligerar la carga de trabajo los cuales actualmente no cuenta la agencia.

4.1.3 Comunicación, coordinación, concertación

No existe un apropiado sistema de comunicación en la agencia de viajes ya que de una manera u otra al final se crea conflicto aunque se encontró que los directivos son el común denominador por lo que quizá es ahí la razón de que no se estén comunicando los empleados, la confianza se va perdiendo y prefieren guardarse las cosas por miedo que meterse en problemas.

Este disfuncionamiento está muy relacionado con el de condiciones de trabajo ya que han tratado de llegar a un acuerdo con las inconformidades que tienen los empleados y han recibido solo negativas por parte de los directivos.

4.1.4 Gestión del tiempo

La pérdida de interés por parte del personal de ventas puede ser el causante de que no entreguen las cosas a tiempo y también que estén distraídas, lo cual afecta a toda la empresa.

4.1.5 Implementación de la estrategia

No existe una planeación, ni metas, ni estrategias, políticas, manuales, mucho menos objetivos que medir y haciendo mención al estudio de González, Mendoza & Vargas (2011) sobre los disfuncionamientos de PyMES que evidencian la falta de planeación, si no existe una planeación quiere decir que tampoco hay una evaluación de desempeño como pasa en la agencia, no sabrás exactamente que necesita el personal en cuanto a capacitación y desarrollo.

4.1.6 Formación integrada

Todos en la agencia directivos, administrativos y ventas están de acuerdo que es necesaria la capacitación para las diferentes áreas no están seguros que tipo de

capacitación porque nunca se ha evaluado al personal, pero ninguno de los dos, empleados o directivos lo proponen porque están anteponiendo una negativa uno del otro, lo cual nos lleva directo a la comunicación. Por evitar conflictos una empresa no puede solo dejar de capacitar a sus empleados porque a largo plazo en el mejor de los escenarios se va a ver afectada la empresa directamente.

4.2 Recomendaciones

Resulta necesario modificar las prioridades de la empresa que actualmente están enfocadas en vender exclusivamente y replantear el estado interno de la empresa.

La principal recomendación es continuar con el proceso de la metodología de gestión socioeconómica para identificar los costos ocultos y como se están reflejando en la empresa, de esta manera los directivos pueden ver reflejado en números como los disfuncionamientos encontrados realmente les están costando.

4.2.1 Recomendaciones para las condiciones de trabajo

Elaboración de un tabulador de sueldos en donde se pueda remunerar de manera equitativa según las responsabilidades y actividades que se llevan a cabo dentro de lo que le permite a la empresa seguir siendo rentable.

Reestructurar el organigrama de la empresa incluyendo funciones y actividades de cada puesto, haciendo participe de esta actividad a aparte de los directivos a un representante de cada puesto así podrán tener información directa de las personas que se desempeñan en cada puesto.

Designar supervisores por área o por grupo, a su vez estandarizar los medios de comunicación entre supervisores y operativos para evitar preferencias hacia ciertos empleados.

Diseñar un método de remuneración por medio de metas así se motiva a los empleados a trabajar más ya que podrán ser merecedores de algún tipo de incentivo ya sea un día de descanso, trabajar medio día o monetario, hacer dicho reconocimiento público ante los demás compañeros de trabajo así mismo reconocer el esfuerzo de todos.

Ofrecer prestaciones para hacer más atractivo el hecho de pertenecer a esta agencia de viajes como: becas para los hijos de los empleados, mejores aguinaldos, fondo de ahorro, bonos de productividad, becas para los mismos trabajadores para tomar cursos de inglés.

El reconocimiento verbal es muchas veces un incentivo aun mayor que el monetario y se ve reflejado inmediatamente en el trabajo, se puede implementar el empleado del mes, al final de año entregar reconocimientos que entre los mismo empleados puedan nominarse unos a otros.

4.2.2 Recomendaciones para la organización del trabajo

Revisar los procesos de trabajo en conjunto con los empleados para poder adecuarlos a sus necesidades así mismo sean más eficientes y dar mejores resultados a los clientes y dar un sentido de pertenencia a los empleados.

Elaborar manuales de cada uno de los puestos de la agencia, aparte de tener un mejor control les serán muy útiles si siguen creciendo como hasta ahora y deben capacitar a nuevo personal como inducción a su trabajo.

Llevar a cabo un análisis de puestos y la elaboración de la descripción de cada uno de los puestos que conforman la empresa y darlos a conocer a los empleados.

4.2.3 Recomendaciones para la comunicación, coordinación, concertación

Implementación de un sistema de intranet en el cual los empleados puedan estar informados de todo lo que tenga que ver de la empresa desde políticas, perfiles de puesto, hasta eventos del mes cumpleaños de los compañeros, y con esto puedan también estar conectado con las sucursales y no se sientan excluidas, entre más información tengan a la mano los empleados pueden ser más proactivos.

Tener juntas no muy extensas pero concisas para intercambiar información entre directivos y trabajadores, como directivos no se puede esperar que todo se quede estático, los cambios son inevitables sobre todo un mundo tan globalizado, más aun en las agencias de viajes los cambios se presentan con mayor rapidez, los empleados de esta agencia de viajes exigen un cambio, si este no se lleva a cabo puede ser que los empleados busquen un lugar que se adecue más a las necesidades que el mundo les requiere.

4.2.4 Recomendación para la gestión del tiempo

El problema en cuanto a gestión del tiempo eran solo derivados de otros problemas en las condiciones de trabajo que empezaron a propiciar falta de interés, simplemente es estar pendiente de lo que necesitan los empleados.

4.2.5 Recomendaciones para la formación integrada

Apoyándose con un experto en *coaching* realizar actividades en donde participen todos los empleados y directivos en las que puedan crear nuevamente un ambiente de trabajo sano, motivándolos nuevamente al trabajo en equipo que estén abiertos a comunicarse, evitar que siga la tensión dentro de la empresa y los empleados estén dispuestos a dar todo para que la empresa crezca.

4.2.6 Recomendaciones para la implementación de la estrategia

Contratar a una persona para el área de recursos humanos.

Es importante tener metas, objetivos, estrategias, por lo que ayudados con una persona de Recursos Humanos cada años es necesario llevarlas a cabo así como también evaluar como empresa y a cada empleado la eficiencia en sus actividades, solo así podemos detectar las áreas de mejora.

4.3 Limitaciones

Al ser una empresa pequeña algunos se mostraron renuentes a dar mucha información.

Algunos se veían renuentes a que el estudio sirviera de algo ya que en algunas ocasiones externaron a los directivos los mismos testimonios que nos dijeron y no hubo ningún cambio.

Hubo solo una persona que no quiso participar en el estudio.

4.4 Investigaciones futuras

Con el fin de complementar el estudio de caso se pretende continuar con el modelo de gestión socioeconómica, calculando los costos ocultos que los disfuncionamientos encontrados generan a la empresa y con esto tener información cuantitativa que presentar a los directivos de la organización, para evaluar con ellos la pertinencia de las recomendaciones presentadas y cuales puede llevarse a cabo a la brevedad, por último la intervención aplicación de las mejoras seleccionadas por los directivos y la evaluación de las mismas.

Referencias

Academia Mexicana de la Auditoria Integral S.A. de C.V. Consultado el 09 de agosto de 2013 en <http://www.amdaid.org/auditoriaintegral.html>

Adame, F. C. (2004). Análisis de la comunicación gerencial en la empresa “alimentos del fuerte”.

Alcázar Martínez, Benjamín. (2002) Los canales de distribución en el sector turismo. Madrid: ESIC

Antonetti, P. Compromiso empresario+ tics. el nuevo paradigma de la capacitación. Fundación Cervantes, 90.

Blanco Luna, Yanel. (2003) Normas y procedimientos de la auditoría integral. (1a. ed.) Bogotá: ECOE.

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2008). Como se investiga (1a. ed.) Barcelona: GRAO.

Burkart, A. & Medlik, S. Tourism: Past, Present and Future. (1981) London: Heineman

Cabarcos Novas, Noelia (2006) Promocion y ventas de servicios turísticos. (1a. ed.) España: Ideaspropias

Cai-Hillon, Y., & Bunch, C. (2012). Socio-Economic Consulting Education in America. Recherches en Sciences de Gestion, (6), 93-115.

Caldas, M., Carrión. R. & Heras, A. (2009) Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: Editex.

Castro, R. Q. (2006). Elementos del turismo. San Jose, Costa Rica: EUNED.

Ceballos, R. (2012). Aproximación socioeconómica en una cooperativa de producción pesquera diversidad y sustentabilidad organizativa. Revista internacional administración & finanzas, 5 (3) 103-118. Consultado el día 3 de marzo de 2014 en: <http://ssrn.com/abstract=1954045>

Cerdá, J. C. M., Prieto, M. Á., Corral, O. P., Minué, S., & Danet, A. D. (2011). La comunicación interna en centros de Atención Primaria en España. Revista de comunicación y salud, 1(1), 18-30. Consultado el 1 de diciembre de 2014 en: <http://revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/3>

Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. (3ª. ed.) McGraw-Hill.

CNT (2012) Análisis sobre el sector de las agencias de viajes Consultado el 20 de Agosto de 2013 en: <http://turismo.cok.mx/revista-detalle.asp?r=3&IDArticulo=889&IDGrupo=3&s=>

CONLA (2013) Condigo de Ética del Licenciado en Administración. Consultado el 03 Agosto 2013 en: <http://www.conla.org.mx/doc%20des/codigo%20de%20etica/Cdigo%20para%20Pgina.pdf>

Damián, A. (2014). El tiempo necesario para el florecimiento humano. La gran utopía. Desacatos. Revista de Antropología Social, (23).

David, Fred R. (2003) Conceptos de administración estratégica. (9a. ed.) México: Pearson Educación.

Dávila, A. (2012) Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-económico de una empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia. *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 91, 67-85.

Delfini, M., Pujol, A., & Roitter, S. (2010). Impacto de la organización del trabajo en los procesos formativos del sector automotriz argentino. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 30.

Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial* (Vol. 202). Univ. Autónoma de Barcelona.

Esteban, C., & Rubio, L. (2006). *Empresas de Intermediación Turística y Nuevas Tecnologías. Estudio de calidad del segmento minorista para viajes de ocio*. Madrid: Vision Net.

Fernández Verde, Dolores & Fernández Rico, Elena. (2010) *Comunicación empresarial y atención al cliente*. (1a. ed.) Madrid: Paraninfo.

Fernández, R.M. y Savall H. (2004) *El modelo de gestión socio-económica en organizaciones mexicanas*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Ferrer, M.J. (2000) *La comunicación interna y externa en la empresa*. (2a. ed.)Barcelona: Cuadernos de Comunicación, edición privada.

Fleitman, Jack. (1993) *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: McGraw-Hill

Galera, F. L. (2007). La nueva organización del trabajo en los proveedores directos en Cataluña de los fabricantes de automóviles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 155-177.

García, R. (2009) Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo en directivas del primer nivel del MITRANS. Consultado el 20 de diciembre 2014 en: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/1638>

Garrido-Pinzón, J., Uribe-Rodríguez, A. F., & Blanch, J. M. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 27-34.

Garza, V. & Escalante, G. (2008). Documentación en ciencias de la comunicación. Comunicación intercultural y cultura laboral en una maquiladora transnacional en Yucatán: un enfoque interdisciplinario. Consultado el 1 de diciembre de 2014 en: <http://ccdoc.iteso.mx/cat.aspx?cmn=search&fulltext=comunicacion+organizacional+2009-2014&pos=81>

Garzón M. (2005) El desarrollo organizacional y el cambio planeado, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.

Goldstone Patricia. Turismo más allá del ocio y del negocio. (2003) Barcelona A&M Grafic.

Gómez Aguilar, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. España: Universidad de Málaga. Consultado el 1 de diciembre de 2014 en: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>

González, M., Mendoza, F. & Vargas, T. (2011) Disfuncionamientos en Pymes que evidencian falta de planeación. Caso: pequeña empresa del sector metal mecánico. Consultado el día 20 de enero de 2014 en: http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/marg_cano/7.pdf

Grijalvo, M., & Prida, B. (2005). Enfoque sociotécnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad. In IX Congreso de Ingeniería de Organización (p. 40).

Guerra E., Guillermo. (2002) El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José, C.R.: Agromérica.

Hitt, M., Huskisson, R. & Ireland R. (2008) Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos (7a. ed.) México: CENAGE Learning.

Hodson W. K. (2001) Manual del Ingeniero Industrial. México: Mc Graw Hill, pgs. 4.15-4.18

IATA (2014) Consultado el 10 de diciembre de 2014 en:

Jaramillo, L. A. Z., & Jaramillo, L. (2006). Cartagena de Indias, impacto económico de la zona histórica (Vol. 13). Convenio Andrés Bello.

Jiménez, Carlos. (2006) Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes. Asturias: Universidad de Oviedo. Madrid: PARANINFO

Jiménez, M. & Villegas, E. (2010) Informe técnico de los resultados obtenidos en la intervención socio-económica llevada a cabo en la empresa Maquinados y estampados nacionales automotrices SA de CV perteneciente a la industria del sector metal-mecánica. Consultado el día 20 de enero de 2014 en:

http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Martha_Jim/pymes.pdf

León, M. C. (2009). Administración eficaz del tiempo en una empresa de publicidad para exteriores.

Linares Millán, Ma. Carmen, Montañana Aviño, Antoni & Navarro Astor Elena (2001) Economía y organización de empresas constructoras. Valencia: Editorial de la UPV

López, J. M. G. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Contribuciones a la Economía, (2011-12).

Loyo, E. B., & Juárez, G. R. Diagnóstico de la comunicación administrativa para un plan de comunicación en el área de cirugía general del hospital regional "Dr. Luis F. Nachón". México: Universidad Veracruzana. Consultado el 1 de diciembre de 2005 en: Consultado el 1 de diciembre de 2014 en: <http://www.uv.mx/msp/files/2013/01/CDcoleccion8Gestiondeconocimiento-III.pdf>

Lucena, H. (2005). Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actores laborales. Revista Venezolana de Gerencia, 10(29), 9-25.

Ma, L. A. A., García, R. A. Q., & Maldonado, J. A. S. (2014). Estrategias de mejora de la calidad de vida laboral en mipymes turísticas. Journal of Intercultural Management, 6(2), 73-96.

Ortiz, G. C. M., & Manrique, N. A. (2014). El estrés y su relación con las condiciones de trabajo del personal de enfermería. *Investigación y Educación en enfermería*, 9(2), 83-99.

Marcelino Aranda, M. (2010). Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar. Sus disfuncionamientos y costos ocultos. *Economía y Sociedad*, XIV(26) 83-103. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51020954006>

Martínez, G. (2008) *Revue Sciences de Gestion* . ISEOR, Gestión con responsabilidad social y los costos ocultos. El caso de una pequeña empresa del sector químico metalúrgico (pp. 113-133). Francia, ISEOR.

Martínez, G., Carrillo, G. & Minsberg, L. (2006) La dimensión ambiental en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Un estudio de caso en la industria química. *Administración y Organizaciones* No. 16, 63-86. Consultado el día 10 de enero de 2014 en: http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=4294&archivo=9-272-4294ape.pdf&titulo_articulo=La%20dimensi%F3n%20ambiental%20en%20el%20modelo%20socioecon%F3mico%20de%20las%20organizaciones%20:%20Un%20estudio%20de%20caso%20en%20la%20industria%20qu%EDmica

Martínez, Pascual El contrato de viaje combinado. Antecedentes, Derecho Comparado, Estudio Normativo y Jurisprudencia (1999) Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha

Mathieson, A. & Wall, G. *Tourism, Economic Physical and social Impacts*. (1982) London, Longman

Melgosa, A. (2007) *Código turismo*. España: La Ley

Melini, Ricardo. (2005) Enfoque en la auditoria de estados contables. De la auditoria tradicional a la auditoría integral, servicios de seguridad razonable. Santa Fe: UNL

Milio, I. y Cabo, M. (2000). Comercialización de Productos y Servicios Turísticos. España: Editorial Paraninfo.

Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1985). The tourism system: An introductory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Mitre, María. (2006). La producción y la intermediación turística en el sector de las agencias de viajes. Asturias: Ediciones de la Universidad de Oviedo.

Mosley, Donald C., Meggiston, Leon C. & Pietri, Paul H. (2005) Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. (6a. ed.) México: International Thomson.

Namakforoosh, M. (2005) Metodología de la investigación (2ª. ed.) México: Limusa.

Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo pp. 123-148. Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. E de la Garza-Compilador-Edit. FCE, UAM, El Colegio de México.

OMT (2013) 12 millones de turistas internacionales más durante el primer cuatrimestre de 2013. Consultado el 20 de Agosto de 2013 en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-07-22/12-millones-de-turistas-internacionales-mas-durante-el-primer-cuatrimestre->

OMT (2014) Código de ética mundial del turismo Consultado el 10 de diciembre de 2014 en: <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-elturismo>

OMT. (1994). Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo. OMT, Madrid. España.

Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Librería-Editorial Dykinson

Palafox, A. Turismo teoría y praxis. (2005) México: Plaza y Valdés P y V editores.

Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.

Pertierra, F. (2010) Fideicomiso: costos de la agencia y costos ocultos. . Consultado el día 22 de marzo de 2014 en: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/428>.

Pomar, S., Dorantes, P. & González, C.(2006). Desempeño económico y social de las organizaciones, Un estudio de caso. Administración y Organizaciones No. 16, 129-145. Consultado el día 10 de enero de 2014 en: http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=4297&archivo=9-2724297opr.pdf&titulo_articulo=Desempe%F1o%20econ%F3mico%20y%20social%20de%20las%20organizaciones.%20Un%20estudio%20de%20caso

Pumpin, C., & Echevarría, S. G. (1993). Estrategia Empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa. Díaz de Santos, Madrid.

Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. Pearson Educación.

Rico, L., Maldonado, A., Escobedo, M. & de la Riva, J. (2005) Técnicas Utilizadas para el Estudio de Tiempos: un Análisis Comparativo. Consultado el 20 de diciembre 2014 en: <http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/noviembrediciembre2005/4Tiempos.pdf>

Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Madrid, España: Díaz de Santos.

Robles, Carlos., Ortega, Antonio & Marcelino, Mariana. Modelo digital del grille de competencias del módulo de gestión socioeconómica en el caso de una agencia automotriz en México. (2010) GESTEC

Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996) Metodología de investigación cualitativa (1ª. ed.) Granada: Aljibe.

Rodríguez, Z. & Careaga, G. (2004) El Sector del Turismo Profesional: Agencias de Viajes VS. Internet. Consultado el 03 de julio de 2013 en: <http://www.turitec.com/actas/2004/26.pdf>

Rolón, A. J. C., Rico, J. V. N., & Arcos, Y. A. R. (2013). Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia). AD-minister, (23), 151-166.

SABRE (2014) Consultado el 10 de diciembre de 2014 en: http://sp.la.sabretravelnetwork.com/home/solutions/travel_agency/

Sandoval, H. (2012) Introducción a la auditoria (1ª. ed.) México: Tercer Milenio.

Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimensión cognitiva de la investigación-intervención: la producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva.

Cahier de Recherche de L'ISEOR. Laboratoire International./Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations, Lyon, France.(Série en espagnol, 2001).

Savall, Henri & Zardet, Veronique (2006) Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados consultado el 10 de agosto de 2013 en: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-272-4292qcc.pdf

Savall, Henri & Zardet, Veronique (2009) Responsabilidad social y societal de la empresa: indicadores para dialogar con las partes involucradas. Congreso ACACIA México.

Savall, Henri & Zardet, Veronique. (2009), Mastering Hidden costs socio-economic performance, Information Age Publishing Inc. Estado Unidos de América.

Savall, Henri (2011) Por un trabajo más humano. Madrid: Tecniban

Savall, Henri, Zardett, Veronique & Bonnet, (2008) Mejorar los desempeños ocultos a través de una gestión socioeconómica. (2a. ed.) Ginebra: OIT

SECTUR, Contenido Estadístico de Turismo en México 2012 recuperado de <http://datatur.sectur.gob.mx/>

Talaya, Águeda, Campos, Ángel & Collado, Arturo. La comercialización de productos turísticos en internet: Implicaciones para las agencias de viajes. (1999) Universidad de Castilla-La mancha

Téllez, J. A. V. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, 4(7), 172-204.

Vaca, K. (2009) Propuesta de un plan de capacitación para el personal que maneja los desechos hospitalarios, aplicado al hospital metropolitano de quito. . Consultado el 22 de diciembre 2014 en: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/6590>

Vargas, T., Moreno, H. & Pérez, C. (2011) Disfuncionamientos que reflejan la necesidad de una reestructuración organizacional. Caso COTSA. Consultado el día 15 de febrero de 2014 en: <http://www.aeca1.org/aal/cd/45c.pdf>

Velaz, I. (2013). Las tres etapas de la comunicación interna. Consultado el 1 de diciembre de 2014 en: <http://repositorio.cucea.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/96>

ANEXOS

Glosario

Accidentes de trabajo.- suceso imprevisto que interfiere o interrumpe la continuidad de trabajo que puede suponer un daño o para las personas o para la propiedad.

Agencia de viajes mayorista.- son aquellas que sin limitación de ámbito territorial, proyectan elaboran, organizan y realizan toda clase de planes para su ofrecimiento a otras agencias no pudiendo ofrecer o vender sus servicios directamente al público.

Agencia de viajes minorista.- son aquellas que o bien comercializan el producto de las agencias de viajes mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor.

Agencia de viajes.- se identifica como intermediarios entre turistas y prestadores de servicios. Se considera como una parte importante en el sistema de distribución turística y venta de productos turísticos.

Análisis transdisciplinario.- establece una síntesis entre la teoría de las organizaciones, la sociología y la psicología laboral, las teorías macro y migro económicas así como las teorías contables.

Auditoría integral.- la evaluación integral es una metodología por medio de la cual se estudia analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas dela empresa así como el entorno de un organismo, su base legal Organización estructura y políticas, planes, programas, sistemas, procesos y controles además proporciona modelos para implantar de mejora continua y calidad.

Auditoría.- es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con las políticas

establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas.

Ausentismo.- no acudir al lugar en donde se ejerce una obligación laboral.

Calidad de vida laboral.- es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización.

Capacitación.- en cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Coaching.- metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

Comunicación-coordinación-concertación.- las 3 C hacer referencia a tres niveles de intercambio de información dentro de las organizaciones. La comunicación se refiere a cualquier intercambio de información tenga o no, carácter profesional. La coordinación concierne los intercambios de información con carácter profesional para realizar una determinada actividad. La concertación significa que los actores se ponen de acuerdo para alcanzar un objetivo de manera sincronizada y programada.

Condiciones de trabajo.- incluyen las condiciones físicas de trabajo (herramientas y material, entorno del puesto de trabajo), los horarios y ambiente de trabajo así como los factores de estrés.

Costos ocultos.- son aquellos que no están identificados, ni cuantificados, ni controlados en los estados financieros tradicionales de la empresa, como la contabilidad general, analítica o el control presupuestario, resultado de los disfuncionamientos.

Desempeño oculto.- se puede definir como la reducción de costos ocultos o como la creación de potencias sin estimar aun.

Desempeño social.- impulsa la innovación organizativa, su eficacia y eficiencia a largo plazo.

Diagnostico socioeconómico.- consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa u en la evaluación de su repercusión financiera.

Disfuncionamientos anómalos.- acciones que marcan la distancia entre el funcionamiento deseado y el concreto.

Disfuncionamientos hipertrofiados.- se definen como las diferencias entre los funcionamientos esperados por los actores, internos y externos y el funcionamiento realmente observado en la empresa. Estas diferencias proceden de la interacción entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos.

Estructura organizacional.- capacidad de una organización de dividir el trabajo, asignar funciones, responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor.

Estructuras atrofiadas.- las cuales se refieren a cinco tipos de estructuras identificadas que pueden ser ilustradas a través de la empresa: físicas, tecnológicas, organizativas, demográficas, mentales, los cuales producen comportamientos atrofiados ya sea individuales de grupo de actividad, de categorías, de grupos de presión y colectivos.

Factores psicosociales.- aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador.

Falta de productividad.- al no producción de trabajo.

Formación integrada.- evalúa los indicadores de desempeño visibles y ocultos. Este proceso de mejoramiento acelera y consolida el aprendizaje organizativo e la empresa u organización en un contexto de intensificación de la competencia.

Gestión del tiempo.- incluye herramientas de delegación concentrada para transferir cierto número de tareas de los niveles jerárquicos superiores a los subalternos, en lo que los dirigentes deben de actuar como capacitador al mismo tiempo. Los mandos intermedios dispondrán así de más tiempo para dedicarlo a acciones de desarrollo, descuidadas hasta ahora, como es el caso del perfeccionamiento de producto, de búsqueda de datos fuera de la empresa.

Gestión socioeconómica.- se creó para acelerar el ritmo exigido de transformación de las empresas y organizaciones en un entorno competitivo, con el objetivo de mejorar el desempeño económico y el desempeño social. Se caracteriza por un alto involucramiento de la dirección, mandos intermedios y de todo el personal en el proceso de cambio para el desarrollo de capacidades empresariales.

Implementación de la estrategia.- comprende la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa u organización. Estas acciones se reparten verticalmente (jerarquía) y horizontalmente (por proyecto), de manera sincronizada y eficaz. Llevar a cabo esta implementación requiere la formulación y formalización de un plan estratégico coherente y la garantía de disponer de los medios necesarios para su realización tiempo especialmente.

Implant.- son aquellas agencias que para abrirse un hueco en el mercado o huir de la fuerte competencia del sector se especializan en algún tipo de producto/mercado.

ISEOR.- es un centro de investigación cuya vocación es crear la teoría socioeconómica de las organizaciones y método operativo de gestión socioeconómica apoyándose en las investigaciones-consultorías con fines transformativos para acompañar la metamorfosis de las empresas.

Método HORIVERT.- consiste en dos acciones complementarias y simultáneas, una acción horizontal (HORI) centrada en los niveles jerárquicos superiores de la empresa o de la organización y ejecutivos y una acción vertical (VERT) centrada en los diferentes departamentos y servicios.

No calidad de productos.- buen desempeño de las personas en el trabajo.

No producción.- puede definirse como la perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento.

Organización del trabajo.- conjunto de tareas y actividades realizadas en una organización de manera relativamente concreta en contraste con los organigramas y definiciones de funciones teóricas. Incluye la división del trabajo y la organización de actividades de gestión cotidiana y de gestión desarrollo.

Retrabajo.- se considera retrabajo cuando se tiene que repetir el trabajo por no haberlo hecho bien la primera vez.

Rotación de personal.- intercambio de personas de una organización a otra.

Sobreconsumos.- corresponde a una actividad realizada por una persona con mayor cualificación y mejor retribuida que la persona que hubiera debido realizar el trabajo en su lugar caso de realización de funciones subalternas o de sobrecualificación.

Sobresalarios.- se producen cuando realiza una actividad un miembro del personal con una retribución más alta que otro empleado que hubiese debido efectuar ese trabajo; por ejemplo, la realización de tareas subalternas.

Sobretiempos.- Es el costo del tiempo dedicado a corregir los disfuncionamientos. Se trata por ejemplo del tiempo perdido en corregir un fallo de calidad.

Tour operador.- son las agencias de viajes de grandes dimensiones, originadas habitualmente por integraciones empresariales de carácter horizontal, es decir, con otras agencias de viajes, o vertical con compañías aéreas, cadenas de hoteles etc.

Turismo.- comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio por negocios y otros.

Entrevistas

Condiciones de trabajo

Maquinaria

-Tener un taller para poder arreglar computadoras.

-Antes si se desperdiciaban hojas ahora no ya se reciclan, cambiaron la impresora y ya no hay mermas.

La impresora no salen completos lo boletos y cuando pasa le decimos al de sistemas y lo arregla.

-No soy muy cibernética y en la matriz las maquinas son más rápidas pero mi maquina es muy lentas me gustaría fuera un poco más rápida y la gente se desespera y quizá ya nos acostumbramos pero no nos podemos tardar tanto y hay gente que ni se sienta entonces debo dar rápido la información y el técnico me dice que es el internet o hablo a ver si ellas batallan y en la matriz es más rápido.

-Fonacot que no puedo vender porque no está habilitada la terminal solo doy la información

-En la sucursal hay muchas cosas que no les damos importancia como aquí si una computadora esta lenta no se le da la prioridad.

-Mis herramientas de trabajo como por ejemplo la computadora no esté al 100% porque no se le da el mantenimiento adecuado, lo mismo sucede con algunas de las impresoras.

-A veces no tienes las herramientas necesarias en pleno funcionamiento.

-Las computadoras no se descomponen seguido.

Instalaciones

-Me amontonan y no se a veces que hacer con las cosas y me revuelven todo puse una caja de cartón en el piso y me iba a comprar yo una pero tampoco puedo disponer de dinero de la caja chica.

-El carro está en buenas condiciones, ahorita está fallando y ahorita lo tengo que llevar a arreglar.

-Los horarios son diferentes en sucursal y matriz, la gente a veces se molesta porque no se ven o no está abierto porque el sábado abren muy tarde de 12-6 pm.

-Un letrero que se vea con los horarios en sucursal.

-Se sacan de onda con el cambio de horario los sábados y domingos.

-El ruido afecta la tele no funciona y tiene una antena caída se ve mal solo la uso cuando hay promoción para que la gente no se desespere la contaminación auditiva es mucha ya me acostumbré pero salgo me subo al carro y digo que bendición a descansar y no escuchar nada.

-Cuando vienen los niños es estresante porque están tocando todo no hay bote de basura afuera y para mí la limpieza es muy importante.

-El letrero de TAP está muy feo

-Las sillas son incómodas

-No hay abanico necesitan un calentón

-El drenaje huele muy fuerte hizo un tapón de papel mojado.

Horario

-Cambiaría o sugeriría trabajar con horarios fijos poner un grupo en la mañana de 8-2 y 2-8 en la tarde para que haya más organización y el tiempo de facturación.

-Los horarios son buenos.

-Cambiaría los horarios porque tenemos horarios quebrados y estaría mejor horarios corridos ya lo hemos pedido pero dicen que no se puede

-Casi no me gusta mi horario quebrado me gustaría corrido de preferencia en la mañana.

-Mi horario es corrido y quebrado me gusta el corrido y desde que me contrataron me dijeron que el horario era quebrado así que no me puedo quejar

-No me molestaría se es en la mañana o en la tarde lo proponemos y no nos hacen caso por una parte no me quejo porque doy clases, los directivos son flexibles me movieron el horario para que yo diera clases igual pudo haber dicho que no.

Sueldo

-El horario estoy cómodo con el salario no.

-En el salario tengo sueldo base y por estar en teléfonos no tengo oportunidad de vender paquetes algo que compense esa oportunidad que no tenemos de ganar comisiones.

-Los sueldos son pequeños porque si no estamos en posición de pedir más porque no llegamos a las metas que se tienen.

-El sueldo se me hizo bajo y se me sigue haciendo bajo y como está la vida no alcanza, están las comisiones pero no son fijas y las comisiones están bien pero mucha gente ya no te compra todo es muy difícil venderlos.

-Cuando entre me dijeron eran 1200 pesos pero no me dijeron que incluida bono de puntualidad y alimentos yo no pregunte tampoco el sueldo me gustaría un pequeño aumento cada año algo simbólico pero que naciera de la empresa, no se una política de que se pueda aumentar cada año.

-Como llego tarde me siento culpable y no puedo pedir un aumento pero siempre salgo tarde tenemos un horario de entrada pero no de salida y no se paga y es un poco injusto por comentario que yo he hecho que hay compañeras que yo he oído que hay compañeras que siempre hacen eso y pues ya saben que salen tarde y no les pagan.

Reconocimiento

-Cuando las personas llegan temprano no se les reconocen o cuando se van tarde no lo reconocen solo que llegan tarde o sales temprano te quitan tu bono si no llegas temprano y no pagan horas extras.

-Recomendaría poner más atención más recompensas por el trabajo se podría ver una diferencia.

-Es una muy buena empresa tiene buena imagen tiene buen ambiente de trabajo pero a veces no es justo lo que pagan porque a veces uno tiene que dar más y no lo reconocen a lo remuneran a veces me piden hacer cosas que no son de mi trabajo y no me dan ganas porque no lo reconocen quizá solo un reconocimiento quizá no monetario pero sí que lo hagan.

-Es un buen equipo y llevamos todos el barco, pero hace falta reconocer.

-Que te hagan notar también las cosas buenas que hagas, no solo las negativas.

Motivación

-Los que mandan fuera de la ciudad no les dan nada extra a mí me parece que no es justo debería de haber un bono a mí ni se me hace justo porque los mandan a trabajar yo no salgo pero creo que es justo.

-Deberían de dar un estímulo.

-Las comisiones son por ciertos paquetes turísticos podemos atender a mucha gente pero no se comisiona, si hubiera una comisión por venta de boletos pudiera ser bueno muchas veces lo han prometido pero supongo que no se puede.

que me reconozcan por mi trabajo verbal o por escrito un correo de felicitación, un reconocimiento como económicamente vales de gasolina, despensa, por productividad, comisiones justas, Fams viajes de familiarización, que sean repartidos de acuerdo a tu trabajo ejemplo: si llega un Fam de Volaris ofrecérselo a la persona que vendió más boletos de Volaris, si llego uno de Bedsonline pues a

la persona que vendió más hoteles, traslados y tours de ellos, creo que esto podría ser una motivación no solo para mí sino para mis compañeros también.

-Proponer, una vez comente dar comisión por cada cliente que atiendas o más bien lo que vendas.

-Yo lo tomaría como que no vale la pena dar ese tipo de comisión si es mi trabajo pero con eso podríamos mejorar el trabajo.

Preferencia

-Importa la preferencia en las relaciones con las compañeras se da cuenta y se supone que todos somos iguales.

-Un poco más de equidad.

-Son accesibles conmigo de que si tengo que ir a la escuela.

-Retardos si llegan muchas veces tarde y no pasa nada.

-Ya las que tienen más tiempo tienen su lugar de preferencia.

-Con la propietaria yo siento que tienen acuerdos personales con cada quien no es el mismo para todos.

-Yo no soy una trabajadora común y quizá tengo una opinión diferente al resto.

-La propietaria es muy dada a tener trato especial yo no tengo limitantes tengo carta abierta lo que decido no hay problema yo vendo a criterio tengo carta abierta puedo comprar un boleto a criterio para mí es importante pero eso no es con todos yo no tengo límites no me hace falta nada, trabajo a juicio yo trabajé 2 años en Mexicana y ahora 3 años y cacho en esta agencia solo estoy 4 horas de lunes a viernes, en sí cuando estuve en mexicana fui gerente.

-La relación con la propietaria es muy directa yo no tengo ese límite por eso mi opinión es diferente con las muchachas su campo es limitado si el empleado 1 te da una respuesta es porque hay un grado de confianza diferente a los demás, esto debería ser igual con los de nuevo ingreso, tiene que ser estándar y todos tener amplitud.

- Respetar puestos, funciones y jerarquías sin importar parentescos, compadrazgos y preferencias esto es para que la empresa funcione mejor.
- Para resolver el problema sería difícil hacer cambiar a la propietaria porque lo fomenta, que los arreglos individuales no ayuden ella no le cae el 20 yo si llego 5 minutos tarde no pasa nada yo diría porque ella tiene ese privilegio, todo es a criterio de los directivos. No hay criterio y crea muchos resentimientos y eso perjudica a la agencia.
- Cuando están fuera del trabajo todos se llevan muy bien, adentro los directivos le han dado mucha importancia a la antigüedad, ahora que ha entrado gente con más capacidad, las brincan porque sí antes las más antiguas eran mejor, eso lo necesita cambiar pero ella es la cabeza por lo tanto si la cabeza no cambia no pueden cambiar los demás.
- Que tratan a todos por igual, que no hubiera tratos personalizados.
- Los jefes tienen preferencias.
- Confianza de nuestros jefes, dueños o gerentes, no favoritismos.

Organización de trabajo

Organización

- El que si tu realizarte una cotización a una persona X te quieren pasar a esa persona como si ella fuera tu obligación y a veces estamos ocupadas y te dicen es para ti y te obligan a tomar la llamada.
- Por ejemplo te presionan mucho si estás haciendo algo te lo piden ya y molesta eso pasa no es frecuente pero si en una semana 3 veces.
- Que los documentos estén acomodados temprano y con sus respectivas inquisiciones.
- Los procedimientos considero que están claros a lo mejor falta que estén bien documentados.

-El organigrama está muy horizontal en ventas hay una persona a cargo de cada grupo si hay algún problema se comunican entre ellos si no se arregló ya se dirigen al área correspondiente.

-La empresa esta desorganizada.

-Que hubiera un comodín en el área administrativa el cual auxiliara a cada uno de los integrantes para aligerar la carga de trabajo y suplir en tiempo de vacaciones

-En la mañana trabajo supera gusto y van turnando las llamadas y nos vamos turnando, en la tarde siempre hay alguien que te dice que no que está ocupada aunque no esté ocupada y todas las llamadas recaen en una sola y una recepcionista sería más parcial el problema empieza a las 4 que se va la recepcionista de en la mañana.

-La organización de la empresa en general buena solo que en el área administrativa está un poco cargado el trabajo.

-Llego checo correo veo si se quedaron sin contestar, contestamos correos, contestamos llamadas, hacemos cotizaciones pendientes y si no tengo nada que hacer leo cosas del trabajo y venta al cliente o me cambio a teléfonos y cuando trabajo en la tarde ya hay muy pocos correos una que otra llamada uno que otro correo en la tarde hay más llamadas de particulares y te quitan más tiempo normalmente no se me atrasa el trabajo yo me quedo sola en teléfonos si están ocupadas tengo que contestar el teléfono y me tengo que pasar a recepción.

Dirección de la empresa

-Hace falta un supervisor, alguien que esté en todos los turnos para que vean lo que hacen todos porque quizá en conjunto nos hace falta que nos estén monitoreando para que no se preste a chismes alguien que pueda ser más objetiva en la forma que trabajamos deberíamos de poder trabajar solos.

-Que las chicas sean constantes en su trabajo que no tenga que estar la propietaria para que realicen bien su trabajo.

Definición de funciones

- No depender tanto de los demás porque me atraso.
- El principal cambio y más importante creo que sería hacer el organigrama de la empresa, delegar las funciones de cada empleado, de cada área, etc.
- Principalmente respetar las funciones de cada quien y su jerarquía sin brincar esta parte solo por ser el dueño o gerente.
- Me gustaría se considere más ejecutivamente mi posición, por puesto, experiencia, tiempo trabajado, responsabilidad etc.
- Tengo que hacer muchas cosas, tengo muchas actividades de diferentes áreas lo cual me impide hacer mi trabajo, me gustaría hacer lo de un área pero voy viendo que tanto urgen las cosas y tengo que priorizar porque casi siempre llega todo al mismo tiempo.
- En el caso de una que trabaja 5 horas y a veces la mandan a recepción al banco y va dejando su trabajo también en ventas de boletos de eventos y cuando le piden su trabajo no está listo, evento quita tiempo si lo quitaran para poder hacer el trabajo porque me interrumpen y lo mismo pasa en otras áreas los interrumpen mucho las empresas y todo urge siempre, y luego piden el trabajo y si no lo tenemos pues los presiona porque tampoco les gusta dejar el trabajo botado tienen que definir un área de la que me encargo a mí me gustaría el área de boletos de avión, definir cuáles son mis funciones para no sentirme presionada siempre.
- En administración hay una falta de compromiso y siento yo que no entienden el rol de un trabajador de confianza como lo son ellos quieren ser trabajadores de confianza pero quieren trabajar como maquila no trabajan por proyectos o sea llega la hora de salida y ya se van.
- Los perfiles de puesto ya se crearon se van a usar para futuras contrataciones.
- Mi trabajo es revisar todas las aerolíneas, caja chica pero eso no me quita tiempo y cualquier evento ya sea Mexicali, Tijuana o Ensenada los vendemos o damos información de ellos presencial o por teléfono, a la empresa le conviene por la

publicidad porque viene gente pero es la única ganancia porque no cobramos nada por el servicio.

-El problema a nivel empresa es organización y carga de trabajo tenemos que hablar con el cliente, investigar sumar los depósitos tenemos que descartar las facturas, nos llaman clientes, nos llama recepción, o alguien más, mandar boletos a clientes tampoco calendarizados todo va saliendo y a veces tienes problemas para entregar reportes a veces no.

-Trabajar en un área no todas a la vez.

-No sé cómo se llama el puesto... informática

-Definir quien se dedica a que a veces te dicen haz esto y luego a otra cosa a mí a veces mandan al banco y lo hago pero no siempre tiene que ver con mi trabajo y lo hago.

-No sé bien que es mi trabajo.

-Hago los diseños cuando hay promociones y es más seguido las de eventos.

-Primero me dijeron que yo era de cobranza y después me dijeron que yo iba a ser responsable del mantenimiento de los carros y checar los focos de la agencia

-En las facturas a veces se hacen trabajos

-Tengo cosas que archivar y los sábados tengo me mandan a hacer cosas y se me atrasa lo que tengo que archivar y a mí nadie me ayuda llevo un mes que no puedo archivar

-Hago cosas de mundo joven, le ayudo al gerente y merca voy empezando.

-Mi área me sobraba mucho tiempo pedí me involucraran en otras áreas ahora ayudo en responsabilidades administrativas, dedicarme a hacer reportes y seguimiento de boletos y vales.

-Recepción es un puesto importante porque soy la cara y voz de la empresa.

-Ahorita estoy entrevistando a alguien que se quede en mi puesto, la de mundo joven ve los CV y yo los entrevisto.

-En trabajo no sé si es porque yo sepa más para mi es sencillo me gusta el servicio al cliente con los correos nos estresan pero hay gente entonces hay que darle prioridad a la gente pero también nos presionan y antes una sola persona se

encargaba de correos ni llamadas no personas y como sale temprano en la tarde no hay quien contesta los correos.

-Nos turnamos para recepcionista, dicen que somos muchas y nos podemos estar turnando, dicen que no es necesario contratar a una pero quitas a una agente de ventas. La propietaria no se da cuenta que tanto trabajo hay aunque le digamos no lo va a cambiar, nos estresamos en recepción porque no alcanzamos a atender teléfonos correos y gente, a veces la gente se casa y se va, los problemas son los correos nos echamos la bolita de quien contesto o no el correo, falta de comunicación.

-A veces se hacen chismes de que están platicando pero no saben que tenemos trabajo, también acomodo boletos al mismo tiempo que estoy en recepción a veces se junta la gente y las llamadas.

-No hay recepcionista en la tarde no puedes trabajar o atiendes al cliente o teléfono, correos no dedicas la atención a lo que debes andas muy atareada no haces bien ni una ni otra cosa ese es el problema.

Comunicación, coordinación, concertación

Comunicación

-De repente van dejando cosas y luego es un problema porque no sabemos a qué corresponde el pago a veces también depende de la empresa con la que trabajamos y que no nos dan la información a tiempo y a veces nos atrasa a nosotros y esto es muy común más porque trabajamos con empresas de gobierno.

-Podría mejorar teniendo más comunicación interna emplear métodos a seguir para que no haya cosas que a veces no hacen por falta de comunicación.

-La desinformación de su trabajo creen que están en desventaja por ejemplo horas extras, una persona en ventas quería que le pagaran horas extras y si una pide algo las demás también quieren, y se demostró conforme a la ley que están en

desventaja y que tienen beneficios que perderían si se les pagan horas extras y no les conviene.

-Generalmente me llevo bien con todos mis compañeros de trabajo, trato de respetarlos, ayudarlos cuando lo necesitan si tengo tiempo de hacerlo pero noto que si una de mis compañeras conmigo es buena compañera con la de al lado es grosera, o con la otra es llevada y de la otra abusa y así, algunas veces también me desespero pero trato de seguirnos respetando.

-Llevo buena relación con mis demás compañeros, reconozco que puedo ser muy exigente en algunos casos cuando solicito algo como un depósito, una factura, ayuda de la persona de sistemas, etc. pero si no mis compañeros hacen "concha" y la persona que da la cara al cliente soy yo.

-El trato con los de administración es muy bueno, en las otras áreas con algunas excepciones que son en realidad una o dos personas es bueno

-El trato con mis compañeros es bueno tanto los de mi área como los de otras áreas.

-A veces me dejan cosas en el escritorio sin instrucciones y no sé qué tengo que hacer y tengo que investigar.

-Ojala todos dijeran lo que piensan yo si lo digo

-Falta comunicación entre ventas y recepción.

-Interno la comunicación entre el personal.

-Falta constancia aquí no me informan de los eventos yo pregunto porque la gente me pregunta si me hablan por teléfono y me dan la información pero no molestar al cliente que haga dos llamadas que fluya la información.

-Problemas recurrentes a veces en cobranza hacen los pagos los clientes a las muchachas de ventas y no les avisan y cobran a los clientes y se enojan falta comunicación reservas y cobranza.

-Las chicas de enfrente atienden a presenciales, correos y teléfono y las de teléfonos las llamadas y correos, ahorita se hacen grupos y se mandan correos entre a todas las de reservaciones y todas contestan y ya no tenemos tanto problema.

Ambiente laboral

-Una vez desde temprano me comprometí con un señor para traerle el boleto se lo pedí a la de ventas y no me hizo caso y después que me hablaron para que porque me había comprometido y me dijo que porque no la había correteado y le dije que no era mi trabajo.

-Una llamada de atención hasta una suspensión se pelearon dos empleadas en horas de trabajo y las vieron los demás y el gerente supo y vio el video y se rio pero no hicieron nada más reglas de conducta, el gerente estaba en el momento del pleito y no hizo nada.

-El trato con los compañeros es regular muchas veces es tenso.

-Creo que es muy importante mantener a tus clientes internos felices para que lo puedan transmitir a los clientes externos y la mayoría de las veces se preocupan más por los externos que son los que nos dan a ganar que por los que trabajamos para ello.

-La comercial mexicana es casi punto y aparte creemos que es autosuficiente si genera pero es como el hijo abandonado ahí no trabajan en equipo, es un área de oportunidad y a veces se sienten abandonadas.

-La actitud de cada persona influye mucho en la manera en la que ellos ven el trabajo quizá no le ven la importancia que tienen.

-Una de las cosas que afectan mucho es que sean sexo femenino porque el carácter, si llega a influir un día amanecen de malas aguas entre mujeres esto pasa más en el área de ventas y más porque están organizadas por grupos de todos modos hay que jalarles las orejas de repente hay quien dice yo trabajo más que las demás por ejemplo.

-Lo que es el área de ventas yo considero el principal problema o situación es su vida persona influye mucho.

-La otra es que ahorita estamos haciendo cambios en políticas y reglamentos de trabajo siempre hemos sido una empresa familiar o apapachadora y en el

momento en que hay cambio las d ventas se sienten atacadas y te empiezan a poner barreras.

-En el área de ventas el trabajo en equipo, es que no todas se acomiden a hacer el trabajo al mismo tiempo.

-Cómo impacta el no trabajo en equipo a algunas se les carga la mano o no están dispuestas a ayudar a la misma área u otras áreas.

-Hay buen ambiente de trabajo el carácter de cada quien puede ser que nos afecte.

-El compañerismo y que algunas veces no nos ayudamos.

-Yo estoy trabajando contenta porque tenemos libertad de trabajar siempre y cuando no tenga que ver con descuento.

-Me gusta la empresa siento un ambiente de trabajo relajado.

-Manejar el estrés

-Uno sabe a quién pedirle las cosas la propietaria es nuestra jefe directa y pedimos ayuda al gerente general porque sabemos que nos puede regañar el apoyo es de los dos, he aprendido mucho de la propietaria.

-Me gusta mucho mi trabajo pero el ambiente depende de cómo te contestan como te hablan aunque haya clientes y es cuando más molesta.

-Yo en general me llevo bien con todos de repente no soporto a algunas pero en general me llevo bien con todos.

-Cuando hablan feo la ignoro no la volteo a ver, le volteo la cara soy de las personas si tuve la culpa lo admito si no espero que a la persona se le pase.

-Tienen problemas personales entre alguna y otra pero todas tratan de mantener su respeto y la verdad no me meto con nadie.

-Mi compañera de la tarde si estoy cotizando algo si me dice yo termino porque no es un proceso que no me pueda interrumpir.

-Yo veo en la agencia hay mucha política de no hacer equipo de trabajo pura individualidad, estar viendo que no hizo que y ver a quien le dicen a la propietaria que está haciendo mal las cosas pero ella les acepta el comentario negativo los enfrenta y se hace un problema grande

-La propietaria lo fomenta a veces cuando hay problema mejor no dices nada porque sales raspada a veces si es buena intención te sale al revés.

-El trabajo en equipo me lo he ganado yo pero por nosotras no por los directivos, el ambiente de trabajo no se presta.

-Una vez hicimos un taller de eneagrama cuando salieron comentarios a la propietaria le llovió, eso por fomentar pleitos por hacer más grande las cosas y no sé si ella es de la idea de divide y vencerás.

Gestión del tiempo

Tiempo

-No se cobran intereses y aparte son muchas cuentas a veces se usa tiempo que no se debería estar perdiendo en eso alguna solución es no dar el boleto sin tener el deposito.

-En los módulos ya tienen letrero de que tienen que pedir la factura y tienen que venir en el día indicado para que cuando el cliente venga a pedir la factura fuera de tiempo o después ahí tengan con que decirle que no se puede o no se entregan facturas porque no han pagado sobre todo cuando es inicio de año.

-Si en reservaciones no se mandó a facturar crea problemas en administración aumenta la carga de trabajo, la organización de cada persona influye mucho porque hay algunos que son muy ordenadas y no hay tanto problema

-No pasan información a tiempo y la necesitas para entregar tu trabajo y recibes regaños.

-Los cargos que se hacen tienen responsables y no sabe la causa de los problemas, siempre son las mismas personas que se atrasan, todo recae en la organización de cada persona no es en general.

-Yo hago lo más emergente y dejo de hacer cosas ahí para cuando tenga tiempo.

-A veces desperdicio tiempo por distracciones más cuando no están los jefes, en las tardes en cuando no están los jefes, están uno o el otro, estoy una hora diaria cuando no están.

-En cobranza establecer bien los tiempos en que se tienen que ir a las empresas cuando llegamos es cuando nos enteramos los horarios.

-Yo hago mi ruta para que pueda terminar todo en una sola salida y no perder tiempo.

-Yo me enojo porque dejo mis actividades por ayudar a recepción y me atraso con mi trabajo que no paso a facturar cuando me pasan una llamada tengo otra y estoy trabajando rápido y es cuando me atraso y se me olvida que no pase a facturar algo y los errores en horarios o fecha me afectan económicamente, no pasa muy seguido.

-Cuando mis compañeras no hacen su trabajo yo no puedo trabajar bien si a ventas se le satura el trabajo con correos o llamadas dependo completamente de ellas si no se agilizan organizan etc. coordinan no puedo continuar con mi trabajo.

-A veces cada quien se toma tiempo de trabajo y pierden tiempo, ya que va a ser su hora de salida o si necesitas ayuda se hacen las ocupadas es muy común falta que todas estén ahí no todas pero siempre son las mismas más bien es el área de teléfonos y no atienden llamadas faltando 5 minutos para su hora de salida.

-Cuando salgo temprano es 5:10pm o 5:15pm cuando se supone salgo a las 5 y pues ya lo considero como mi horario de salida también.

-En los ratos libres hago cosas de la empresa, personales, tenemos una libreta de apuntes y actualizo mis apuntes de repente le doy repasada a los cursos hago una llamada a mi mamá o a mi casa separo las hojas para hacer formatos para el cliente, organizo mis cosas todos los días en la mañana hago el aseo si llega gente interrumpo para atenderlos.

-En tiempo libre contesta correos y hace cotizaciones los sábados no hacemos mucho

Retrabajo

-Hay una carga de trabajo que se enfoca en varias cosas la falta de comunicación y organización, no dependo tanto de ventas, monitoreo los 5 bancos solo puedo corroborar las transferencias que nosotros hacemos hay algunos clientes que ya sabemos de quien son otros que pasan meses que no sabemos de quien son o las empresas hacen los depósitos y no mandan la información de que están liquidando y aunque si es falta de comunicación de nuestra empresa porque a veces las de ventas saben que van a liquidar y no dicen nada y se pierde mucho tiempo buscando eso para solucionarlo estamos viendo cuentas referenciadas para evitar conflicto y lo que se batalla a veces son nuevos clientes o están acostumbrados en pagar y no avisan yo tengo que buscar la sucursal en donde están, consentimos mucho al cliente.

-El día que revisamos factura no están completos y hay que estar correteándolos para saber los motivos.

-Se genera re trabajo por distracción cada vez menos pero no deja de surgir y es por falta de comunicación también una estando sentada aun lado de la otra hacen el mismo boleto y esto se contagia.

-En administración el choque de generaciones por un lado tengo gente joven que es capaz de hacer varias actividades y por otro lado tengo gente mayor que no es capaz de hacer varias actividades.

-Me gustaría que salgan de la zona de confort sean más proactivos porque quiero pensar que viene una etapa difícil económicamente hablando no tanto porque dejemos de vender si no porque el gobierno nos aprieta cada vez más y no se preocupan por generar más ventas aprovechar más el tiempo libre en buscan más productos u ofertas para los clientes.

-En ocasiones tardan mucho en llegar los boletos.

-A veces piden facturas piden facturas atrasadas puede pasar un año y están pidiendo la factura o se cancelan facturas porque la misma empresa puede

manejar 3 razones sociales entonces se tiene que cancelar facturas se consiente mucho al cliente

-Los martes vienen los reportes de las aerolíneas y resulta que faltan boletos y a veces son de la misma persona de ventas entonces tienen que ponerse a buscar y aunque no sepan de donde es ellos el miércoles lo tienen que pagar, entonces tienen que ir a ventas, facturación y contabilidad a ver porque nos esta, hasta que se encuentra.

-En las facturas a veces se hacen trabajos 2 o 3 veces porque en reservaciones ya saben que tienen que venir la orden de compra y no lo hacen o mandan a facturar mal en reservaciones porque la empresa está mal por ejemplo a cicese y es del cetys o controles que mandan a facturar y resulta que ya están pagados y son muchas veces a mí me da pena y llego a una empresa a contra recibo y resulta que no le habían mandado los boletos que les habían pedido.

-Llegan las facturas antes que el boleto o voy a centro de gobierno y es lo mismo porque no mandan los boletos que les piden desde la mañana y no los sacan y ponemos pretextos y se va haciendo una bolita.

-Desde que ellas hacen los boletos con orden de requisición y todo puede estar bien y se equivocan de nombre de empresa al facturar y tengo que volver a ir y se puede evitar haciendo bien el trabajo.

Igual y lo puedo hacer pero porque hacer trabajo doble o triple.

-No hay recepcionista en la tarde las de ventas se rolan es indispensable que contraten a alguien en la tarde no que sea de otra área porque no es justo no para la que se queda en recepción ni para la recepcionista de en la mañana porque no saben bien.

Control de calidad

-Los cargos que se hacen tienen responsables y no sabe la causa de los problemas, siempre son las mismas personas que se atrasan, todo recae en la organización de cada persona no es en general.

- Siempre me pasa que no mandan los boletos y me molesta es muy seguido.
- Lleve una factura y resulta que ya estaba pagada y la pena y que no era la primera vez que pasaba se afecta la imagen de la empresa y gastamos tiempo.
- Dicen una cosa que no se va a volver a facturar a X empresa y después resulta que siempre si y me traían vueltas y vueltas cambiando facturas y cancelando otras, si dices que no a algo debes de cumplirlo porque también es la imagen de la empresa.
- Cuando se hacen los boletos de las clínicas del seguro social ha problemas que no nos mandan vales ya se están educando pero de repente si se nos dificulta.
- Se pueden hacer cosas mejores pero no se hacen o se tienen que hacer una sola persona.

Formación integrada

Capacitación

- La minoría son las que se atrasan, no saben la razón y la razón es organización y su trabajo es realmente una actividad que no es complicada.
- No es falta de experiencia laboral falta de organizarse por equipo, la desorganización ya es de cada quien, porque puedes ser lento porque un error cuesta mucho dinero y si se equivocan lo paga el empleado y a veces es culpa de la aerolínea y a veces del empleado, la aerolínea se lava las manos las aerolíneas tienen la culpa el 1% más o menos no es frecuente, en lo que se arregla te cuesta tiempo y dinero más o menos un promedio te cuesta 4000 o 5000 pesos y no importa que las chicas se tarden pero que al final hagan bien el trabajo.
- La capacitación es buena herramienta como desde un principio fue una empresa flexible, las empleadas solo quieren si es en su horario de trabajo si les piden que sea en domingo quieren algo a cambio no ven el beneficio que con la capacitación se puede dar, pero por lo personal se torna complicado hacerles entender de tener la virtud de capacitarse, sienten que les quitas tiempo con sus familias.

-Las de reservaciones no saben inglés y te quitan tiempo a las otras personas que le ayuden no es mucho pero si es un problema, no es un problema si no un área de oportunidad.

-Recomendaría que sepan inglés me incluyo.

-Se necesitan capacitar porque les falta conocimientos lo que han aprendido son entre ellas no por cursos y esa es la parte que tienen que trabajar la manera de llevar un control y hacerles entender si yo vendo más gano más.

-No nos ha exigido o motivado que tomemos cursos a mi si me han dicho que busque cursos pero no he buscado mucho, desidia. Me han dicho de cursos de diseño para saber más.

-A veces nos atoramos en boletos que son muy elaborados pero son pocos.

-Me capacitaron muy bien aparte me enseñaron de reservaciones.

-Nos llegan a decir que tienes que investigar alguna cosa nueva servicio pero no hay metas, nuevas reglas de la aerolínea o propuestas o nuevos equipos.

-En mi caso me asignaron poco tiempo a matriz y luego a sucursal me falta conocimiento de algunas cosas no se presentan aquí pero sé que pueden pasar y ese es mi temor. Si me alternaran con matriz tendría más fluidez y saco el trabajo en teléfonos y el día que se me presente aquí cuando me llaman de empresas no puedo sacarlo un poco de preparación siempre tengo que hablar al gerente.

-Hay veces que los clientes de habla inglés llegan nos entendemos pero es poca la gente más bien yo creo que gente pensionada que llega a preguntar.

-Desde que yo entre solo quería que anunciáramos cosas que tenemos pero hay publicidad de cosas que no tenemos como AIG iban a dar capacitación y claves y ya no supe que paso.

-Los clientes que vienen conmigo es porque les vendo más barato pero yo cuido mi marca de ganancia y sería más global luego un problema es que las tareas no están estandarizadas si yo fuera la propietaria les diría tienes este margen para moverte y que sea igual para todas es lo mismo para cambio de boletos una vez yo dije una vez que compra su boleto es desechable alguien lo dijo en matriz y le

dijeron que no dijera eso una dice lo que ella cree interpretan las reglas como quieran.

-Los conocimientos no son los mismo hay mala interpretación en lo que lees con las aerolíneas y entonces el cliente dice a quien le creo.

-Cada quien interpreta la regla como la lee un curso o platica de grupo donde intercambiamos información para retroalimentar todo lo que es interpretación del reglamento no todo saben leer, no manejamos la misma información y nos contradecemos si el cliente viene tiene que quedar más satisfecho con cualquier de la agencia, la empatía sería diferente muchas no saben que es reglamentación y el cliente no queda satisfecho.

Implementación de la estrategia

Duplicidad de mandos

-Se afecta a los empleados 3 y 4 que tenían que re facturar 500 controles y en contabilidad dicen que no y gerencia dice que si también entre jefes uno dice que no y otro que sí y como representantes deben de dar la misma imagen.

Visión estratégica

-Un problema para la empresa en generales el camión de Volaris y somos punto de venta y punto de salida y llegada del camión en la noche y en la mañana, desgraciadamente el servicio es pésimo a veces cancela y lo malo es que somos la cara del servicio y esto nos da mala imagen porque creen que el problema es nuestro y esto llega primero a recepción, y tampoco ganamos nada solo es publicidad pero en este caso negativa más o menos cada 15 días llega gente molesta, también cuando cancelan los boletos y quieren que les demos el dinero y eso ya no lo tenemos y al final es doble trabajo vender el boleto y regresar el dinero.

- Recomendaría trámites internos menos burocráticos.
- Decir todo por escrito la gente igual ya no lee pero si lo tienes por escrito te respaldas o un aviso de firmar, antes se daba algo a firmar al momento de vender los boletos pero ya no. el boleto si se tiene algo que especificar se puede poner un banner o leyenda en el boleto para evitarnos problemas.
- En Mexicali podríamos crecer mucho más pero como apenas están posicionando toda la administración se maneja aquí pero se podría que haya un departamento allá y así no se triangula la información y habría más control y esto también nos acarrea más trabajo.
- Como propuesta como agencia que ayuda a crecer hacer una agencia de tours y aquí si se da información pero no se explota es un área de oportunidad.
- Hemos estado buscando la solución pero creo que es falta de una buena administración de las empresas sobre todo las de gobierno porque las locales y privadas no hay tanto problema.
- Para vender más quizá depende de clientes promoverme individualmente pero no puedo seria cada quien publicidad individual
- A mundo joven le falta promoción es una empresa joven aquí tiene 3 años se está trabajando en el marketing se me hace muy chiquito el mercado en ensenada me gustaría ir a Tijuana y Mexicali.
- Nos gustaría promoción en radio y revistas que sea de nuestro giro y depende del dinero y a veces queremos hacerlo pero nos frenan.
- Si tenemos competencia pero no tienen todos los programas que tenemos hay más variedad.
- Presentar un plan de marketing.
- Problemas en cuanto a servicio el shuttle de Volaris.
- Si hubiera más folletería sería más atractivo y la gente se entretiene y ayuda mientras esperan su turno es poca la gente que pregunta por los folletos para llevar.

Planeación

-Tenemos problemas cuando la empresa compra boletos personales para sus empleados y no se identifican fácil lo pagos de los clientes, se ha intentado con depósitos referenciados y tenemos problemas con los servicios de los bancos y lo que maneja como referenciados no me permite hacer transferencias a esa misma cuenta, si no tengo que salir al banco si no es por transferencia electrónica y eso quita tiempo y ese problema hace que no se descargue el control, que no se descargue en cobranza y por lo tanto no llega a contabilidad y presento declaraciones incompletas.

-Hay muchos cambios que se pueden hacer para el bien de todos solo es cuestión que se decidan a hacerlo.

-No se tienen planes de mejora para la sucursal por lo pronto no es prioridad pero sigue siendo rentable.

-En el área de licitaciones yo me fijo metas como por ejemplo el siguiente año conseguir 10% más etc. pero no se maneja planeación formal si se está tratando de trabajar por estadísticas y eficiencia.

-En administración tienen que trabajar por proyectos que piensen que eso habla bien de ellos quizá así me considero yo que el trabajo tiene que salir porque tiene que salir así llegues media hora antes al trabajo es lo ideal.

-Implementación de políticas que de antemano estaban pero no se habían formalizado ya están firmando tienen reacción negativa y que al final de cuentas si son correctas.

-Actualmente la empresa está en una zona de confort.

-Establecer pasos a seguir cada quién hace las cosas como puede o quiere.

-Algo que no es necesario CAMAC (créditos)

-Hay mucha rotación en recepción no sé si por el sueldo o como las tratamos solo duran un año.

-Yo no sé hasta dónde es sano tener comisiones y donde no muchas veces crea conflicto porque yo cotice todo se va la clienta luego regresa con otra y cuando se enteran crea resentimiento pienso a lo mejor sería un buen sueldo y una utilidad repartida que estar peleando por comisiones eso es el modo de trabajo de las antiguas agencias.

Compras

-Nos responden en 24hrs en los seguros uno da la cara.

-A veces batallamos en aerolíneas Volaris o Interjet Aeroméxico es la más fácil pero se lleva más trabajo todo está en sistema pero es algo complicado porque son muchas claves es mucho escribir.

-En ABC están teniendo problemas y ahora lo tengo que vender manual y tengo que hablar para que los bloqueen los lugares.

-Hay cosas buenas pero nunca terminan siendo más que planeación y no hay algo que realmente se cumpla.

-Planeación deficiente, pudiera estar mucho mejor solo sería cuestión que se sienten a hacerlo.