



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES SUBCONTRATADOS.  
CASO: AGENCIA DE VIAJES DEL DISTRITO FEDERAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:  
MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ RESÉNDIZ**

**DIRECTOR:  
DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ**

**MÉXICO, D. F.**

**ENERO 2014**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 21 del mes de NOVIEMBRE del 2013 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

**"IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES SUBCONTRATADOS.  
CASO: AGENCIA DE VIAJES DEL DISTRITO FEDERAL"**

Presentada por el alumno:

**RODRÍGUEZ**

Apellido paterno

**RESÉNDIZ**

Apellido materno

**MIGUEL ÁNGEL**

Nombre(s)

Con registro:

A	0	8	0	3	5	9
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. ZACARIAS TORRES HERNÁNDEZ

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ  
GONZÁLEZ

M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

DRA. HORTENSIA GÓMEZ VÍQUEZ

DRA. MARÍA DEL RÓCIO SOTO FLORES

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

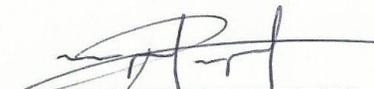


**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día **10** del mes de **diciembre** del año **2013**, el que suscribe **Miguel Ángel Rodríguez Reséndiz**, alumno del Programa de **Maestría en Ciencias en Administración de Negocios**, con número de registro **A080359**, adscrito a la **Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás**, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **Dr. Zacarías Torres Hernández** y cede los derechos del trabajo titulado **“IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES SUBCONTRATADOS. CASO: AGENCIA DE VIAJES DEL DISTRITO FEDERAL”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **miguelangelrr83@yahoo.com.mx**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



**Miguel Ángel Rodríguez Reséndiz**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al **Instituto Politécnico Nacional**, por permitirme ser parte de su comunidad y por lo importante que ha sido en mi vida esta gloriosa institución.

A la **Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás**, por la formación que me dio con los estudios de maestría. Es un orgullo representar a esta Escuela.

A mi director de tesis, el **Dr. Zacarías Torres Hernández**, cuyos consejos, paciencia y disposición fueron factores definitivos para terminar este proyecto.

A los **sinodales**, por su valiosa orientación para finalizar la tesis.

## DEDICATORIAS

Dedico con todo el cariño este logro y toda mi vida a **Dios** y a la **Virgen de Guadalupe**, gracias por protegerme, por la salud que me dan y por permitirme compartir este momento con las personas más especiales.

A mi padre, **César Rodríguez Gómez**, mi gran amigo y mejor ser humano. Gracias por tus enseñanzas y por los valores que me has inculcado para ser una persona de bien y no dejar de luchar nunca por mis sueños. Tu esfuerzo diario me inspira, por eso quiero que sientas este logro tan mío como tuyo, es motivo de una gran alegría poder mirarte a los ojos y decirte: misión cumplida papá.

A mi madre, **María Eugenia Reséndis Ordóñez**, por la vida que me diste, por el apoyo que me has dado desde mi infancia y por los sacrificios que has hecho a lo largo de tu vida para poder darme sustento y formación.

A **Carmen Herrejón Alarcón**, es una bendición tener en mi vida a una persona con tanta luz como tú. Gracias por creer en mí, por el amor que me demuestras, por tu apoyo incondicional y tu fe infinita.

Dedico este logro a mi director de tesis, el **Dr. Zacarías Torres Hernández**, un gran ser humano que tuve el gusto de conocer en el momento más indicado, su orientación y consejos siempre me animaron a perseverar y concluir este trabajo.

Al **M. en E. Antonio Cerros Ruiz**, le expreso mi agradecimiento por el apoyo mostrado desde el inicio de mi maestría, gracias por ser auténtico y por su amistad.

Que Dios bendiga a todas las personas mencionadas.

## RESUMEN

Con el objetivo de proponer una estrategia sobre clima organizacional que permita mejorar la calidad de vida laboral de los empleados subcontratados, en este trabajo de investigación se presenta el caso de la oficina matriz una agencia de viajes del Distrito Federal que recurre al *outsourcing* de recursos humanos, es decir, a un intermediario que recluta, contrata y administra la nómina de más del 60% de los trabajadores dentro de este contexto. La investigación se basó en modelos teóricos para recopilar información a partir del uso de instrumentos como cuestionarios, entrevistas y observación directa. Con los resultados obtenidos, se detectaron áreas de mejora por medio de un análisis FODA de las dimensiones del trabajo en equipo, motivación y condiciones de trabajo que permitieron proponer líneas de acción destinadas a fortalecer la comunicación interna, niveles de compromiso, eficiencia de procesos, reducción del estrés laboral, etc., que indiquen en el nivel de calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados como un elemento importante para alcanzar una mayor competitividad en las empresas.

## **ABSTRACT**

In order to propose a strategy for organizational climate that allows get improved the quality of working life of the outsourced employees, this research presents the case of a travel agency's headquarters in Mexico City who uses the human resources outsourcing, that means, an intermediary who recruits, hires and manages the payroll of more than 60% of workers within this context. The research was based on theoretical models to collect information through the use of instruments such as questionnaires, interviews and direct observation. With the results, it were identified certain areas for improvement with a SWOT analysis of the dimensions of teamwork, motivation and working conditions that led to propose actions focused on strengthen the internal communication, levels of commitment, process efficiency, work stress reduction, etc., which influence on the level of quality of working life of the outsourced workers as an important element to achieve greater competitiveness in business.

## ÍNDICE GENERAL

TEMA	PÁG.
<b>RESUMEN</b>	6
<b>ABSTRACT</b>	7
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	8
<b>ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS</b>	12
<b>SIGNIFICADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS</b>	16
<b>GLOSARIO</b>	17
<b>INTRODUCCIÓN</b>	22
<b>CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL DEL SECTOR TURISMO, <i>OUTSOURCING</i> Y CALIDAD DE VIDA LABORAL.</b>	26
1.1. EMPRESAS DE SERVICIOS.	27
1.2. EL TURISMO EN MÉXICO.	28
1.2.1. Visitantes extranjeros en México: llegadas e ingresos.	28
1.2.2. Participación del turismo en la economía de México.	32
1.2.3. El turismo en el Distrito Federal.	35
1.2.4. Importancia de las agencias de viajes en la economía mexicana.	36
1.2.5. Total de agencias de viajes que operan en México y el Distrito Federal.	39
1.2.6. Empleos generados por el turismo y las agencias de viajes en México y el Distrito Federal.	40
1.2.7. Competitividad del sector turístico mexicano a nivel internacional.	42
1.3. EL <i>OUTSOURCING</i> .	45
1.3.1. El <i>outsourcing</i> en el mundo.	46
1.3.2. El <i>outsourcing</i> en México.	49
1.3.3. Aspectos legales y fiscales del <i>outsourcing</i> en México.	52
1.3.4. Reforma laboral en materia de <i>outsourcing</i> .	61
1.3.5. El <i>outsourcing</i> de recursos humanos en México.	64
1.3.6. Ventajas y desventajas del <i>outsourcing</i> en México.	67
1.4. CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL).	72
1.4.1. Campo de estudio de la CVL.	72
1.4.2. Estructura para la protección del trabajador.	73
1.4.3. Las tendencias en el mercado laboral.	75
1.4.4. Generalidades sobre el trabajo.	76
1.4.5. Exponentes actuales de CVL.	78
1.5. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	80
1.5.1. Planteamiento del problema.	83
1.5.2. Objetivo general.	84
1.5.3. Objetivos específicos.	84
1.5.4. Preguntas de investigación.	84

TEMA	PÁG.
1.5.5. Hipótesis.	85
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	85
<b>CAPÍTULO 2. ESTUDIO TEÓRICO SOBRE CALIDAD DE VIDA LABORAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS.</b>	<b>90</b>
2.1. CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL).	91
2.1.1. Orígenes.	92
2.1.2. Concepto de calidad de vida laboral.	93
2.1.3. Modelos de calidad de vida laboral.	96
2.1.4. Dimensiones de la calidad de vida laboral.	103
2.1.5. Factores para una buena calidad de vida laboral.	104
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.	105
2.2.1. Definiciones y ámbito del clima organizacional.	105
2.2.2. Características del clima organizacional.	107
2.2.3. Enfoques teóricos sobre clima organizacional.	108
2.2.4. Importancia del clima organizacional.	117
2.2.5. Niveles de aplicación del clima organizacional.	118
2.2.6. Instrumentos de medición del clima organizacional.	119
2.3. SELECCIÓN DE DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	122
2.4. DIAGRAMA SAGITAL.	123
2.5. TRABAJO EN EQUIPO.	124
2.5.1. Definición etimológica.	124
2.5.2. Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.	124
2.5.3. Condiciones para que exista el trabajo en equipo.	125
2.5.4. Roles asumidos en un equipo de trabajo.	126
2.5.5. Sugerencias para mejorar el trabajo en equipo.	127
2.6. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.	128
2.6.1. Definición etimológica.	128
2.6.2. Tipos de motivación.	128
2.6.3. Principales teorías sobre motivación.	129
2.6.4. La toma de decisiones como factor motivacional.	134
2.6.5. El estrés laboral.	136
2.6.5.1. Clases de estrés laboral.	136
2.6.5.2. Manejo del estrés laboral.	137
2.7. CONDICIONES DE TRABAJO.	138
2.7.1. Políticas de la empresa.	139
2.7.2. Condiciones ambientales.	139
2.7.3. Condiciones legales.	140
2.8. ESTRATEGIAS.	141
2.8.1. Conceptos sobre estrategias y su ámbito de aplicación.	141
2.8.2. Niveles de estrategias.	143
2.8.3. Grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ).	148

<b>TEMA</b>	<b>PÁG.</b>
2.8.4. Consultoría basada en estrategias.	149
2.8.5. Análisis FODA.	151
<b>CAPÍTULO 3. EL CASO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DEL DISTRITO FEDERAL.</b>	<b>156</b>
3.1. CONCEPTOS SOBRE TURISMO.	157
3.2. TIPOS DE TURISMO.	160
3.3. LAS AGENCIAS DE VIAJES Y SUS FUNCIONES.	162
3.4. CLASIFICACIÓN DE LAS AGENCIAS DE VIAJES.	164
3.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	168
3.5.1. Filosofía de la empresa.	169
3.5.2. Actividades de la empresa.	170
3.5.3. Divisiones y oficinas de la empresa.	170
3.5.4. Tamaño de la empresa y número de empleados.	172
3.5.5. Tipo de agencia de viajes.	172
3.5.6. Objetivos principales de la empresa.	173
3.5.7. Estructura organizacional.	174
3.5.8. Políticas de contratación.	178
3.5.9. Funciones subcontratadas.	178
3.5.10. Distinciones obtenidas.	179
3.5.11. Posición competitiva en el mercado.	179
3.5.12. Regulación legal en materia laboral.	180
3.5.13. Relación con proveedores.	180
3.6. DISEÑO METODOLÓGICO.	181
3.6.1. Método de investigación.	181
3.6.2. Diseño de investigación.	182
3.6.3. Población.	182
3.6.4. Selección y tamaño de la muestra.	183
3.6.5. Instrumentos de investigación.	186
3.6.5.1. Cuestionario.	187
3.6.5.1.1. Estructura.	187
3.6.5.1.2. Método para medición de respuestas.	188
3.6.5.1.3. Validez y confiabilidad.	189
3.6.5.2. Entrevistas.	192
3.6.5.3. Observación directa.	193
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b>	<b>194</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y LÍMITE DE LA INVESTIGACIÓN.	195
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.	196
4.2.1. Información general.	196
4.2.2. Encuesta.	202

<b>TEMA</b>	<b>PÁG.</b>
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.	208
4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.	212
<b>CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MEJORA.</b>	216
5.1. DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA.	218
5.1.1. Fortalezas detectadas.	218
5.1.2. Debilidades detectadas.	219
5.1.3. Oportunidades detectadas.	220
5.1.4. Amenazas detectadas.	220
5.1.5. Obtención de alternativas estratégicas con matriz FODA.	221
5.1.6. Evaluación de alternativas estratégicas.	228
5.1.7. Estructura de propuesta de mejora.	232
5.2. ESTRATEGIA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.	234
<b>CONCLUSIONES</b>	245
<b>RECOMENDACIONES</b>	249
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	250
Referencias bibliográficas	251
Referencias electrónicas	261
<b>ANEXO I.</b> Cuestionario sobre clima organizacional.	264
<b>ANEXO II.</b> Tabulador de respuestas del cuestionario.	268

## ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS

<b>FIGURAS</b>	<b>PÁG.</b>
<b>Figura 1.</b> Partes legalmente involucradas en el <i>outsourcing</i> en México.....	55
<b>Figura 2.</b> Esquema de <i>outsourcing</i> usando la figura de sociedad cooperativa...	61
<b>Figura 3.</b> Modelo de calidad de vida laboral de Nadler y Lawler.....	97
<b>Figura 4.</b> Modelo de Hackman y Oldhan.....	98
<b>Figura 5.</b> Modelo de Kondalkar.....	99
<b>Figura 6.</b> Modelo de Walton.....	101
<b>Figura 7.</b> Modelo de Lares Soto.....	102
<b>Figura 8.</b> Representación de la teoría de Litwin y Stringer.....	111
<b>Figura 9.</b> Medida del clima organizacional de James y Jones.....	112
<b>Figura 10.</b> Componentes de la teoría de Likert.....	116
<b>Figura 11.</b> Diagrama sagital.....	123
<b>Figura 12.</b> Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	145
<b>Figura 13.</b> Tres estrategias genéricas.....	147
<b>Figura 14.</b> Modelo general de resolución de problemas.....	151
<b>Figura 15.</b> Conceptos generales de turismo y su relación.....	160
<b>Figura 16.</b> Clasificación de las agencias de viajes.....	168
<b>Figura 17.</b> Organigrama de la empresa.....	177
<b>Figura 18.</b> Cálculo del tamaño de la muestra en <i>software</i> STATS®.....	185
<b>Figura 19.</b> Comprobación del error estándar de estimación.....	186

<b>GRÁFICAS</b>	<b>PÁG.</b>
<b>Gráfica 1.</b> Ingresos por turismo internacional en México a precios corrientes (millones de dólares).....	30
<b>Gráfica 2.</b> Porcentaje de participación del PIB turístico en el total nacional para países seleccionados, 2011.....	32
<b>Gráfica 3.</b> Participación de las actividades turísticas por sector en la economía nacional, año 2011 (porcentajes).....	35
<b>Gráfica 4.</b> Derrama total turística en el D.F. 2007-2013, período enero-octubre a precios corrientes (millones de pesos).....	36
<b>Gráfica 5.</b> Composición de las actividades turísticas en la economía nacional, año 2011 (porcentajes).....	37
<b>Gráfica 6.</b> Crecimiento de los bienes y servicios que integran la actividad turística en México, año 2011 (porcentajes).....	39
<b>Gráfica 7.</b> Frecuencias de respuestas por área o departamento.....	198
<b>Gráfica 8.</b> Antigüedad en la empresa de encuestados.....	198
<b>Gráfica 9.</b> Rango de edades de encuestados.....	199
<b>Gráfica 10.</b> Género de personas encuestadas.....	199
<b>Gráfica 11.</b> Estado civil de encuestados.....	200
<b>Gráfica 12.</b> Escolaridad de personas encuestadas.....	200
<b>Gráfica 13.</b> Gráfica de Pareto de debilidades de clima organizacional.....	220

<b>TABLAS</b>	<b>PÁG.</b>
<b>Tabla 1.</b> Llegadas de turistas internacionales en el mundo, años 2010 y 2011 (millones de visitantes).....	28
<b>Tabla 2.</b> Llegadas de turistas internacionales a México por vía aérea, año 2011.....	29
<b>Tabla 3.</b> PIB total vs. PIB turístico, años 2002 a 2010 (miles de pesos).....	33
<b>Tabla 4.</b> PIB de agencias de viajes, período 2007-2011 (miles de pesos).....	38
<b>Tabla 5.</b> Empleos generados en México por el turismo y las agencias de viajes, período 2007-2011.....	41
<b>Tabla 6.</b> Diez principales fortalezas y debilidades de México en turismo, año 2011.....	44
<b>Tabla 7.</b> Resumen de artículos reformados en LFT en noviembre 2012.....	63
<b>Tabla 8.</b> Ventajas y desventajas del <i>outsourcing</i> en México.....	71
<b>Tabla 9.</b> Convenios destacados publicados por la OIT.....	74
<b>Tabla 10.</b> Resumen del capítulo 1.....	79
<b>Tabla 11.</b> Matriz FODA.....	155
<b>Tabla 12.</b> Estratificación oficial de empresas.....	172
<b>Tabla 13.</b> Población y muestra.....	185
<b>Tabla 14.</b> Varianzas de resultados de prueba piloto.....	192
<b>Tabla 15.</b> Información general de encuestados.....	196
<b>Tabla 16.</b> Frecuencias de respuestas en encuesta.....	202
<b>Tabla 17.</b> Prestaciones a empleados en la agencia de viajes del D.F. ....	212
<b>Tabla 18.</b> Resumen de características FODA seleccionadas.....	221
<b>Tabla 19.</b> Alternativas estratégicas (FO).....	222
<b>Tabla 20.</b> Alternativas estratégicas (FA).....	223
<b>Tabla 21.</b> Alternativas estratégicas (DO).....	225

<b>TABLAS</b>	<b>PÁG.</b>
<b>Tabla 22.</b> Alternativas estratégicas (DA).....	226
<b>Tabla 23.</b> Recuento de combinaciones FODA.....	228
<b>Tabla 24.</b> Selección de estrategias a aplicar.....	229
<b>Tabla 25.</b> Matriz FODA con estrategias seleccionadas.....	233
<b>Tabla 26.</b> Mapa estratégico de la propuesta de mejora.....	243

## SIGNIFICADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>SIGLAS/ ACRÓNIMOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>AMAV</b>	Asociación Mexicana de Agencias de Viajes.
<b>AMECH</b>	Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano.
<b>CSTM</b>	Cuenta Satélite del Turismo en México.
<b>CT</b>	Condiciones de trabajo.
<b>CVL</b>	Calidad de vida laboral.
<b>FODA</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.
<b>IATA</b>	<i>International Air Transport Association.</i>
<b>IMSS</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social.
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
<b>INFONAVIT</b>	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
<b>ISR</b>	Impuesto sobre la renta.
<b>IVA</b>	Impuesto al valor agregado.
<b>LFT</b>	Ley Federal del Trabajo.
<b>LGT</b>	Ley General de Turismo.
<b>MT</b>	Motivación en el trabajo.
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo.
<b>OMT</b>	Organización Mundial del Turismo.
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto.
<b>RAE</b>	Real Academia Española.
<b>RH</b>	Recursos Humanos.
<b>SAT</b>	Servicio de Administración Tributaria.
<b>SE</b>	Secretaría de Economía.
<b>SECTUR</b>	Secretaría de Turismo.
<b>SEGOB</b>	Secretaría de Gobernación.
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
<b>STPS</b>	Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
<b>TE</b>	Trabajo en equipo.
<b>TI</b>	Tecnologías de la información.
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

## GLOSARIO

**Agencia de viajes.** Son empresas privadas que se dedican al ejercicio de actividades de asesoría, intermediación y organización de servicios turísticos como transportes terrestres y aéreos, campamentos, cruceros, viajes, etc. (González, 1998).

**Agencia de viajes minorista.** Agencia de viajes especializada en la oferta de paquetes turísticos integrados por agencias de viaje mayoristas, así como servicios turísticos de otras personas o empresas (PEF, 1999).

**Agencias de colocación de personal.** Son las personas físicas o morales que se dedican a prestar el servicio de colocación de trabajadores en otras empresas y obtienen por ello una retribución económica (PEF, 2006).

**Amenazas.** Situaciones propias del entorno externo de la empresa que podrían afectar negativamente su operación (Borello, 1994).

**Calidad de vida laboral.** Es un indicador organizacional que señala el grado en que las actividades laborales están organizadas tanto en sus aspectos operativos como racionales, con el objeto de contribuir al desarrollo humano de los trabajadores (Segurado, et. al., 2002).

**Clima organizacional.** Es el resultado de la combinación de factores relacionados con aspectos formales e informales de una organización como los sistemas de control, procesos de trabajo, normas, políticas y relaciones interpersonales (Chiavenato, 2006).

**Competitividad.** Posición relativa que mantiene un competidor respecto a sus competidores (Stoner, 1996).

**Comunicación.** Proceso en el que las personas tratan de compartir significados transmitiendo mensajes en forma de símbolos (Stoner, 1996).

**Condiciones de trabajo.** Son las condiciones de bienestar y salud del trabajador que se encuentran establecidas en los contratos individuales o colectivos y en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas por la ley (PEF, 2013a).

**Debilidades.** Son características o rasgos del interior una empresa que se constituyen en obstáculos para el logro de objetivos (Borello, 1994).

**Eficiencia.** Es la razón que existe entre la salida o producción efectiva y los insumos requeridos para lograrla (Robbins, 2009).

**Empowerment.** Consiste en delegar algunas áreas de decisión que abarcan desde decisiones rutinarias hasta la solución de problemas más complejos (Hellriegel, et. al., 2005).

**Equipo de trabajo.** Es el grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un mayor desempeño que la suma de los aportes de cada uno (Robbins, 2009).

**Estrategia.** Consiste en la determinación de las metas a largo plazo de una empresa, así como en la adopción de cursos de acción y los recursos que se necesitan para alcanzar dichas metas (Chandler, 2003).

**Fortalezas.** Son los puntos fuertes o características que favorecen el cumplimiento de objetivos (Borello, 1994).

**Grupo de trabajo.** Grupo de individuos que interactúan sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desarrolle en su actividad respectiva (Robbins, 2009).

**Grupos de interés (*stakeholders*).** Individuos o grupos que son afectados, ya sea en forma directa o indirecta, por la manera en que una organización pretende lograr sus objetivos (Stoner, 1996).

***Inplant.*** Es la representación permanente de una organización en las instalaciones otra, está compuesta por una o varias personas (Elaboración propia).

**Intermediario.** Persona que contrata o interviene en la contratación de una o varias personas que prestan sus servicios o una empresa beneficiaria (PEF, 2013a).

**Motivación.** Es un estado psicológico que combina fuerzas internas y externas de una persona para estimular, dirigir, modificar o mantener comportamientos (Hellriegel, et. al., 2005).

**Operadora mayorista.** Es la agencia de viajes que se dedica principalmente a la integración de paquetes turísticos que son promocionados y comercializados por ellas mismas, o bien, de desempeñan como intermediarias entre consumidores con agencias de viaje minoristas o *tour* operadores (PEF, 1999).

**Oportunidades.** Son las circunstancias del exterior de una empresa que podrían facilitarle el cumplimiento de sus objetivos (Borello, 1994).

***Outsourcing.*** Es una forma de cooperación entre empresas mediante la cual una empresa contratista encarga a otra u otras (subcontratistas o intermediarias), la realización completa o parcial de una actividad productiva, comercial o de gestión de la empresa. Al *outsourcing* se le conoce también como terciarización o subcontratación (Urcola, 2000).

**Patrón.** Es la persona física o moral que se utiliza y se beneficia de los servicios de uno o varios trabajadores (PEF, 2013a).

**Política.** Orientación verbal, escrita o implícita que establece los límites y dirección que siguen las acciones de una empresa (Rodríguez, 2000).

**Precios constantes.** Son los flujos monetarios expresados en relación con las cantidades (unidades físicas) que son producidas a precios de un año denominado “base”, es decir, elimina el efecto ocasionado por la inflación en los bienes y servicios (INEGI, 2013).

**Precios corrientes.** Representan la valoración de una variable económica a los precios vigentes del año en estudio, considerando el efecto ocasionado por la inflación en los bienes y servicios (INEGI, 2013).

**Prestaciones.** Son beneficios colaterales al salario que una empresa otorga a sus trabajadores, en especie o en efectivo, con el objeto de coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades (Torres, 2005).

**Producto Interno Bruto.** Valor monetario total de la suma de los bienes y servicios producidos en un país o región durante un período determinado, que generalmente es de un año. También recibe el nombre de Valor Agregado Bruto (Ávila y Lugo, 2004).

**Rotación de personal.** Es el índice que señala el número de trabajadores que ingresan y salen de una organización; se expresa en cifras mensuales o anuales (Castillo, 2006).

**Subagencia de viajes.** Son agencias especializadas en vender solamente servicios turísticos o relacionados con ellos (PEF, 1999).

**Tour operadores.** Negocios minoristas especializados en la oferta y logística de varios servicios de viaje (transporte, alojamiento, comidas, entradas a atracciones

turísticas, servicios de guía, etc.) que se ajustan a las necesidades de sus clientes (OMT, 2001).

**Trabajador.** Es la persona física que presta un trabajo personal subordinado a otra persona, física o moral (PEF, 2013a).

**Trabajo.** Medio por el cual un individuo interacciona con el entorno físico, estimulando sus propias habilidades y aspiraciones; involucra toda una vida de experiencias, actitudes, expectativas y modos de comportamiento para cumplir una función (Camacaro, 2010).

**Turismo.** Es la actividad económica, social y cultural que consiste en el desplazamiento de personas a lugares que se encuentran fuera de su entorno habitual, normalmente se realiza por motivos de ocio (OMT, 2008).

**Viajeros.** Son las personas que se desplazan entre dos lugares geográficos diferentes por cualquier motivo y duración (OMT, 2008).

**Visitantes.** Son los viajeros que realizan viajes con duración menor a un año, independientemente de su finalidad (negocios, ocio u otro motivo), bajo la condición de que estas personas no trabajen en el lugar visitado (INEGI, 2013).

## INTRODUCCIÓN

El *outsourcing* o subcontratación es una alternativa que utilizan muchas empresas con objetivos económicos y de eficiencia en sus operaciones, recurriendo a un intermediario especializado que se encarga de seleccionar trabajadores y colocarlos en las áreas de esas empresas. De esta manera, el *outsourcing* puede abarcar muchas funciones como las tecnologías de información, investigación de mercados, mantenimiento, nómina, gestión de negocios, entre otras. Los trabajadores subcontratados son ajenos a la empresa donde realizan sus funciones por pertenecer formalmente a la agencia intermediaria que los contrató, no obstante, cada vez son más empleados de estas características, por lo que su identificación real con los objetivos de las empresas así como su motivación por desarrollar su verdadero potencial corren el riesgo de verse mermados, lo cual podría amenazar los intereses de la organización que recurre a sus servicios.

Por estas razones, se presentará el análisis del clima organizacional presente en la oficina matriz de una agencia de viajes ubicada en el Distrito Federal para determinar las oportunidades y dificultades que experimentan los trabajadores subcontratados por medio de *outsourcing* de personal, pretendiendo que el estudio sirva para presentar a los dirigentes de la empresa algunas propuestas encaminadas a mejorar la manera en que se administra actualmente el modelo de negocio de recurrir al *outsourcing* y armonizar su uso con la obtención de un nivel saludable de calidad de vida laboral como un indicador de bienestar general de empleados subcontratados que tiendan a mantener altos niveles de desempeño, compromiso y motivación.

Este trabajo contiene modelos sobre calidad de vida laboral y clima organizacional para dar fundamento a un diagnóstico que no solamente está compuesto de enfoques subjetivos con las respuestas de encuestados y entrevistados, sino datos objetivos complementarios que están basados en registros y cifras de la empresa. La información de campo se recopiló en un sólo período de observación

(visitas aisladas durante el primer semestre del año 2013), de manera presencial y virtual, ya que la disponibilidad de recursos materiales y humanos se limitaron a las posibilidades de una persona.

El instrumento de investigación principal fue un cuestionario de clima organizacional aplicado a una muestra definida de trabajadores subcontractados de la oficina matriz; primero se aplicó una prueba piloto para afinar la coherencia de las preguntas y posteriormente la versión definitiva del cuestionario.

El impacto de los resultados de este trabajo se extiende a todas las áreas de la empresa analizada que cuente con personal contratado por *outsourcing* de recursos humanos. Además, se espera que la información teórica y estadística sobre los temas desarrollados sea de utilidad para los fines que considere el lector.

En caso de que las propuestas de mejora sean aplicadas, sería recomendable que la instancia encargada de su gestión dé seguimiento a su impacto en el futuro.

El contenido de este trabajo consta de cinco capítulos, en el primero de ellos se presenta información sobre el contexto en el que operan las empresas de servicios, el turismo, el *outsourcing* y la calidad de vida laboral, presentando algunos conceptos, datos estadísticos y legales que permiten delimitar con mayor precisión el entorno dentro cual se ubica el tema. Además se presenta en concreto la situación problemática, el planteamiento del problema de investigación, el objetivo general, objetivos específicos, las preguntas de investigación y la hipótesis; todos estos apartados son los que proporcionan una guía al desarrollo de la investigación.

El capítulo dos está compuesto por un estudio sobre definiciones y teorías sobre calidad de vida laboral, clima organizacional y sus componentes, incluyendo un diagrama sagital que muestra las variables de investigación y la exposición teórica

de las dimensiones para analizar el clima organizacional, que son: trabajo en equipo, motivación y condiciones de trabajo. Además, en la parte final de este capítulo se presenta una breve descripción de la teoría sobre estrategias y análisis FODA que da sustento al posterior desarrollo de una propuesta de mejora.

En el capítulo tres se presenta el caso de la empresa a analizar, contiene información necesaria para clasificar a la agencia de viajes dentro del sector turístico y poder dar marco a la descripción de la empresa, sus características y la definición de la metodología de investigación con la que se planea el estudio de campo, determinando la población, el tamaño de la muestra, instrumentos de investigación y la aplicación de la prueba piloto del cuestionario sobre clima organizacional con su respectiva prueba de validez y confiabilidad.

El cuarto capítulo está compuesto por el análisis de los resultados y sus respectivas conclusiones derivadas de la aplicación del estudio de campo a partir del uso de instrumentos de investigación previamente diseñados, lo cual permitirá identificar el impacto de cada dimensión del clima organizacional sobre la calidad de vida laboral de los empleados subcontractados.

En el quinto capítulo se desarrolla el procedimiento encaminado a determinar las acciones que integran la estrategia sobre clima organizacional que será propuesta como opción de mejora. Con ese fin, se confrontaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en la empresa estudiada, para la obtención de un abanico de alternativas de las cuales se eligieron aquellas que se consideraron más apropiadas para integrar las líneas de acción contenidas en la propuesta de mejora.

Con la estrategia sobre clima organizacional definida, se presentan finalmente las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para incrementar el nivel de calidad de vida de los trabajadores subcontractados.



## **CAPÍTULO 1.**

---

# **MARCO REFERENCIAL DEL SECTOR TURISMO, *OUTSOURCING* Y CALIDAD DE VIDA LABORAL**

# **1. MARCO REFERENCIAL DEL SECTOR TURISMO, OUTSOURCING Y CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

## **1.1. EMPRESAS DE SERVICIOS.**

Actualmente, la tendencia en el entorno de los negocios se centra en competir dentro de una economía de servicios, los cuales han adquirido tal importancia que los empresarios los consideran como el factor clave para optimizar costos y diferenciarse de las empresas competidoras dentro de un mercado específico.

A partir de ese contexto, es posible observar procesos constantes de creación e implantación de ideas innovadoras que se constituyen como la base de la generación de valor que puede distinguir a una empresa de otra.

El sector económico de las empresas de servicios abarca toda una serie de actividades que van desde aquellas cuyo giro principal es ofrecer un bien intangible (hoteles, bancos, firmas de consultoría, etc.) hasta los servicios de valor agregado de quienes fabrican bienes físicos, ya que muchas fábricas y productores han llegado a percibir a sus propios productos físicos como una “simple parte de un control global de inventarios, pedidos, entrega, uso y servicio de facturación” (Gustafsson, 2004, p. 16), es decir, en muchos casos los servicios complementarios de la cadena de valor están adquiriendo el carácter de estratégicos.

En el Producto Interno Bruto de México (PIB) en el año 2010, el sector terciario o de servicios representó el 68.10% de toda la actividad económica nacional. En el caso del PIB del Distrito Federal, la participación de los servicios es aún mayor, pues en el año 2011 abarcó el 88% de la producción económica en la capital del país (INEGI, 2013). Las proyecciones indican que en el futuro las actividades primarias se reducirán a niveles mínimos históricos, mientras que se confirmará

que las actividades secundarias o industriales pasarán a ser consideradas como una parte integrante dentro los procesos de servicios.

## **1.2. EL TURISMO EN MÉXICO.**

México es un país con una oferta turística variada a precios atractivos para el turista nacional e internacional, pues cuenta con una gran riqueza natural, cultural y gastronómica, con sitios de playa, arqueológicos, tradicionales, una franja fronteriza en el norte del país con gran movilidad, bosques, selvas, desiertos, pueblos, ciudades e infraestructura turística para toda clase de turismo especializado y niveles socioeconómicos, además de contar con 32 sitios oficialmente reconocidos como Patrimonios de la Humanidad: 27 sitios culturales y 5 naturales (UNESCO, 2013), lo cual tiene a México ubicado como uno de los países más visitados en el mundo.

### **1.2.1. Visitantes extranjeros en México: llegadas e ingresos.**

Según datos de la Organización Mundial de Turismo, en el año 2011 se registraron 983 millones de llegadas de turismo internacional en todo el mundo, participando México con el 2.38%, es decir, con 23.4 millones de turistas internacionales que llegaron a territorio mexicano en ese año (OMT, 2012).

**Tabla 1. Llegadas de turistas internacionales en el mundo, años 2010 y 2011 (millones de visitantes).**

<b>País/Año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>1. Francia</b>	77.1	79.5
<b>2. Estados Unidos</b>	59.8	62.3
<b>3. China</b>	55.7	57.6
<b>4. España</b>	52.7	56.7
<b>5. Italia</b>	43.6	46.1
<b>6. Turquía</b>	27.0	29.3
<b>7. Reino Unido</b>	28.3	29.2
<b>8. Alemania</b>	26.9	28.4
<b>9. Malasia</b>	24.6	24.7
<b>10. México</b>	23.3	23.4

Fuente: OMT, 2012, p.16.

Los visitantes internacionales que llegan vía aérea a México provienen principalmente de América del Norte, ya que según datos de la Secretaría de Turismo, los registros correspondientes al año 2011 muestran a los visitantes de Estados Unidos ubicados en el primer lugar con el 56.5% de los arribos aéreos, mientras que los canadienses ocupan el segundo lugar con un 15.4% de las llegadas por vía aérea (SECTUR, 2012a), por tanto, en conjunto, los visitantes de esos países representan el 61.9% de las llegadas aéreas a México.

**Tabla 2. Llegadas de turistas internacionales a México por vía aérea, año 2011.**

<b>País/Año</b>	<b>2011</b>	<b>% del Total en 2011</b>
<b>1. Estados Unidos</b>	5,728,166	56.5%
<b>2. Canadá</b>	1,563,150	15.4%
<b>3. Reino Unido</b>	330,072	3.3%
<b>4. España</b>	279,531	2.8%
<b>5. Argentina</b>	200,694	2.0%
<b>6. Brasil</b>	196,267	1.9%
<b>7. Francia</b>	186,780	1.8%
<b>8. Alemania</b>	165,136	1.6%
<b>9. Italia</b>	150,691	1.5%
<b>10. Colombia</b>	125,882	1.2%

Fuente: Elaboración propia adaptado de SECTUR, 2012a.

Los principales aeropuertos de recepción de turistas internacionales son el de la Ciudad de México, Cancún, Guadalajara, Los Cabos y Puerto Vallarta; cada persona que ingresa por esa vía tiene un gasto medio de 330 a 350 dólares. Los destinos de playa son los más importantes en cuanto a frecuencia de visitantes y derrama económica, principalmente Cancún, Acapulco, Ixtapa, Huatulco y Los Cabos, los cuales captan aproximadamente el 50% los turistas que planean sus visitas a playas (Turismo en México, 2013).

En cuanto a la derrama económica que significa el turismo internacional visitante en México, los ingresos por este concepto han oscilado en los últimos años entre 11,000 y 12,000 millones de dólares a precios corrientes.

Sin embargo, en los últimos años la actividad turística en México se ha visto amenazada por diversos factores como la inseguridad, recesiones económicas, contingencias (principalmente los estragos provocados en el año 2008 por el brote de influenza), las alteraciones climáticas y principalmente las repercusiones que el narcotráfico ha tenido sobre la imagen de México en el mundo. En su conjunto, todos estos riesgos afectaron la tendencia creciente de los ingresos por turismo internacional en el país captados hasta el año 2008, ya que a pesar de que se ha recuperado terreno en los recientes años, no se han alcanzado los niveles de ingreso que se registraron anteriormente.

**Gráfica 1. Ingresos por turismo internacional en México a precios corrientes (millones de dólares).**



<b>Año</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Ingresos (mdd)	12,170	12,900	13,289	11,513	11,992	11,869
Variación %	0	5.60%	3.02%	-15.16%	5.30%	-1.03%

Fuente: Elaboración propia con datos de la OMT (2012) y SECTUR (2012b).

Debido al importante descenso registrado en los ingresos anuales por visitantes extranjeros del año 2008 al 2009, el gobierno de México en conjunto con los actores del sector emprendieron estrategias encaminadas a recuperar el terreno perdido, aplicando acciones como:

- La promoción nacional y en el exterior de los atractivos turísticos de México por medio de campañas publicitarias encaminadas a posicionar la imagen de la oferta turística de México nuevamente en los primeros planos; un ejemplo de ello es la creación de la marca “MÉXICO” y la publicidad de zonas como la Riviera Maya.
- También se ha promovido la inversión pública y privada en la diversificación de la infraestructura necesaria que cumpla con la demanda proyectada de turistas.
- La especialización de la oferta turística hacia nichos de mercado específicos aprovechando las bondades naturales del país, como lo es el turismo de aventura y deportes extremos.
- La organización de eventos, ferias y convenciones que promueven el turismo y la cultura mexicana en otros países.
- La alianza con empresas, asociaciones y redes de negocios que facilitan la conexión aérea con otros destinos.

La aportación del sector privado es fundamental para la recuperación y el desarrollo de la actividad turística, por lo que las cadenas de hoteles, líneas aéreas y terrestres, compañías de cruceros, agencias de viajes, entre otros participantes, encuentran en México un alto potencial de crecimiento.

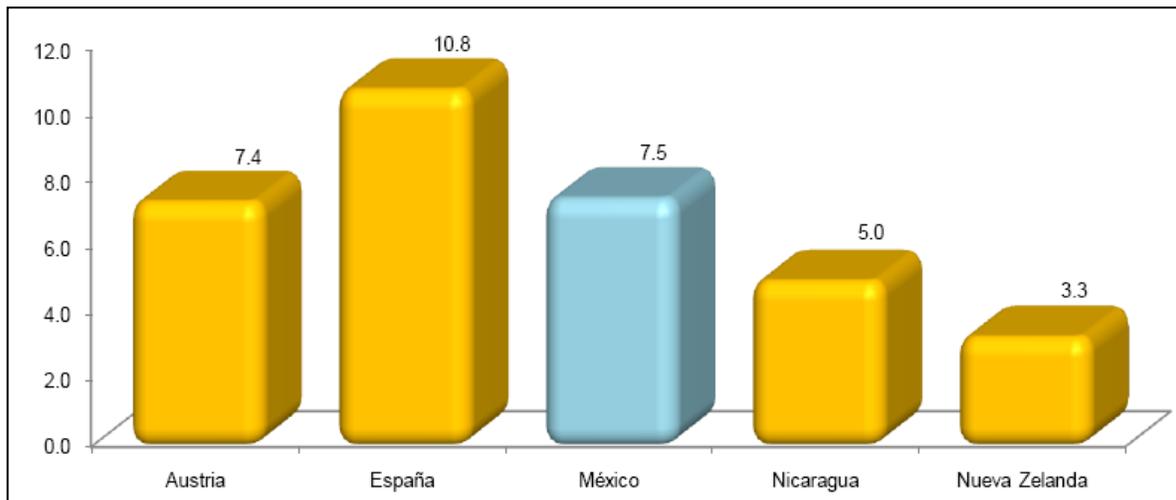
Con la puesta en marcha de las estrategias para incentivar la llegada de turistas internacionales, en los últimos años se ha consolidado el número de visitantes extranjeros, observando un panorama bastante prometedor para que México en los próximos años aspire a escalar entre las diez principales potencias turísticas mundiales en caso de darle continuidad a la aplicación de estrategias exitosas.

### 1.2.2. Participación del turismo en la economía de México.

El turismo es una de las actividades económicas más importantes de México, por lo general representa cifras cercanas al 8% del PIB nacional, con un valor total de las actividades turísticas cercano a un billón de pesos anuales expresados en valores corrientes, y contribuye con superávit a los saldos de la Cuenta Corriente en la Balanza de Pagos (SECTUR, 2012b), registrando los terceros mayores ingresos para el país, sólo por detrás del sector petrolero y las remesas.

Cabe destacar que la proporción de la actividad turística en el PIB nacional es de las más altas en el mundo, por lo cual es de gran prioridad para la administración pública la adecuada instrumentación de políticas sectoriales a favor del desarrollo del turismo, pues en la medida en que este sector aproveche las potencialidades de su oferta, la economía mexicana podrá afianzar una fuente sólida de expansión.

**Gráfica 2. Porcentaje de participación del PIB turístico en el total nacional para países seleccionados, año 2011.**



Fuente: INEGI, 2013, p. 36.

El PIB turístico nacional a precios corrientes se ha incrementado 20% en los años recientes, pues de registrar una producción de la actividad turística de \$860,551.80 millones de pesos en 2007, pasó a un nivel productivo de

\$1,032,878.90 millones de pesos en el año 2011 (INEGI 2013), aunque la proporción respecto al PIB nacional muestra una tendencia decreciente para ubicarse en 7.5% en el año 2011.

**Tabla 3. PIB total vs. PIB turístico, años 2007 a 2011 (miles de pesos).**

Año	Precios Corrientes			Precios Constantes		
	PIB total	PIB turístico	% en PIB total	PIB total	PIB turístico	% en PIB total
2007	10,854,383.6	860,551.8	7.9	8,359,312.3	724,054.4	8.7
2008	11,837,771.7	910,401.6	7.7	8,461,192.6	731,964.8	8.7
2009	11,394,220.1	910,852.0	8.0	7,953,749.2	709,552.1	8.9
2010	12,485,511.2	972,630.2	7.8	8,377,280.8	723,545.9	8.6
2011	13,843,758.1	1,032,878.9	7.5	8,706,942.5	728,186.5	8.4

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI 2013.

A precios constantes, la importancia del PIB turístico es aún más importante, ya que representa el 8.4% de la producción nacional al año 2011.

Como en todas las actividades de la economía, dentro del turismo existen varios sectores que aportan un porcentaje de su producción de bienes y servicios al desarrollo de la actividad turística, por ejemplo, los servicios de transporte se relacionan con el turismo en la medida en que los viajeros utilizan aviones, camiones, trenes y otros medios con fines de turismo.

De esta manera, “las actividades turísticas tienen que ver con los procesos productivos que realizan los establecimientos homogéneos o empresas que están estrechamente relacionadas con el turismo. Al conjunto de este tipo de unidades económicas se les denomina industria turística, determinándose los indicadores más importantes de la misma” (INEGI, 2013, p. 25).

Los rubros que componen a las actividades turísticas son los siguientes: la industria de la construcción, industrias manufactureras, comercio, transportes, correos y almacenamiento, información en medios masivos, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, servicios educativos, servicios de salud y asistencia social, servicios de esparcimiento culturales y deportivos y otros servicios recreativos, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, otros servicios excepto actividades del gobierno, actividades del gobierno y otros bienes y servicios (INEGI, 2013).

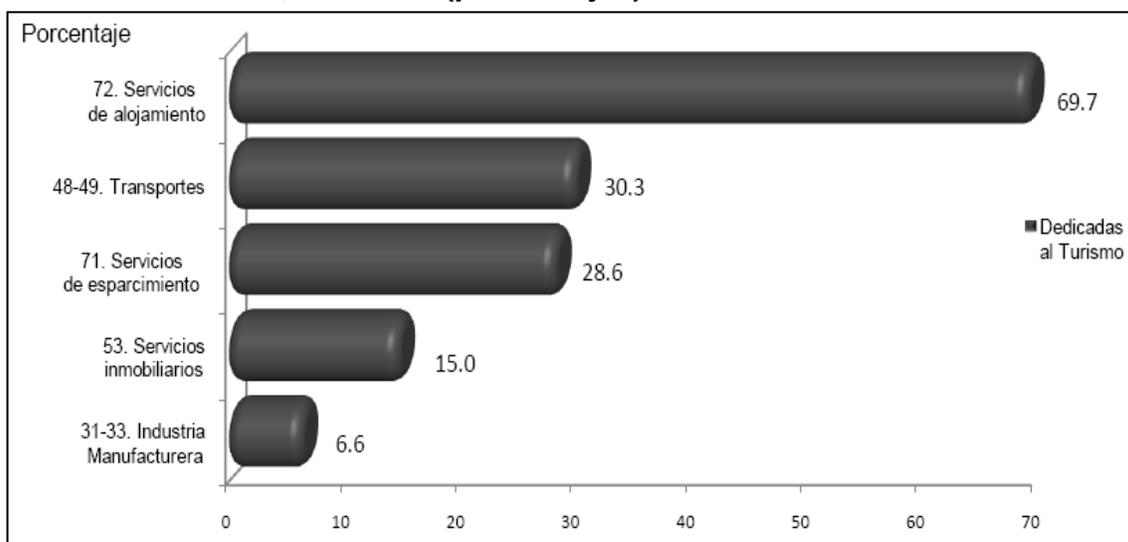
De estos rubros estadísticos generales se desprenden categorías específicas de actividades turísticas, que son: los servicios de alojamiento (hoteles y moteles, otros), servicios inmobiliarios y de alquiler (tiempos compartidos, automóviles, otros), comercio turístico, manufactura (bienes de artesanía y otros bienes), servicios de transporte (aéreo, terrestre de pasajeros, turístico, otros), restaurantes, bares y centros nocturnos, servicios de esparcimiento, servicios médicos, agencias de viajes y tour operadores, actividades del gobierno, servicios financieros y otros servicios de menor impacto.

En el año 2011, las actividades turísticas (INEGI, 2013) que más resaltan respecto al total en el país son:

- Los servicios de alojamiento y restaurantes, bares y centros nocturnos, representando el 69.7% del sector de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
- El transporte de pasajeros en el turismo equivale al 30.3% del sector de transporte, correos y almacenamiento.
- Los servicios de esparcimiento abarcan el 28.6% del sector de servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos.

- Los servicios inmobiliarios representan el 15% del sector de servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.
- Los bienes turísticos abarcaron el 6.6% de la industria manufacturera nacional.

**Gráfica 3. Participación de las actividades turísticas por sector en la economía nacional, año 2011 (porcentajes).**



Fuente: INEGI, 2013, p. 32.

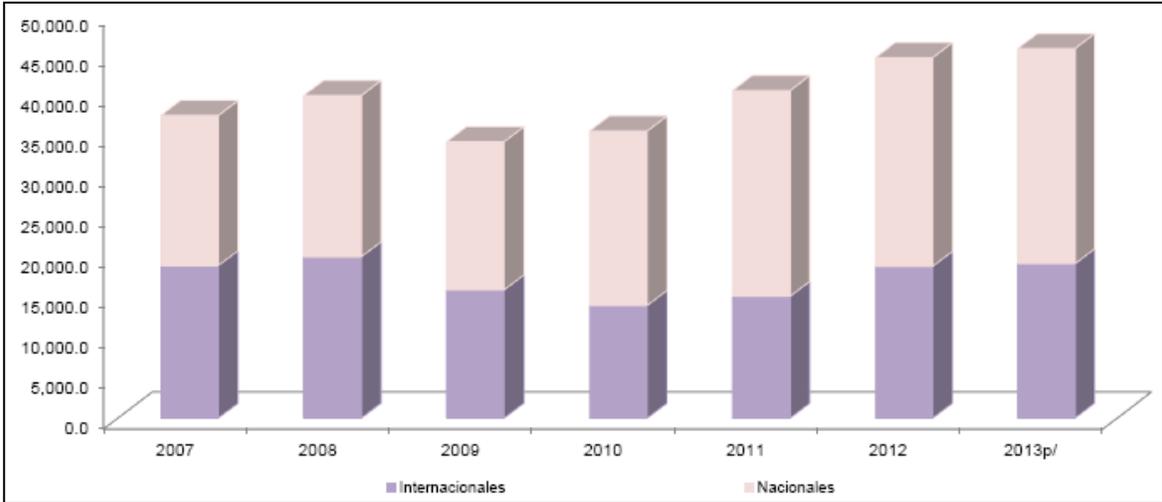
### 1.2.3. El turismo en el Distrito Federal.

La actividad turística en el Distrito Federal también ha recibido gran impulso en los últimos años, en especial promoviendo el turismo de congresos y convenciones, de negocios, la organización de eventos de espectáculos, deportivos y culturales e incentivando la inversión privada en hoteles, bares y restaurantes.

La Ciudad de México recibe anualmente 10 millones de turistas, en promedio 80% son nacionales y 20% extranjeros. La llegada de turistas a la ciudad se registra principalmente en las delegaciones Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo, que en conjunto suelen captar cerca del 70% de las llegadas a hoteles cada año. Hasta octubre del 2012, el Distrito Federal registró una oferta de 604 establecimientos de hospedaje con un total de 48,849 habitaciones (SECTURDF, 2013).

De enero a octubre del año 2013, el turismo arrojó ingresos al D.F. por 45,780.90 millones de pesos a precios corrientes, lo cual confirma la tendencia creciente de los ingresos en los últimos años considerando el mismo período de tiempo por año (SECTURDF, 2013).

**Gráfica 4. Derrama total turística en el D.F. 2007-2013, período enero-octubre a precios corrientes (millones de pesos).**



Fuente: SECTURDF, 2013, p. 3.

Aunque el Distrito Federal es una de las entidades que más aporta al PIB turístico nacional y la mayor generadora de empleos en turismo, enfrenta retos importantes por resolver que, de acuerdo a encuestas realizadas a turistas, se centran la atención a las siguientes problemáticas: el caos vial, la contaminación, la falta de limpieza en las calles, la inseguridad y el ambulante, esto principalmente en el Centro Histórico de la ciudad, que pertenece a la delegación más visitada por turistas: la delegación Cuauhtémoc.

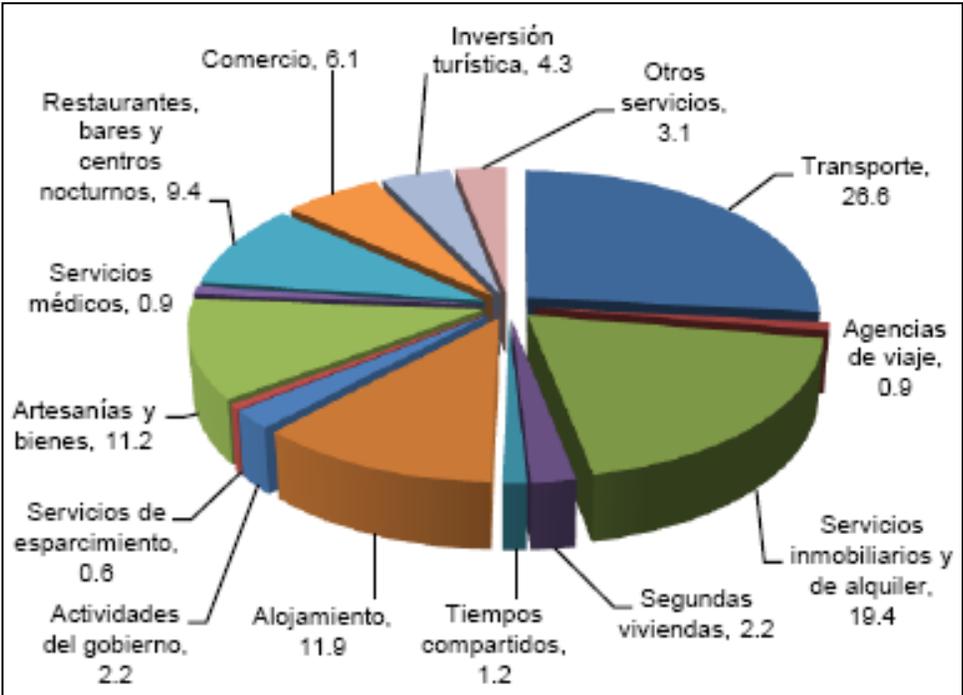
**1.2.4. Importancia de las agencias de viajes en la economía mexicana.**

Uno de los rubros del turismo en México más importantes es el de las agencias de viajes. A pesar de que regularmente representan sólo el 0.9% de la actividad turística en México, son un factor determinante para generar ingresos en los

demás sectores que integran al turismo debido a su naturaleza de intermediarias, impulsando sobre todo a los servicios de transporte, de alojamiento, de servicios inmobiliarios y de alquiler.

Las funciones de las agencias de viajes “consisten, principalmente, en vender el derecho a utilizar un determinado servicio, en un determinado momento del tiempo y de acuerdo a unas determinadas condiciones. No sustituyen a la unidad que proporciona el servicio, sino que únicamente desempeñan el papel de facilitar al visitante información y acceso, actuando de intermediarios en la compra de determinados servicios” (OMT, 2001, p. 47).

**Gráfica 5. Composición de las actividades turísticas en la economía nacional, año 2011 (porcentajes).**



Fuente: INEGI, 2013, p. 32.

Para efectos estadísticos, en el concepto de agencias de viajes se suele incluir a los *tours* operadores, ya que por lo regular ambos negocios suelen trabajar en forma conjunta y muchas veces se complementan, pues una agencia de viajes cumple su rol de intermediación ofreciendo al consumidor final los paquetes

turísticos creados por los *tour* operadores, que son negocios por esencia minoristas especializados en combinar varios servicios de viaje (transporte, alojamiento, comidas, entradas a lugares, servicios de guía, entre otros) que se ajustan a las necesidades y deseos de los clientes (OMT, 2001).

En cuanto al valor de las actividades que desarrollan las agencias de viajes, las cifras del INEGI (2013) indican que el PIB del rubro de agencias de viajes y *tour* operadores sumó una cantidad de \$6,628,522 pesos a precios constantes en el año 2011.

**Tabla 4. PIB de agencias de viajes, período 2007-2011 (miles de pesos).**

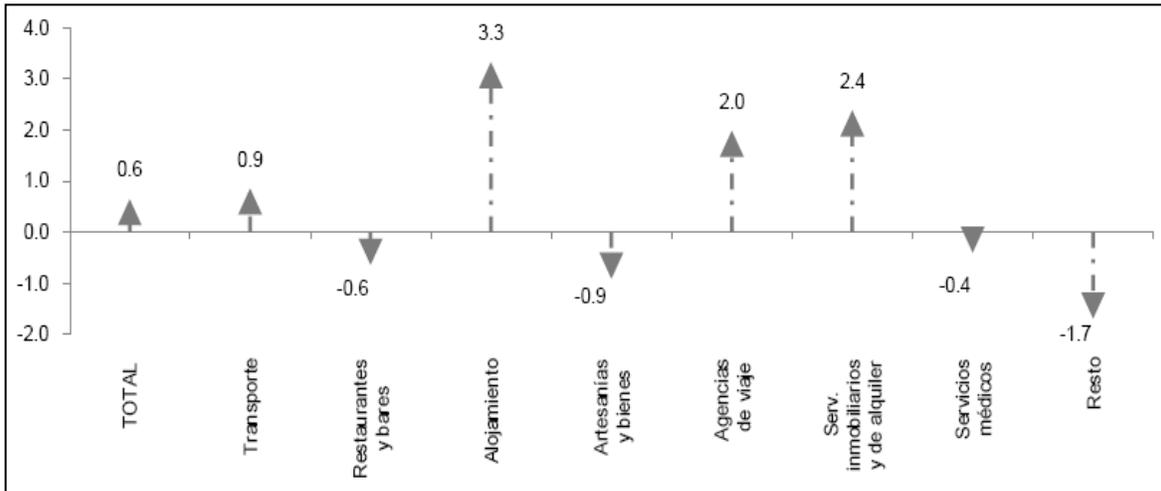
Año	Precios corrientes		Precios constantes	
	PIB agencias de viajes	% en PIB turístico	PIB agencias de viajes	%En PIB turístico
2007	8,111,138	0.94	6,528,375	0.90
2008	8,734,342	0.96	6,645,514	0.90
2009	8,267,627	0.90	6,062,820	0.85
2010	9,055,881	0.93	6,499,771	0.90
2011	9,416,375	0.91	6,628,522	0.91

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI 2013.

El rubro de las agencias de viajes y *tour* operadores fue uno de los que registró un mayor crecimiento anual de bienes y servicios dentro de la actividad turística del año 2011, ya que se presentó un incremento de 2% de variación anual en relación al año 2010, sólo por detrás de las actividades de alojamiento (con 3.3%) y los servicios inmobiliarios y de alquiler (2.4%).

Con los elementos analizados, se confirma que las agencias de viajes son un negocio en expansión que contribuye de una manera importante a potenciar otros sectores de actividad que participan en la economía mexicana.

**Gráfica 6. Crecimiento de los bienes y servicios que integran la actividad turística en México, año 2011 (porcentajes).**



Fuente: INEGI, 2013, p. 34.

### 1.2.5. Total de agencias de viajes que operan en México y el Distrito Federal.

Las cifras disponibles sobre el universo de agencias de viajes en México y el Distrito Federal son un tanto dispersas, ya que varían dependiendo del organismo que las agremia, pues los conteos suelen basarse en número de socios y, en algunos otros casos, en registros independientes que surgen a partir de la voluntad de cada agencia de viajes.

Las estadísticas de la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal reflejan que hasta el año 2011 se contabilizaron 5,838 agencias de viajes en todo el país, contando entre ellas a las agencias mayoristas, minoristas, especializadas y *tour* operadoras con sus respectivas sucursales y franquicias (SECTUR, 2012).

La Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) es un organismo independiente que asocia a las agencias que cubren cuotas anuales a cambio de usar el logotipo de la AMAV como símbolo de confianza para los clientes, recibir capacitaciones, estar consideradas en programas de promociones y beneficios, y ser representadas ante instancias gubernamentales y la sociedad con el propósito

de defender sus intereses y promover su oferta turística. Este organismo también realiza conteos de las agencias que reconoce, sin embargo, no son cifras oficiales.

El máximo organismo internacional rector de los intereses de las agencias de viajes es la International Air Transport Association (IATA), la cual se encarga de registrar, organizar y apoyar las actividades de aerolíneas y agencias de viajes principalmente. Solamente las agencias de viajes con mayor presencia y trayectoria en el mercado son las que logran el privilegio de afiliarse a la IATA en razón de la solvencia operativa y financiera que demuestran para adquirir beneficios únicos que les aseguran mayor competitividad. Hasta el año 2010 registró un total de 1,115 agencias de viajes asociadas en México (IATA, 2012).

En el Distrito Federal, hasta el mes de noviembre del el año 2013 existe un total de 561 agencias de viajes, de las que 300 son minoristas, 187 mayoristas, 23 especializadas, 46 *tour* operadoras y 5 consideradas en otras categorías (SECTURDF, 2013).

Las agencias de viajes con sede en el Distrito Federal representan casi la mitad de agencias de viajes que contabiliza la IATA en México, en especial siendo la sede de las agencias mayoristas y de las oficinas principales de las agencias de viajes más reconocidas en el país.

#### **1.2.6. Empleos generados por el turismo y agencias de viajes en México y el Distrito Federal.**

Por sus características, el comportamiento de los empleos en el turismo es altamente estacional, hay épocas del año en que se incrementa sustancialmente la actividad turística y se crean puestos de trabajo temporales, por lo que durante el año se registran altas tasas de rotación en un sector en que, por otra parte, sus empleos estables no muestran grandes variaciones con el paso de los años.

Siendo el turismo la tercera actividad económica más importante de México, la aportación que representa este sector en el ámbito laboral en cuanto a puestos de trabajo remunerados es también significativa, ya que en el año 2011 el turismo registró 2,474,162 empleos totales remunerados, lo que representa un 6.79% de los empleos del país en ese año. El sector del turismo que más genera empleos es el de restaurantes, bares y centros nocturnos, que al año 2011 registró un total de 893,219 plazas ocupadas. Por su parte, las agencias de viajes generaron 15,853 empleos remunerados en 2011, es decir, 0.64% de los puestos de trabajo del sector turismo (INEGI, 2013).

**Tabla 5. Empleos generados en México por el turismo y las agencias de viajes, período 2007-2011.**

<b>Año</b>	<b>Total de empleos en México</b>	<b>Total de empleos en el turismo</b>	<b>% Turismo en empleos de México</b>	<b>Total de empleos de agencias de viajes</b>	<b>% Agencias de viajes en empleos de turismo</b>
<b>2007</b>	36,612,252	2,428,340	6.63%	16,552	0.68%
<b>2008</b>	36,739,662	2,454,081	6.67%	16,847	0.69%
<b>2009</b>	35,253,010	2,456,244	6.96%	15,693	0.64%
<b>2010</b>	35,599,102	2,475,409	6.95%	15,602	0.63%
<b>2011</b>	36,414,794	2,474,162	6.79%	15,853	0.64%

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2013, p. 110.

En cuanto al Distrito Federal, de enero a octubre del 2013 el turismo generó 1,011,889 puestos de trabajo, la cuarta parte de ellos fueron empleos directos en restaurantes y hoteles, mientras que los demás fueron empleos indirectos en las demás actividades turísticas incluyendo a las agencias de viajes (SECTURDF, 2012).

Las agencias de viajes instrumentan políticas de contratación de personal distintas con el fin de conseguir el personal necesario y suficientemente calificado para formar parte de la empresa ya sea por programas de becarios, por tiempo determinado o indeterminado, por eventos, o bien, contratando al personal de base. Sin embargo, en la última década ha tomado mucho auge la contratación de personal por medio de una tercera parte que se encarga de administrar los

recursos humanos de la empresa, y esta ha sido una opción tan atractiva para las empresas que las agencias de viajes medianas y grandes que disponen de los recursos necesarios recurren a esta práctica en mayor proporción, la cual se conoce en el ámbito empresarial como *outsourcing* y es uno de los temas centrales de este trabajo.

### **1.2.7. Competitividad del sector turístico mexicano a nivel internacional.**

Si México desea consolidarse y crecer como una de las opciones de turismo más atractivas en el mundo, es necesario que se evalúen objetivamente las áreas de mejora existentes. Con ese objetivo, es indispensable prestar atención a los puntos de vista de los visitantes, monitorear constantemente las estadísticas, la imagen del país en el mundo y atender los problemas internos que pueden frenar el desarrollo del turismo en México.

También es necesario que la administración pública dé continuidad a los programas que se han venido aplicando con éxito, planificando e implementando acciones destinadas a aprovechar la oferta turística nacional de manera que se genere una mayor derrama económica a través de las cuatro estrategias establecidas por el Plan Nacional de Desarrollo, que consisten en:

- “Impulsar el ordenamiento y transformación del sector turístico” (PEF, 2013a, p. 143).
- “Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico” (PEF, 2013a, p. 143).
- “Fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos” (PEF, 2013a, p. 143).
- “Impulsar la sustentabilidad y que los ingresos generados por el turismo sean fuente de bienestar social” (PEF, 2013a, p. 143).

Según el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo 2011 del Foro Económico Mundial (Blanke y Chiesa, 2011), México ocupa el lugar 43 entre 139 naciones entre las que se evaluó la situación presente en 14 factores directamente relacionados con la calidad en las actividades de turismo. A pesar de esto, México está entre los países que más turistas internacionales reciben, esto quiere decir que existen muchas áreas de oportunidad que hay que atender para no depender sólo de unas cuantas fortalezas.

De los 14 factores del Reporte, los tres en los que México destaca son:

- Recursos naturales (lugar 10), debido al gran abanico de atracciones naturales con que cuenta y a los Patrimonios Naturales de la Humanidad con que cuenta.
- Recursos culturales (lugar 19), por los Patrimonios Culturales de la Humanidad en México, los eventos y ferias culturales que se organizan.
- La priorización del sector turístico (ubicándose en el puesto 30), luego de las intensas campañas de publicidad para favorecer la imagen de México en el extranjero y la aplicación de políticas públicas de carácter prioritario en materia de turismo.

Por otra parte, los tres factores en los que México está peor considerado son:

- La infraestructura general de transporte (lugar 79), falta mejorar la calidad en el servicio y es necesaria la modernización de unidades.
- Salud e higiene (lugar 64), debido a que existen en muchos sitios condiciones insalubres para el turismo en la playa, en excursiones y en lo referente al mantenimiento de limpieza en algunas ciudades como el Distrito Federal.
- Seguridad (lugar 128), sin duda es el factor más preocupante que frena en gran medida el progreso del turismo en México. Los visitantes se sienten inseguros y con falta de confianza ante los fallidos intentos de los gobiernos

federales y locales por detener la creciente ola de violencia y criminalidad que se ha vivido en los últimos años dentro del país.

Al examinar con más detalle las áreas que componen los 14 factores del Reporte, se identifican también como áreas de mejora los altos cobros de impuestos que existen, la mala calidad del medio ambiente, el alto número de especies amenazadas, los costos generados por el crimen, la mala calidad de la educación, de la atención hospitalaria y de las prácticas de contratación y capacitación de recursos humanos.

A su vez, las fortalezas específicas del sector se basan en la presencia de empresas de renta de autos, la inversión extranjera, la apertura a los acuerdos internacionales, los precios de gasolina y en hoteles, los Patrimonios de la Humanidad reconocidos por la UNESCO, el número de líneas aéreas, las especies conocidas, entre otros.

**Tabla 6. Diez principales fortalezas y debilidades de México en turismo, año 2011.**

FORTALEZAS			DEBILIDADES		
No.	Concepto	Pos.	No.	Concepto	Pos.
1	Presencia de empresas de renta de autos	1	1	Especies en peligro de extinción	136
2	Patrimonios Culturales de la Humanidad	5	2	Confianza en la policía	132
3	Total de especies de animales conocidas	9	3	Costos por crimen y violencia	132
4	Oferta aérea para vuelos locales	11	4	Calidad del sistema educativo	120
5	Tiempo para proporcionar datos de turismo	12	5	Prácticas de contratación y despido	120
6	Autocrítica sobre datos del Reporte	15	6	Calidad del entorno natural	120
7	Inversidón extranjera directa	22	7	Apertura al turismo	116
8	Apertura a tratados de servicios aéreos	23	8	Cobro de impuestos y su efecto	113
9	Número de ferias y exhibiciones	24	9	Costos por terrorismo	112
10	Precios en gasolina y hoteles	25	10	Facilidad para contratar extranjeros	97

Fuente: Elaboración propia con datos de Blanke y Chiesa, 2011.

Además de que en México existan aspectos como una infraestructura importante en materia de turismo (hoteles, aeropuertos, carreteras, etc.), el respaldo de la inversión extranjera, programas importantes de promoción al turismo como la distinción de Pueblos Mágicos, entre otros aciertos, el turismo depende de la atención efectiva a los problemas internos del país, muchos de los cuales presentan bastante rezago en su resolución y sobre los que las organizaciones internacionales recomiendan dar prioridad.

El sector turístico es un importante motor de crecimiento y prosperidad. Por su gran influencia en la economía es un puente entre la pobreza y el desarrollo, cuya fortaleza depende de incrementar la calidad de la oferta turística del país; si se quiere lograr una mejor imagen de México en el exterior, primero hay que fortalecerse internamente para después estar en condiciones de competir abiertamente con los feroces adversarios del mundo.

### **1.3. EL *OUTSOURCING*.**

El *outsourcing*, también llamado subcontratación o terciarización, es una alternativa que “desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de la Gerencia como una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y fundamental para afrontar los cambios en el presente milenio” (Deloitte, 2010, p. 1).

El *outsourcing* no es nueva estrategia de negocios, sin embargo, este concepto como tal, se empezó a manejar desde los comienzos de la era moderna post-industrial caracterizada por la alta competencia en los mercados globales.

A partir de 1980, se extendió en el mundo el uso del anglicismo “*outsourcing*” a partir de la conjunción de dos palabras del vocabulario inglés: *out* quiere decir “fuera”, y *source* significa “origen”; por lo que literalmente se traduce como “origen desde afuera”.

Con el recién creado término de “*outsourcing*” se pretendía describir (dentro de la ciencia de la administración) la creciente tendencia de las empresas de transferir sus sistemas de información a proveedores. Al ser reconocida por los gerentes como una atractiva estrategia para generar beneficios, la aplicación del *outsourcing* amplió sus horizontes y se usó para que las empresas pudieran descentralizar actividades como:

- Los sistemas financieros.
- Los sistemas contables.
- El control de procesos.
- Actividades de producción.
- Actividades de mercadotecnia.
- La gestión de recursos humanos.
- Servicios de vigilancia.
- Otras funciones operativas.

Debido al alto sentido de competitividad que existe en el entorno de negocios, es de alta prioridad para muchos dirigentes de empresas minimizar los costos y maximizar la obtención de resultados. Por ello, el *outsourcing* ofrece a las empresas la oportunidad de cumplir con estos objetivos al darles la posibilidad de externalizar con un agente especializado las actividades operativas no esenciales como las mencionadas para permitir a la empresa enfocarse en sus procesos claves.

### **1.3.1. El *outsourcing* en el mundo.**

“Administrar un negocio puede llevar a los líderes de las compañías en diversas direcciones, multiplicando sus responsabilidades, dividiendo su atención y obstaculizando sus esfuerzos. Como respuesta, ejecutivos de todo el mundo recurren cada vez más al *outsourcing* como parte de su estrategia general. El

*outsourcing* se ha convertido en una herramienta estratégica de negocio, y no simplemente en la última palabra de moda o una novedad pasajera” (Deloitte, 2010, p. 1).

No obstante, en julio de 2005, la OCDE publicó un estudio estimando que cerca del 20% de los empleados del mundo en desarrollo pueden verse afectados por el *outsourcing* (Camacho, 2008). Esto significa que desde aquel entonces el *outsourcing* es una práctica ya estandarizada con una adopción mayor entre las empresas y que representa una alternativa de contratación de personal.

En cuanto al impacto económico que genera actualmente el *outsourcing*, existen estudios que reflejan que las empresas usuarias están dispuestas a pagar en el corto plazo el 80% más de lo que erogarían por un trabajador de planta, porque las bondades de la subcontratación les permiten amortizar los costos con los gastos ahorrados. Con ello, las empresas que contratan el servicio suelen ofrecer sueldos precarios y escasas opciones de desarrollo al personal subcontratado, lo que se puede reflejar en futuros costos mayores a lo planeado.

Estudios de consultores en la materia han arrojado los siguientes porcentajes como las opciones de *outsourcing* más contratadas en el mundo (Vázquez, 2005):

- Tecnologías de la información: 27%
- Recursos humanos: 16%
- Centro de llamadas: 15%
- Finanzas: 11%
- Administrativo: 9%
- Otros: 22%

Como se puede apreciar, el *outsourcing* de tecnologías de la información (TI) es el servicio de subcontratación más buscado por las empresas. Dicho servicio incluye funciones como la renta de equipo de cómputo, desarrollo de sistemas,

mantenimiento de equipo y soluciones, servicios de infraestructura tecnológica, los centros de atención a clientes y las mesas de ayuda.

En 2003, tanto el *outsourcing* de TI como el *outsourcing* de procesos de negocios fueron considerados como unas de las líneas de servicios de más rápido crecimiento, ya que se concretaron al menos siete grandes alianzas a nivel mundial para contratar el servicio de *outsourcing*, las cuales fueron estimadas en su conjunto en más de 20 billones de dólares por conducto de varias instituciones financieras en el año 2002 (Tan, 2008).

La demanda de servicios de *outsourcing* de TI alcanzó una facturación de 1,939 millones de dólares en el año 2004, sin embargo, aún está menos desarrollada en comparación con el entorno internacional (Ramírez, 2006). En 2007, el *outsourcing* de Tecnologías de Información (TI) alcanzó una considerable tasa de crecimiento mundial del 10.2%; de acuerdo a “The Yankee Group”, de todos los sectores de *outsourcing* que existen en la actualidad, el de TI es el que registra un mayor crecimiento acumulado en el mercado mundial, que va de un 20 a un 30 por ciento anual (Tan, 2008).

Muchas de las empresas que han alcanzado el éxito han contado con algún servicio de *outsourcing* en su historia, generando una reducción de costos que llega a un promedio de 40% (Tan, 2008). Dado el fenómeno de la progresiva interacción económica como consecuencia de la globalización mundial, hay áreas o esferas de oportunidad que antes no estaban comunicadas entre sí.

En todo el mundo (sin exceptuar a México) prevalece un interés creciente de las empresas por externalizar más funciones de la empresa además de las tecnologías de la información, por lo que han optado por externalizar la administración de nómina, recursos humanos, procesos de negocios, manufactura, la gestión de las relaciones con los clientes y los llamados *call*

*centers*, destacando empresas de *outsourcing* como IBM, HP, EDS, Manpower, Randstad, Deloitte, Gedas, etc.

En el año 2012, los países que más rápidamente están creciendo en materia de subcontratación son India, Malasia y China. En la región de América Latina, Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia son los países en donde más se utiliza este régimen, ya que en el año 2011 se registró un incremento del uso del *outsourcing* en un 5.5%; México es el segundo país que más adopta *outsourcing* en América Latina, sólo por detrás de Brasil. Algunos consultores especializados estiman que a finales del 2012 los servicios de *outsourcing* representaron ingresos por 4 mil 500 millones de dólares, lo que significa el uno por ciento del total global (AMECH, 2013).

### **1.3.2. El *outsourcing* en México.**

En México, después la crisis económica del año 1995, los servicios de terciarización crecieron enormemente en base a la necesidad de muchas empresas de reducir costos y contar con un intermediario especializado en una operación para incrementar la productividad. Varias empresas que recurrieron a la subcontratación lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas operativas, ya que la crisis contribuyó en ese sentido, pues no había mejor forma de adaptarse a lo que el mercado y clientes necesitaban. De esta manera, se empezó a ver en el *outsourcing* la diferencia entre el éxito y el fracaso (Ortíz, 2006).

Durante la década de los años 90, la apertura comercial de las fronteras mexicanas dio cauce a que se instalaran en el país muchas firmas de *outsourcing* de distinta especie que hoy en día gozan de una gran reputación, entre las que se destacan Adecco, Accenture, Hewlett Packard, EDS, Infosys, etc., dedicadas a una o varias funciones que van desde el manejo de las tecnologías de la información y comunicación hasta la gestión de los recursos humanos, etc.

El *outsourcing* es una práctica consolidada en la mayoría de las empresas en México, quienes han expandido el uso de la subcontratación de manera importante en los últimos años, pues su utilización de 1998 a 2003 creció en 40.1%, y entre el año 2003 y 2008 aumentó 95.2%, lo que quiere decir que en esa década la tasa de crecimiento fue de 173.5% (INEGI, 2009).

Las empresas que más recurren al *outsourcing* son las de servicios financieros y seguros, los grandes corporativos y las de servicios de información en medios masivos, donde cerca de la mitad de sus trabajadores no cuentan con una relación laboral directa. En los corporativos se estima que el 48.6% del personal es subcontratado, las empresas de servicios financieros tienen 42.6% de personal subcontratado y las de servicios de información en medios masivos tienen 35.3% de empleados de *outsourcing* (Cardoso, 2010).

En relación al sector del turismo, aunque no existen cifras específicas, por el grado de importancia económica de las principales actividades que lo conforman, se estima que el *outsourcing* está siendo muy en los corporativos de las grandes empresas de cadenas de hoteles, servicios de transporte (terrestre y aéreo), operadoras de restaurantes y las agencias de viaje más reconocidas.

La Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) es hasta el momento la única instancia oficial en México que agremia a las empresas de *outsourcing*, independientemente del servicio en el que se especialicen. Hasta el último trimestre de 2012, este organismo reconoce a 693 empresas de *outsourcing* como formales y legalmente establecidas, sin embargo, la AMECH asegura que existen alrededor de tres mil *outsourcing* en el país, por lo que en base a esos datos solamente el 23% de las empresas de *outsourcing* operan dentro del marco legal y están debidamente reconocidas, y el restante 77% son irregulares y algunas de ellas son clandestinas (AMECH, 2013).

Se estima que todas las empresas de servicios de *outsourcing* o terciarización en México (dedicadas a TI, *call centers*, procesos de negocios, recursos humanos, etc.) emplean a más de 2.5 millones de personas que llegan a representar más del 5% de la Población Económicamente Activa y 14% de las personas con trabajo en el país, dentro de un contexto nacional en el que los servicios de *outsourcing* crecen un 10% anual, duplicando el crecimiento promedio de este esquema en el resto de América Latina, el cual va de un 5 a 5.5% anual (Vega, 2011).

En promedio se contratan anualmente 800,000 personas bajo el esquema de la subcontratación y menos de la quinta parte llegan a empresas debidamente reguladas y que “utilizan dicha figura para evadir impuestos, contribuciones de seguridad social y pago de utilidades” (Miranda, 2010a, p. 23), según declaraciones del presidente en turno de la AMECH.

Varias de las críticas que se dan en México respecto de la práctica del *outsourcing* sostienen que más del 60% de los empleados subcontratados permanecen en su puesto de 3 a 12 meses, sin generar derechos de antigüedad ni de seguro social, sin vacaciones, aguinaldo o reparto de utilidades y que menos de la cuarta parte de ellos terminan siendo contratados por la empresa en que laboran, generalmente en puestos operativos y administrativos como ayudantes generales, promotores y asistentes administrativos con escasas probabilidades de ascenso y con sueldos precarios que generalmente no rebasan los cinco salarios mínimos mensuales (Villamil, 2012).

Además, las empresas de *outsourcing* que operan fuera del marco de la ley evaden los pagos de cuotas al IMSS, al INFONAVIT, los impuestos sobre la renta y nómina, y en muchas ocasiones no tienen la solvencia suficiente para cumplir con los compromisos asumidos con la parte contratante de sus servicios. En 2010 más de 14,000 empresas no pagaron sus cuotas de IMSS, INFONAVIT, ISR e IVA; se calcula que en ese año se dejaron de pagar 15 mil millones de pesos por concepto de impuesto sobre la renta (ISR), lo cual equivale al 5% del PIB y es una

de las causas que conllevó a los políticos a modificar las regulaciones existentes para legalizar la subcontratación en México (Universia, 2011).

El éxito del *outsourcing* para las empresas contratantes del servicio radica en la exigencia de especializar funciones, incrementar la productividad, eliminar antigüedades de los trabajadores y eliminar costos de contratación para generar ahorros importantes y la opción de encontrar esquemas que aminoren las cargas fiscales, sobre todo en los estados y ciudades que concentran la operación de la actividad terciaria y de los corporativos, es así que en el 2009 las cinco entidades federativas con mayor demanda de trabajadores subcontratados en el país fueron el Distrito Federal, el Estado de México, Guadalajara, Monterrey y Chihuahua (Miranda, 2010b).

### **1.3.3. Aspectos legales y fiscales del *outsourcing* en México.**

En México, durante los últimos años ha permanecido un debate constante sobre la falta de legalidad en la que operan las empresas de *outsourcing* y las compañías contratantes, ya que en muchas ocasiones no cumplen con lo dispuesto en las leyes, o en su caso, la interpretación de las mismas favorece a la operación empresarial de manera tal que se deja de lado el cumplimiento efectivo de obligaciones laborales y fiscales (AMECH, 2013), así como se dejan en segundo término las condiciones bajo las cuales trabajan los empleados subcontratados.

Las disposiciones legales, laborales y fiscales que principalmente tienen que ver con el tema del *outsourcing* en México son: la Ley Federal del Trabajo, La Ley General de Sociedades Mercantiles, La Ley General de Sociedades Cooperativas, La Ley del ISR, la Ley del Seguro Social, La Ley del Infonavit, entre otras.

## Aspectos legales

Los aspectos legales del *outsourcing* están regidos por la definición, interpretación y aplicación de lo establecido por la Ley Federal del Trabajo (LFT) en cuanto a la figura del patrón, el intermediario y la responsabilidad solidaria de ambos, los tipos de contratos y las prestaciones de los trabajadores subcontratados (Martínez, 2008).

### a) El patrón, el intermediario y la responsabilidad solidaria.

El artículo 10 de la LFT (PEF, 2013b, p. 4) define al patrón como: “la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.”

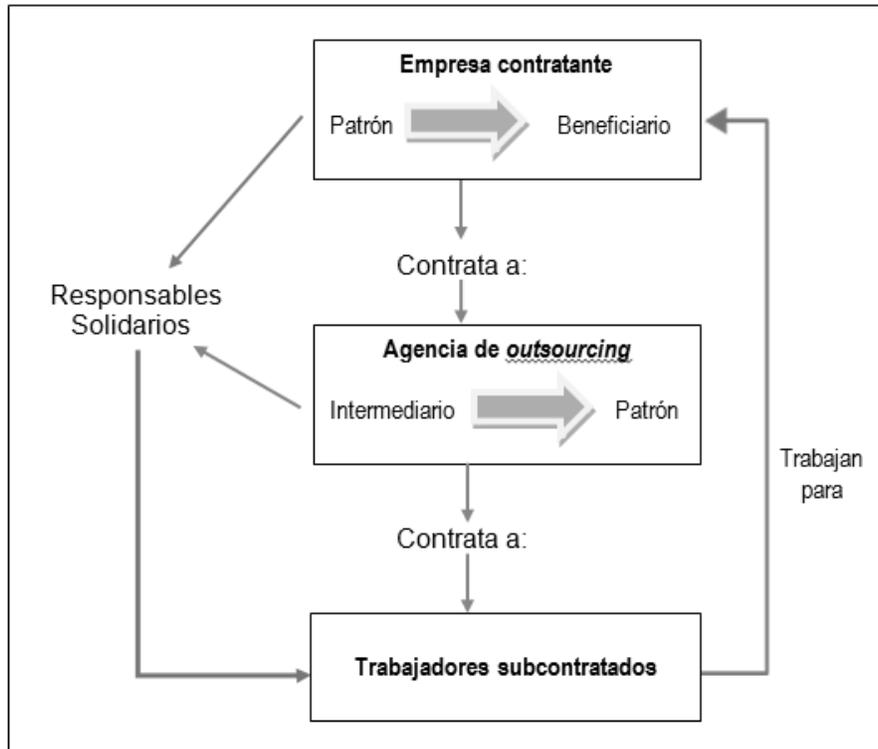
En relación al tema del *outsourcing*, esto quiere decir que “si la empresa contrata los servicios de un trabajador y éste contrata a otros trabajadores, estos últimos se considera que son también trabajadores de la empresa contratante” (Martínez, 2008, p. 21), lo cual indica claramente que el patrón que inició una relación de trabajo con la agencia de *outsourcing* que contrató, también será responsable de los empleados contratados por ésta.

Por su parte, el art. 12 de la LFT (PEF, 2013b, p. 4) establece que el intermediario es “la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón”, sin embargo, el art. 13 de la misma ley (PEF, 2013b, p. 4) dice que “no serán considerados como intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con los trabajadores. En caso contrario, serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.”

De acuerdo con lo expuesto, el patrón original pasa a ser un beneficiario directo de los servicios de los trabajadores contratados por una agencia de *outsourcing* que, en caso de disponer de elementos propios suficientes y trabajar casi exclusivamente para la empresa contratante, se le llega a considerar por la ley como el patrón de los empleados, pero si en caso contrario, no dispone de los recursos necesarios, se le considera legalmente como un intermediario y a la empresa contratante como el patrón. Entonces, el patrón siempre es el responsable de los trabajadores contratados, y lo deseable en el tema del *outsourcing* desde el punto de vista empresarial es que la agencia sea considerada como el patrón en todo momento, pero si en algún momento la agencia no llega a cumplir con sus obligaciones como patrón, la empresa contratante deberá ser solidariamente responsable de los trabajadores; estos riesgos los debe de considerar toda empresa que se decida a contratar servicios de *outsourcing* para evitar futuras controversias.

Estudios hechos por instancias especializadas en la materia estiman que alrededor del 80% de las agencias en México operan sin cumplir con lo establecido por ley (Ramos, 2010), por lo que gran parte de las discusiones en materia laboral relacionadas con el *outsourcing* tienen que ver con una reforma que defina con exactitud el concepto, alcance y límites de la subcontratación y la responsabilidad solidaria, atendiendo las lagunas legales que existen y que dan lugar a diferentes problemáticas, ya que muchas veces los trabajadores subcontratados son la parte más afectada al no tener las prestaciones y condiciones laborales que les permitan tener una vida estable y de desarrollo personal y profesional.

**Figura 1. Partes legalmente involucradas en el *outsourcing* en México.**



Fuente: Elaboración propia.

b) Contratación de trabajadores de *outsourcing* y prestaciones

Como cualquier empresa, las agencias de *outsourcing* hacen constar las relaciones de trabajo por medio de contratos individuales que pueden ser por obra determinada, por tiempo determinado o por tiempo indeterminado. Para la subcontratación hasta el momento no se maneja la modalidad de relaciones colectivas de trabajo que den lugar a la creación de sindicatos; esa es una de las razones que representan un atractivo para las empresas beneficiarias de los servicios de *outsourcing*.

Debido a que las agencias de *outsourcing* contratan a los trabajadores en función de las necesidades y decisiones de la empresa beneficiaria, la mayor parte de los contratos de trabajo son por obra o por tiempo determinado sobre todo a partir de razones como: evitar la antigüedad de trabajadores, mantener personal trabajando

por períodos de evaluación o de prueba y estimular el trabajo bajo presión a partir de la administración por objetivos.

En menor medida, existe la posibilidad de que si los empleados subcontratados por obra o por tiempo determinado llegan a obtener los resultados que les fueron planteados desde un inicio, pudieran recibir como recompensa la subcontratación por tiempo indefinido, pero de cualquier manera siguen siendo parte de las agencias de *outsourcing*, ya que en la actualidad es realmente difícil que un trabajador obtenga contratos de planta directamente en la empresa en donde realizan sus labores sin recurrir a la figura del *outsourcing*. La Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) señala al respecto que “durante el año 2009 sólo dos de cada 11 trabajadores obtuvieron base luego de haber sido contratados por empresas de *outsourcing*. Y el promedio de duración de los contratos eventuales para los que no se colocaron definitivamente sumó siete meses... Por niveles de edad, 33 por ciento de los contratados estaban entre los 21 y 25 años, 26 por ciento 26-30 años y 24 por ciento 31-45 años” (Leal, 2010, p. 7).

Las prestaciones y condiciones contenidas en los contratos de trabajo de los empleados de *outsourcing* tienden a apegarse a los requisitos mínimos establecidos por la Ley Federal del Trabajo (PEF, 2013b), los cuales son:

- La duración de la jornada de trabajo.
- Salario.
- Los días de descanso oficiales.
- Vacaciones anuales no menores a 6 días a partir del primer año trabajado.
- El derecho a aguinaldo por 15 días de salario.
- El derecho a estar inscrito en el Seguro Social.
- Liquidación en el caso de despidos injustificados.

La problemática legal surge cuando una o varias de estas condiciones y prestaciones de trabajo mínimas no son respetadas desde un inicio y se mantienen relaciones ilegales de trabajo en la empresa beneficiaria del servicio de *outsourcing*. Más adelante se analizarán más detalladamente las condiciones en el trabajo como una de las dimensiones de la presente investigación.

### **Aspectos fiscales**

Con el propósito de aminorar la carga fiscal y maximizar los beneficios económicos, hay muchas empresas que recurren a agencias de *outsourcing* constituidas ante la ley como sociedades cooperativas para eludir el pago de obligaciones fiscales y evitar el pago de aportaciones de seguridad social y de vivienda a los que tienen derecho los trabajadores (Sánchez, 2010).

De esta manera, se crea una simulación laboral ante los vacíos legales con la contratación o creación de empresas de *outsourcing* que funcionan como Sociedades Cooperativas, las cuales hacen uso indebido de esta figura jurídica para recibir cantidades de dinero que aparentemente son entregadas a sus socios, considerando esas aportaciones exentas del pago de impuestos, de acuerdo a las leyes sobre la materia (Torres, 2011).

En el esquema fiscal que representan las sociedades cooperativas, se consideran a los trabajadores como “socios” con la finalidad de hacer deducible la mayor parte de los ingresos obtenidos por las personas morales constituidas y sus “asociados” por medio del establecimiento de un Fondo de Previsión Social que es contemplado por la Ley General de Sociedades Cooperativas (PEF, 2013c, p. 16), señalando en su artículo 57 que:

“El Fondo de Previsión Social no podrá ser limitado; deberá destinarse a reservas para cubrir los riesgos y enfermedades profesionales y formar fondos de pensiones y haberes de retiro de socios, primas de antigüedad y para fines

diversos que cubrirán: gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los socios o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social de naturaleza análoga”.

De esto se puede observar que de acuerdo a las características legales de una Sociedad Cooperativa, se les pueden otorgar a sus miembros conceptos de previsión social que se consideran prestaciones exentas del pago de impuestos en el artículo 109 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (PEF, 2013d).

A su vez, el artículo 84 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (PEF, 2013d) contempla las figuras de empresas integradoras (beneficiarias) e integradas (de *outsourcing*) para establecer determinados beneficios fiscales a favor de las integradas que facturan la prestación de servicios deducibles a la empresa contratante o integradora.

Entonces la empresa que paga servicios de *outsourcing*, normalmente recibe una factura que cumple con requisitos fiscales y por algún concepto se considera como prestación de servicios de una o de otra manera; esta situación es deducible para el ISR y no hay mayor trascendencia. Mientras tanto, la empresa de *outsourcing* que recibe el ingreso por la prestación de servicios, deduce las cantidades por sueldo y salarios, así como los impuestos correspondientes (Martínez, 2008).

Con los argumentos presentados, se tienen elementos suficientes para concluir que las empresas recurren al *outsourcing* fiscal para disfrazar las relaciones laborales con el fin de evadir o eludir las obligaciones patronales. Al recurrir a estrategias de *outsourcing* fiscal (Leal, 2010), las empresas buscan específicamente evitar:

- El pago de retenciones de ISR por concepto de sueldo y salarios.
- El pago de impuestos locales (2% sobre nómina).

- El pago de la Participación de los Trabajadores sobre las Utilidades (PTU) y de aportaciones de seguridad social.
- El pago de salarios del personal que realizaba las nóminas.
- El pago de prestaciones, finiquitos y liquidaciones.
- La responsabilidad de registro ante el IMSS, INFONAVIT y SAR.
- El cumplimiento de las obligaciones laborales que señala la Ley Federal del Trabajo.

Se calcula que en total la evasión fiscal de las empresas *outsourcing* se ubica en 528 mil 588 millones de pesos, que equivalen al 6.3% del PIB, dentro de la que participa la evasión del Impuesto al Valor Agregado que asciende a 139 mil 843 millones de pesos y el resto se distribuye en la elusión al pago del ISR, en las cuotas al IMSS, al INFONAVIT, las Afores y al Impuesto sobre la Nómina (Gazcón, 2010).

La situación es grave y se extiende cada vez más por medio del uso indiscriminado del esquema de las sociedades cooperativas, situación de la que está consciente el Gobierno y en específico el Servicio de Administración Tributaria (SAT), por lo que esta última instancia ha emprendido en los recientes años “una agresiva campaña de fiscalización en contra de organizaciones que en su mayoría están constituidas como sociedades cooperativas, civiles y de nombre, que evaden impuestos mediante la contratación irregular de trabajadores” (Ramos, 2010, p. 9), no obstante, es de gran importancia que por medio del recurso legal se delimite con exactitud el ámbito de acción de las empresas de *outsourcing* y las sociedades cooperativas, asegurando que cumplan con sus verdaderas obligaciones fiscales y respeten las garantías mínimas de derecho laboral de los trabajadores subcontratados.

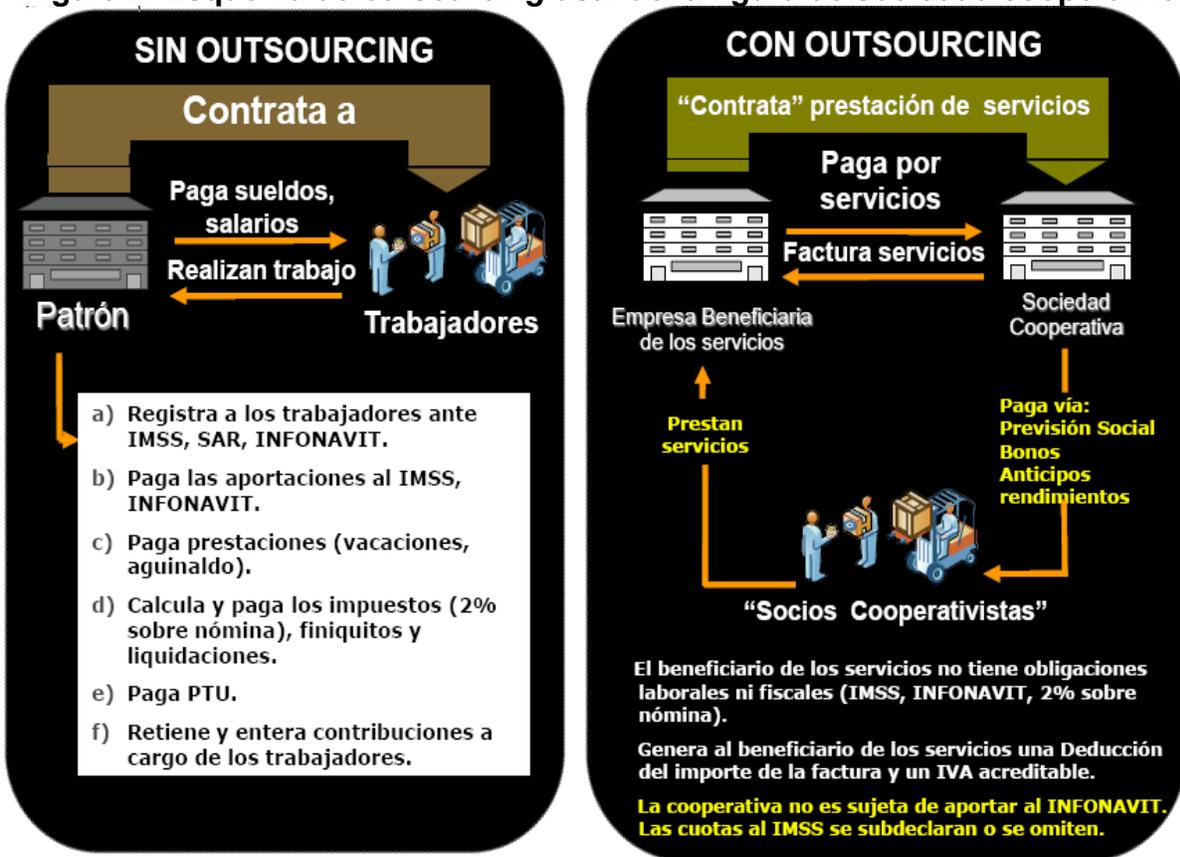
## El Outsourcing para el IMSS

Por otra parte, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) reconoce las estrategias de contratación de servicios de *outsourcing* con empresas filiales, con otras empresas o con trabajadores independientes, para descentralizar parte de los servicios o producción de una empresa, generando beneficios económicos e incrementando su competitividad (Torres, 2011).

En su ámbito de competencia, el IMSS analiza las diversas estrategias y mecanismos de planeación fiscal en las empresas que implican la simulación de actos jurídicos, así como de constitución de diversas clases de personas morales con el propósito de evadir el cumplimiento de las disposiciones de la Ley del Seguro Social, por lo que en 2009 en el Senado de la República se aprobaron iniciativas para regular la práctica del *outsourcing*, modificando el artículo 15 y 15-A de la Ley del IMSS al indicar principalmente que las empresas que contraten los servicios de *outsourcing* serán obligadas solidarias (PEF, 2013e).

Entre las obligaciones que contrae la responsable solidaria están la de controlar la nómina de la empresa de *outsourcing* y ver por el pago de sus contribuciones, porque si la agencia contratada descuida esos temas, la empresa contratante deberá asumir esas responsabilidades.

Figura 2. Esquema de *outsourcing* usando la figura de sociedad cooperativa.



Fuente: Torres, 2011, p. 12.

La tendencia es que el sector empresarial busque esquemas legales que le permitan adelgazar sus gastos fiscales mientras el Congreso no plantee de manera concreta la manera que defina cómo se deba de ampliar la base tributaria. En el caso de México, la figura seguirá replicándose sin el profesionalismo que requiere mientras no se frenen las irregularidades presentes por medio la efectiva aplicación de procedimientos laborales que atiendan este problema de fondo.

### 1.3.4. Reforma laboral en materia de *outsourcing*.

En los últimos meses del año 2012, los legisladores de México discutieron y aprobaron una histórica reforma laboral en la Ley Federal del Trabajo que incluye la rendición de cuentas sindicales, “la regulación de la subcontratación, el pago por hora y nuevas modalidades de contratación como el periodo de prueba, de

capacitación y de temporada, así como la limitación a un año del pago de salarios caídos” (Ginebra, 2012, p. 48).

El tema de la subcontratación es un tema toral que incluye muchos de los puntos de la reforma laboral, ya que los contratos por *outsourcing* suelen ser temporales, con períodos de prueba y definiendo condiciones como los pagos por hora, las prestaciones de ley a las que tienen derecho los trabajadores, así como los términos en que éstos reciben capacitaciones, entre otros aspectos.

En materia de *outsourcing*, la reforma laboral se aprobó con el fin de dar claridad al concepto de subcontratación y todos los puntos derivados que dan origen a las relaciones contractuales por *outsourcing*, procurando regular con mayor precisión a las agencias que han operado al margen de la ley al incumplir obligaciones laborales y fiscales que propician fraudes a los patrones o partes contratantes de esos servicios, a los trabajadores y al Estado al afectar directamente los ingresos de instituciones gubernamentales como el Servicio de Administración Tributaria (SAT), el IMSS y el INFONAVIT.

Los cambios realizados a la Ley Federal del Trabajo entraron en vigor a partir del 1 de diciembre de 2012 (SEGOB, 2012). Cabe destacar que en estos cambios se define al patrón como contratante y a las agencias de *outsourcing* como la parte contratista; los artículos reformados complementan al 10, 12 y 13 en los que (como ya se mencionó en los apartados anteriores) se definen las figuras del patrón, el trabajador, el intermediario y el responsable solidario.

Entre los artículos reformados de la LFT que afectan al tema de la subcontratación directa o indirectamente, destacan los siguientes:

**Tabla 7. Resumen de artículos reformados en LFT en noviembre de 2012.**

<b>Art.</b>	<b>Contenido temático</b>
<b>15-A</b>	Define el régimen de subcontratación y establece las condiciones para su cumplimiento.
<b>15-B</b>	Establece que la relación entre contratante y contratista debe constar por escrito en un contrato. El contratante deberá cerciorarse de la solvencia y buena moral de la contratista.
<b>15-C</b>	La parte contratante debe asegurarse de que la contratista cumple con disposiciones de seguridad, salud y medio ambiente.
<b>15-D</b>	No se permite el régimen de subcontratación cuando se transfieran deliberadamente los trabajadores de la contratante a la contratista.
<b>35</b>	Duración de las relaciones de trabajo, pudiendo el trabajador estar sujeto a prueba o capacitación inicial.
<b>39-A</b>	El período de prueba en relaciones de trabajo por tiempo indeterminado.
<b>39-B</b>	Definición de relación de trabajo para capacitación inicial y su duración.
<b>39-C</b>	Requisitos para que exista la relación para capacitación inicial.
<b>39-D</b>	Especificaciones sobre los periodos de prueba y de capacitación inicial.
<b>39-E</b>	Si existe la relación de trabajo una vez terminados los periodos de prueba o de capacitación inicial y subsista la relación de trabajo, ésta se considerará por tiempo indeterminado y la vigencia de esos periodos se tomará en cuenta para la antigüedad del trabajador.
<b>39-F</b>	Casos en que aplican las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado continuas o discontinuas.
<b>83</b>	Salarios por unidad de tiempo y pagos por hora no pueden ser inferiores al que corresponda a una jornada diaria.
<b>127</b>	Participación de trabajadores de establecimientos en los repartos de utilidades.
<b>153-A</b>	Obligación de patrones y derecho de trabajadores a que estos últimos reciban capacitación para mejor en desempeño laboral y personal.
<b>153-B</b>	Objetivo y alcance de la capacitación en el trabajo.
<b>153-C</b>	Fines del adiestramiento.
<b>153-D</b>	Obligaciones de trabajadores que reciben capacitación.
<b>153-H</b>	Especificaciones sobre los planes y programas de capacitación y adiestramiento.
<b>153-I</b>	Definición de productividad y responsables.
<b>153-J</b>	Objeto de programas de productividad en las empresas.
<b>159</b>	Derecho de escalafón de trabajadores para ocupar vacantes definitivas, provisionales y los puestos de nueva creación.
<b>899-A</b>	Sobre los conflictos individuales de seguridad social.

Fuente: Elaboración propia con información de SEGOB, 2012.

Existe un aspecto importante contenido específicamente en el reformado artículo 15-A, el cual señala que el *outsourcing* “no podrá abarcar la totalidad de las actividades que se desarrollen en el trabajo y tampoco podrá comprender tareas iguales o similares a las que realiza el resto de los trabajadores al servicio del contratista” (Ginebra, 2012, p. 48).

Como siempre sucede en el ámbito legal, todo esto se presta a interpretaciones que, en el caso de la subcontratación, la práctica terminará dando cauce al desarrollo y proliferación de esta actividad en México.

La empresa que se analiza en esta investigación recurre a un *outsourcing* de recursos humanos que dispone de suficientes fondos para cumplir con sus obligaciones patronales y contrata a sus empleados con las prestaciones establecidas por la ley; aunque para las contrataciones directas que realiza la agencia de viajes recurre al esquema del *outsourcing* fiscal, utilizando empresas subsidiarias para ese propósito.

### **1.3.5. El *outsourcing* de recursos humanos en México.**

Hay una gran cantidad de empresas de *outsourcing* de recursos humanos en el país. Algunas proporcionan una amplia variedad de servicios que van desde la búsqueda de personal hasta su despido, otras se especializan en una función específica como el reclutamiento o la administración de la nómina. Generalmente hay empresas dedicadas a la selección y contratación de personal, a las que se les da el nombre de agencias de colocación o *head hunters* y las más reconocidas son Adecco, Accenture, Manpower, Randstad, AD Sourcing, entre otras, todas ellas afiliadas a la AMECH.

Por su objetivo, las agencias de colocación de personal pueden constituirse con fines de lucro o sin ellos. De acuerdo al Reglamento de Agencias de Colocación de Trabajadores en México, las definiciones son las siguientes:

a) Agencias de colocación de trabajadores con fines de lucro:

“Las personas físicas o morales de derecho privado, dedicadas a prestar el servicio de colocación de trabajadores y que obtienen por ello una retribución económica” (PEF, 2006, p. 104).

b) Agencias privadas y oficiales de colocación de trabajadores sin fines lucrativos:

“Toda persona física o moral, dependencia u organismo oficial que preste el servicio de colocación de trabajadores, sin obtener por ello una retribución económica” (PEF, 2006, p. 104).

Generalmente las agencias de colocación funcionan como cualquier empresa privada, es decir, con fines de lucro y con la oferta de servicios específicos dirigidos a otras empresas que tienen la necesidad de externalizar alguna o varias funciones de recursos humanos. . Pueden realizar sus actividades ya sea en sus propias instalaciones o en oficinas acondicionadas (*inplants*) dentro de la empresa contratante.

La Organización Internacional del Trabajo las identifica como agencias de empleo privadas, identificando en su Convenio 181 vigente (OIT, 2000) los tipos de servicio que ofrecen:

- ❖ Servicios orientados a vincular ofertas y demandas de empleo, sin que la agencia de colocación forme parte de las relaciones laborales que pudieran derivarse.

- ❖ Servicios para emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera parte o empresa usuaria del servicio de *outsourcing*, que determina las tareas y supervisa la ejecución por parte de los trabajadores subcontratados.
- ❖ Servicios exclusivos de búsqueda de empleo para proporcionar información a sus clientes, quienes deciden conservar las funciones de entrevistas, selección y contratación de personal.

Además de esos servicios básicos de las agencias de colocación, el Convenio 181 de la OIT (2000) contempla otras funciones sociales de estas empresas como el hecho de ayudar a la mejor distribución posible de la mano de obra en cada región e industria, cooperar con el seguro y asistencia de desempleo, etc.

Como resultado de la negociación entre las agencias de colocación y las empresas usuarias, en promedio, los contratos determinan que las agencias piden cuotas que van de 5% a 30% del salario bruto del trabajador como pago por sus servicios (Fressman, 2005).

Los directivos de las agencias de colocación establecidas en México coinciden en que la actividad que desarrollan esas empresas debe ser llamada como terciarización y no como *outsourcing*, ya que “la terciarización de personal permite la contratación de compañías expertas y especializadas en distintas actividades de recursos humanos para suplir necesidades puntuales de fuerza laboral, con el fin de que la empresa pueda alcanzar sus metas” (Ramos, 2009, p. 17).

Según esos directivos, el *outsourcing* externaliza procesos específicos del negocio, funciones no esenciales operadas por expertos que ofrecen el servicio que la empresa necesita. Esto resulta paradójico con las afirmaciones de muchos líderes de empresas que aseguran que la adecuada selección y capacitación de

los empleados son actividades fundamentales para asegurar la alta competitividad de sus organizaciones.

No todas las empresas tienen la magnitud ni la capacidad económica para terciarizar sus procesos de recursos humanos con las agencias de colocación más conocidas, por lo que suelen recurrir a agencias pequeñas especializadas que en muchos casos operan al margen de la ley y con un alto riesgo de no responder a las expectativas de sus clientes.

Para muchas empresas, el hecho de recurrir a las agencias de colocación puede brindarles la posibilidad de hacer más efectivos los procesos de recursos humanos siempre y cuando se aseguren de que la agencia en cuestión funciona con apego a la ley y sin problemas financieros, pudiendo generar ahorros significativos en la gestión humana al reducir costos por impuestos sobre nómina, por reclutamiento, selección, contratación y despido de empleados.

#### **1.3.6. Ventajas y desventajas del *outsourcing* en México.**

En este apartado se presentan las ventajas y desventajas del *outsourcing* a partir de tres distintos puntos de vista: el del gobierno, las empresas que contratan el servicio y el de los trabajadores subcontratados, con el fin de ofrecer una visión integral y particular que resuma el impacto generado en México por la adopción de esta estrategia empresarial.

##### a) Gobierno

Para el gobierno, el *outsourcing* es uno de los reflejos de un ambiente globalizado que permea cada vez más en la cultura mexicana de negocios, por lo que las ventajas de adoptarlo brindan la oportunidad de atraer mayor inversión extranjera y generar más empleos.

Por el contrario, entre las desventajas del *outsourcing* para el gobierno se encuentran las grandes pérdidas de recaudaciones tributarias que se registran anualmente por medio de diversos mecanismos de elusión o evasión fiscal que aplican las empresas de *outsourcing* y las beneficiarias de este servicio en base a un marco legal escasamente definido sobre este tema que necesita ser reformado (Sánchez, 2010).

Además de las pérdidas que se registran por el incumplimiento de obligaciones fiscales, también hay un impacto a las finanzas del IMSS, INFONAVIT y los sistemas de ahorros para el retiro, a pesar de que los *outsourcing* legalmente registrados ofrecen a estas instituciones una mayor posibilidad de retrasar las jubilaciones de los trabajadores que se traducen en importantes ahorros, pues los contratos que se manejan en las agencias de *outsourcing* impiden a los trabajadores generar antigüedad, seleccionando en su mayoría a trabajadores entre 20 y 30 años de edad, lo cual se traduce en una inconformidad general de la sociedad mexicana.

b) Empresas que contratan el servicio de *outsourcing*

Para las empresas que contratan los servicios de *outsourcing* se obtienen las siguientes ventajas:

- Ayuda a reducir costos en varias áreas, en operatividad, planta, equipo, capacitación, tecnología y recursos humanos (selección, contratación, despidos y antigüedad).
- Permite mayor respuesta a los cambios del entorno.
- Mayor garantía de innovar en procesos y productos.
- Ayuda a la empresa a que se centre en sus ventajas competitivas.
- Busca asegurar calidad de los productos o servicios.
- Genera competencia entre el personal subcontratado.
- Elimina determinadas obligaciones de tipo fiscal, laboral y administrativo.

Cuando una empresa decide contratar los servicios de *outsourcing* puede visualizar más clara y concretamente sus objetivos centrales y el rumbo para cumplirlos, además de que sus actividades complementarias adquirirán mayor eficiencia al ser desarrolladas por un grupo de profesionales que se especializan en el aporte, definición, orientación y desarrollo permanente de ciertas funciones dentro de la empresa.

Sin embargo, en ocasiones las empresas pueden cometer el error de tomar en cuenta solamente las bondades de recurrir al *outsourcing* como estrategia de negocios sin considerar los riesgos que implica su mala administración; por lo tanto, es necesario evaluar y atender las desventajas o los riesgos que contrae la empresa contratante del *outsourcing*, los cuales se enlistan a continuación:

- Posible falta de control en procesos subcontratados.
- Ser considerada como responsable solidaria cuando la agencia de *outsourcing* no responde a las expectativas o por otras causas, lo cual genera gastos innecesarios.
- Fuga de información al compartirla con el proveedor.
- Niveles bajos de compromiso de los empleados subcontratados.
- Altos niveles de rotación de personal que generan costos en capacitación.
- Pérdida de conocimiento importante cada vez que salen trabajadores de la empresa.

c) Trabajadores subcontratados

Los trabajadores subcontratados son la instancia que se debe adaptar necesariamente a las decisiones tomadas por el gobierno y las empresas en torno al *outsourcing*, ya que la realidad que marcan esas condiciones no les ofrece tantas ventajas, aunque se podrían identificar las siguientes: la especialización en una determinada función, no existe un alto nivel de responsabilidad en la empresa

donde laboran para la mayoría de los trabajadores subcontratados y si logran obtener una cierta estabilidad laboral, podrían incrementar sus expectativas de desarrollo.

Como desventajas, se pueden identificar:

- Sueldos bajos.
- Trabajo bajo presión que impacta en el estrés laboral y la salud de los trabajadores.
- Alta rotación de empresas, lo que genera inestabilidad e impide acumular antigüedades.
- Falta de prestaciones de ley en muchos casos.
- Falta de identificación con la empresa en que laboran.
- La imposibilidad de afrontar obligaciones personales.
- La posibilidad de no encontrar desarrollo profesional.
- Condiciones laborales que causan frustración y falta de motivación.

Para sintetizar lo recién expuesto, se presenta la siguiente tabla.

**Tabla 8. Ventajas y desventajas del *outsourcing* en México.**

<b>Para el Gobierno</b>	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrae mayor inversión extranjera.</li> <li>• Ofrece mayor adaptación de México a un entorno globalizador.</li> <li>• Genera empleos.</li> <li>• El <i>Outsourcing</i> legalmente constituido representa una importante recaudación para las finanzas del Gobierno.</li> <li>• Se generan importantes ahorros de jubilaciones y pensiones de empleados retirados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas de recaudaciones tributarias importantes por empresas de <i>outsourcing</i> y beneficiarias que eluden o evaden el pago de impuestos.</li> <li>• Marco legal con lagunas en materia de <i>outsourcing</i>.</li> <li>• La necesidad de investigar la operación de empresas fraudulentas que genera pérdida de recursos.</li> <li>• Impacto en las finanzas del IMSS.</li> <li>• Inconformidad de la clase trabajadora mexicana que es subcontratada.</li> </ul>
<b>Para las empresas beneficiarias</b>	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos en operatividad, planta, equipo, capacitación, tecnología y recursos humanos (selección, contratación, despidos y antigüedad).</li> <li>• Mayor respuesta a los cambios del entorno.</li> <li>• Mayor garantía de innovar en procesos y productos.</li> <li>• Atender ventajas competitivas.</li> <li>• Asegurar calidad de los productos o servicios.</li> <li>• Generar competencia entre el personal subcontratado.</li> <li>• Eliminar determinadas obligaciones de tipo fiscal, laboral y administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible falta de control en procesos subcontratados.</li> <li>• Ser considerada como responsable solidaria cuando la agencia de <i>outsourcing</i> no responde a las expectativas o por otras causas, lo cual genera gastos innecesarios.</li> <li>• Fuga de información al compartirla con el proveedor.</li> <li>• Niveles bajos de compromiso de los empleados subcontratados.</li> <li>• Altos niveles de rotación de personal que generan costos de capacitación.</li> <li>• Pérdida de conocimiento importante cada vez que salen trabajadores de la empresa.</li> </ul>
<b>Para los trabajadores subcontratados</b>	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en una determinada función.</li> <li>• Bajos niveles de responsabilidad en la empresa donde laboran.</li> <li>• En caso de permanecer en la empresa, pueden incrementar expectativas de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos bajos.</li> <li>• Trabajo bajo presión que impacta en estrés y salud.</li> <li>• Alta rotación de empresas.</li> <li>• Falta de prestaciones de ley en muchos casos.</li> <li>• Condiciones laborales desmotivantes.</li> <li>• Falta de identificación con la empresa donde laboran.</li> <li>• No poder afrontar obligaciones personales.</li> <li>• La imposibilidad de desarrollo profesional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **1.4. CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL).**

### **1.4.1. Campo de estudio de la CVL.**

A partir de los efectos que la Administración Científica había dejado en los trabajadores con su orientación a maximizar la productividad, se generó un amplio campo de estudio de tipo socio-laboral, ya que las condiciones en las que trabajaban los empleados estaban generando una afectación hacia su persona y a los resultados esperados por las organizaciones.

Con el respaldo de los estudios de tipo psicológico realizados a lo largo del siglo XX, se empezó a considerar al trabajador como un ser complejo, que tiene motivaciones, expectativas, personalidades, virtudes y defectos; sin el esfuerzo pleno de los trabajadores no se podría desarrollar ningún tipo de actividad en la organización.

En la década de los años 80 surge el estudio de la calidad de vida laboral como un área de investigación que conjuntaba los temas de calidad, trabajo y psicología industrial para analizar los elementos que influyen en la adaptación del trabajador, como ser humano, en relación a su ambiente laboral con el fin de aprovechar todas sus potencialidades. Fue en esta época cuando se empezó a considerar que el cimiento de la competitividad de las empresas radica en el talento humano del cuál disponen, pues a partir de la capacidad, rendimiento, propuestas y desarrollo de los trabajadores, se podrían obtener los objetivos organizacionales de una mejor manera.

La calidad de vida laboral es un concepto relativamente nuevo de la Administración de Negocios que ha despertado un debate sobre el modelo de sociedad, los esquemas en los que funcionan las empresas y el concepto del trabajador tanto en el sentido individual como en el social. El interés por el estudio

de la CVL está vigente, sobre todo considerando la gran cantidad de retos actuales que enfrentan los trabajadores en distintos tipos de contextos.

La calidad de vida laboral está compuesta por la manera en que los trabajadores perciben, sienten y experimentan la presencia de factores de riesgo, inseguridad personal e insatisfacción, derivados de situaciones relacionadas con el desempeño de su actividad laboral y la falta de condiciones adecuadas en los puestos de trabajo, lo que conduce a introducir medidas como una mejor iluminación, pausas de descanso, evaluar la duración de la jornada laboral, etc., que surgen vinculadas a la necesidad de mejorar la calidad de vida en el trabajo (Camacaro, 2010).

#### **1.4.2. Estructura para la protección del trabajador.**

En el mundo, la calidad de vida laboral adquirió mayor importancia con la creación de organismos, tratados internacionales, disposiciones y acuerdos encaminados a velar por la protección del trabajador, sus derechos y el mejoramiento de las condiciones en que desarrolla sus actividades.

El máximo organismo internacional de protección a los trabajadores es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que promueve la justicia social, los derechos humanos y laborales para lograr una armonía de las condiciones en que se desarrolla la relación entre trabajadores y patrones (OIT, 2013).

Los foros de la OIT reúnen a una gran cantidad de países del mundo que comparten sus experiencias e inquietudes para la creación de normas internacionales del trabajo que proporcionan el marco con el que los gobiernos elaboran proyectos de ley y los implementa en apego a los principios reconocidos internacionalmente (Casale y Sivananthiran, 2011).

Además, la OIT también genera convenios y recomendaciones a los países que asocia para que las instituciones locales en materia laboral adapten las sugerencias en sus respectivos países. Los convenios establecen líneas de acción generales sobre algún asunto laboral, destacando el convenio no. 150 (Casale, et. al., 2011) sobre la administración del trabajo. Por su parte, las recomendaciones son de carácter más específico, desarrollando las políticas propuestas por los convenios, por ejemplo, la Recomendación no. 158 que proporciona orientaciones más específicas para la aplicación de las políticas del convenio no. 150, detallando las funciones que desarrolla la administración de trabajo, así como los elementos que integran la organización de los sistemas nacionales de administración del trabajo (Casale, et. al., 2011).

Se han formulado una gran cantidad de convenios y recomendaciones sobre una diversidad de temas relacionados con el trabajo en sectores como las condiciones de trabajo, seguridad social, políticas sociales y derechos humanos.

**Tabla 9. Convenios destacados publicados por la OIT.**

<b>CONVENIO</b>	<b>TEMA</b>
Convenio no. 150	Administración del trabajo.
Convenio no. 1	Horas de trabajo.
Convenio no. 29	Trabajo forzoso.
Convenio no. 95	Protección del salario.
Convenio no. 97	Trabajadores migrantes.
Convenio no. 100	Igualdad de remuneración.
Convenio no. 102	Seguridad social.
Convenio no. 105	Abolición del trabajo forzoso.
Convenio no. 111	Discriminación.
Convenio no. 156	Trabajadores con responsabilidades familiares.
Convenio no. 158	Terminación de las relaciones de trabajo.
Convenio no. 175	Trabajo a tiempo parcial.
Convenio no. 182	Peores formas de trabajo infantil.
Convenio no. 183	Protección de la maternidad.

Fuente: Elaboración propia con datos de Casale, et. al., 2011.

La protección a los trabajadores mexicanos lo define el artículo 123 constitucional y la Ley Federal del Trabajo que de él emana. Cuando un trabajador considera que sus empleadores han violado sus derechos laborales o humanos, las

instancias a las que puede recurrir son las Juntas de Conciliación y Arbitraje, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, o bien, si pertenece a algún sindicato puede acudir a su asociación gremial.

Por parte del gobierno mexicano, la instancia encargada de instrumentar las políticas del tema laboral es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) que a finales del año 2012 instrumentó una reforma laboral para proporcionar un marco legal a la subcontratación; esto ocasionó una gran controversia y malestar social, ya que las organizaciones gremiales y sociales argumentaron que las modificaciones legales realizadas atentaron en contra de las conquistas laborales y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Según especialistas del Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical de México, las implicaciones del *outsourcing* van desde la afectación de las organizaciones sindicales existentes y la inhibición de la acción gremial, hasta fragmentación de la identidad laboral, así como impacto negativo en la construcción de condiciones para formular proyectos de vida, entre otras (Becerril, 2012).

#### **1.4.3. Las tendencias en el mercado laboral.**

Ante los crecientes problemas de desempleo, personas sin hogar y bajos niveles de supervivencia debido a las crisis económicas de la actualidad, los sistemas de administración del trabajo en el mundo han aplicado distintas políticas laborales que la OIT agrupa en tres categorías: capacitación del mercado laboral, creación directa de empleos y sistemas de intermediación laboral (Casale, et. al., 2011).

Las tres categorías de políticas laborales mencionadas tienen el objetivo final de disminuir las tasas de desempleo y crear mejores condiciones de desarrollo para las personas. La capacitación del mercado laboral consiste en la promoción de

una estructura que ofrezca a la sociedad el acceso a cursos en los que obtengan las habilidades y conocimientos necesarios para el trabajo.

La creación directa de empleos requiere de inversiones de capital empresarial favorecidas por un entorno legal y fiscal que permita a las organizaciones extender su oferta y, por lo tanto, su requerimiento de personal.

Los sistemas de intermediación se relacionan directamente con el *outsourcing*, es decir, con la figura de un intermediario cuya función consiste en que las personas que buscan trabajo coincidan con las vacantes existentes en las empresas.

Por tanto, la prioridad de los sistemas de trabajo se centra aumentar la cantidad de empleos, aunque la calidad de los mismos está siendo mermada en detrimento de las condiciones laborales de los trabajadores.

El proceso de *outsourcing* incluye necesariamente la participación del equipo de la empresa contratante con el equipo de la empresa de *outsourcing*. En algunos casos, esa mezcla de personal con diferentes expectativas puede ser una causa de frustración y descontento que puede ir en contra de los objetivos empresariales. Algunas veces, el equipo del proveedor de *outsourcing* puede sentirse relegado en comparación del personal interno de la empresa que contrata al servicio, razón por la cual resulta interesante analizar la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados.

#### **1.4.4. Generalidades sobre el trabajo.**

La palabra “trabajo” históricamente se ha vinculado con aspectos de penalidad o molestia, ya que se cree que se deriva de la “*tripalium*”, un instrumento de tortura de la antigüedad para azotar a los esclavos. La concepción del trabajo se ha desarrollado a la par de la evolución de las sociedades, durante mucho tiempo fue sinónimo de sometimiento de libertades y derechos humanos por medio de la

esclavitud, después en la época del feudalismo surgieron los oficios, posteriormente apareció la tecnología de la Revolución Industrial simplificando los esquemas de producción hasta que surgió la Administración de Empresas con métodos para hacer más eficiente el trabajo (Reyes, 2005).

El trabajo siempre ha sido un medio por el cual un individuo interacciona con el entorno físico, estimulando sus propias habilidades y aspiraciones; involucra toda una vida de experiencias, actitudes, expectativas y modos de comportamiento para cumplir una función (Camacaro, 2010).

El concepto de trabajo es altamente diverso, las distintas ciencias lo entienden de un modo diferente y en sus propios esquemas le otorgan un sentido particular. Así, por ejemplo, la economía lo vincula con la generación de riqueza, las leyes lo asocian con un marco de derechos y obligaciones reguladas, y en religión el trabajo se relaciona con actos de fe y salvación.

Todo trabajo tiene un carácter social productivo, se basa en aspectos motivacionales y busca la satisfacción del individuo que lo ejecuta. Es necesario que estos factores estén en equilibrio para lograr el mejor beneficio y mantener estándares saludables de calidad de vida laboral.

En apego al espíritu que involucra la calidad de vida laboral, desde el comienzo del siglo XXI, la Organización Internacional del Trabajo ha promovido a escala global el concepto de “trabajo decente” para referirse a “las aspiraciones de la vida activa de las personas, aspiraciones de tener oportunidades e ingresos; derechos, voz y reconocimiento; estabilidad familiar y desarrollo personal; justicia e igualdad” (Casale, et. al., 2011). Este concepto busca promover el derecho a un trabajo digno, en apego a la ley y en condiciones de igualdad, libertad y seguridad. Hay por delante una labor muy intensa para apegar el concepto de “trabajo decente” a las tendencias del mercado laboral mencionadas en el apartado anterior.

#### **1.4.5. Exponentes actuales de CVL.**

La calidad de vida laboral se ha consolidado en los años recientes como un campo de investigación y análisis. Hay estudios teórico-empíricos de los factores ambientales del trabajo que ayudan a comprender mejor las causas que deterioran la calidad de vida laboral y sus repercusiones sobre los objetivos de las organizaciones.

Desde los años 90 a nuestros días, hay investigadores referentes del tema como Fields y Thacker, Keith Davis, John N. Newstrom, French, Gibson, Ivanisevich, Donnelly, González, Peiró y Bravo, Robbins, Lares Soto, Peter Drucker, Blanch, Salas, Clickman, Bustamante, entre otros, que complementan los estudios iniciales de autores clásicos de la CVL como Nadler y Lawler, Walton, Seashore y Bergeron. Cada uno de ellos presenta su análisis de la CVL a partir de diferentes perspectivas, unas más dirigidas al trabajador y otras a la empresa (Camacaro, 2010).

Uno de los enfoques que más se apega a los propósitos de este trabajo es el de Peter Drucker (1999), quien establece que la persona es el aspecto fundamental en las organizaciones, pues ella es la que aprende y aplica el conocimiento adquirido para generar productividad e innovación, por lo que es muy importante promover la capacitación y participación de los trabajadores para aumentar su calidad de vida laboral. Las variables que propone analizar Drucker son: la remuneración competitiva, la creciente sensibilidad entre el empleador y el trabajador, la perspectiva de trabajadores, las necesidades de trabajadores y las prácticas de la empresa para enfrentar ambientes riesgosos, así como la necesidad por conocer más sobre los procesos de tecnología y el cambio que involucran en la CVL (Drucker, 1999).

En la siguiente página se presenta la síntesis de la información más relevante del primer capítulo de la investigación.

**Tabla 10. Resumen del capítulo 1.**

<b>SECTOR TURISMO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El turismo representa en promedio el 8% del PIB de México.</li> <li>• El turismo aportó el 6.79% de los empleos en México en el año 2011.</li> <li>• Las agencias de viaje representan un 0.9% de las actividades turísticas.</li> <li>• En 2011 se contabilizaron 5,838 agencias de viajes en México.</li> <li>• Las agencias de viajes son empresas intermediarias que impulsan el desarrollo de otras actividades económicas.</li> <li>• El total de agencias de viajes en el Distrito Federal sumó 561 hasta el mes de noviembre de 2013.</li> <li>• En México, el organismo que asocia a las agencias de viajes es la AMAV. A nivel internacional es la IATA.</li> </ul>
<b>OUTSOURCING</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le denomina también como subcontratación o terciarización.</li> <li>• Consiste en externalizar funciones no esenciales de la empresa.</li> <li>• Recurrir al <i>outsourcing</i> puede generar ahorros del 40% de los gastos totales de la empresa beneficiaria.</li> <li>• Del año 2003 al 2008, el <i>outsourcing</i> en México creció 173.5%</li> <li>• Más del 60% de los empleados subcontratados en México permanecen en su trabajo de 3 a 12 meses.</li> <li>• Con la reforma laboral en México, la Ley Federal del Trabajo reconoce en el art. 15-A la figura de la subcontratación.</li> <li>• La reforma laboral de la LFT define la responsabilidad solidaria, obligaciones de patrones y empleados subcontratados, condiciones para la capacitación del personal, entre otros aspectos.</li> <li>• Las empresas que recurren al <i>outsourcing</i> fiscal recurren a sociedades cooperativas para aminorar cargas impositivas.</li> </ul>
<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CVL integra los conceptos de “calidad” y “trabajo” para conocer las condiciones percibidas por los trabajadores sobre el entorno de su trabajo y la manera en que influye en ellos.</li> <li>• La Organización Internacional del Trabajo es la instancia a nivel internacional que vela por los derechos de los trabajadores.</li> <li>• Según el Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical en México, la afectación del <i>outsourcing</i> en los trabajadores subcontratados inhibe la asociación gremial, fragmenta la identidad laboral y afecta las condiciones de desarrollo de los trabajadores.</li> <li>• La prioridad de los sistemas de trabajo actuales se centra en aumentar la cantidad de empleos, descuidando la calidad de los mismos.</li> <li>• Entre los exponentes actuales de la CVL, destaca Peter Drucker, quien señala que la persona es el aspecto fundamental en las organizaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 1.5. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

En México, la oferta de empleos presente en el mercado de trabajo ha venido registrando una tendencia creciente de empresas que optan por la subcontratación de personal a través de agencias de colocación o de *outsourcing*, ya que buscan obtener beneficios económicos y operacionales significativos.

Es evidente que al recurrir al *outsourcing* para externalizar algunas de sus funciones operativas, las empresas procuran alcanzar una optimización de costos y contar con trabajadores especializados, entre otros aspectos. Sin embargo, si nos basamos en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow para evaluar la adaptación de los trabajadores subcontratados a la situación económica y social vigente en la comunidad mexicana, resalta el permanente deseo natural de estos individuos por satisfacer sus necesidades fisiológicas por encima del cumplimiento de las demás expectativas de estima, pertenencia, seguridad y autorrealización. En el momento en que una persona acepta ser subcontratada seguramente su principal prioridad consiste en cubrir sus instintos de sobrevivencia, lo cual es una circunstancia de conocimiento en las empresas y la razón que las conlleva a maximizar la utilidad de la subcontratación a favor de los beneficios que representa para la empresa, más allá de equilibrar esta situación con el bienestar de los trabajadores.

La agencia de viajes que se presenta en esta investigación suele caracterizarse por un ambiente laboral bajo presión, con una gran cantidad de personal subcontratado que realiza funciones operativas, administrativas y de ventas, representando a la empresa ante clientes y proveedores, lo que provoca en muchas ocasiones el manejo de recursos económicos importantes que se originan de la venta de traslados, hospedajes y paquetes turísticos. Estas condiciones exigen personal altamente comprometido, motivado y capacitado para enfrentar los retos; pero si esos trabajadores subcontratados no encuentran reciprocidad en

la empresa en que laboran, se pueden originar consecuencias en detrimento de la empresa como las siguientes:

- Falta de identificación real con los ideales, políticas y objetivos de la organización en la que trabajan.
- Altos niveles de estrés laboral.
- Desmotivación.
- Errores en la ejecución de procesos.
- Desaprovechamiento del potencial innovador de los trabajadores.
- Oportunidades de desarrollo personal y profesional limitadas para los trabajadores subcontratados.
- Alta rotación de personal subcontratado.

Esta agencia de viajes desarrolla actividades de intermediación en beneficio directo o indirecto de los agentes internos y externos con los que tiene relación, ya sean los organismos a los que está asociada, los *tour* operadores, los clientes o los dueños de la empresa, por lo tanto, las decisiones estratégicas tomadas por los responsables siempre están encaminadas a atender las áreas de oportunidad detectadas para hacer más eficientes sus procesos, dejando de considerar a la gestión del desarrollo de su personal dentro de los planes de la empresa cuando en realidad podría convertirse en una interminable fuente de mayor competitividad.

Tomando en cuenta que muchas agencias de viajes de gran tamaño (como la que se analiza en esta tesis) están integradas en promedio por un 70% de personal subcontratado, el problema se origina al establecer quién es la instancia responsable de capacitarlos y gestionar su desarrollo, ya que la empresa de *outsourcing* es el patrón ante la ley y generalmente sólo cumple la función de reclutar, seleccionar y contratar, cuando las agencias de viajes son las beneficiarias de la productividad de estos trabajadores. Como resultado de esta falta de claridad en las responsabilidades de cada una de las partes que

intervienen en la subcontratación, el elemento humano subcontratado es ignorado dentro de los planes de crecimiento de la empresa beneficiaria.

La agencia de viajes presentada goza de una gran reputación hacia su exterior debido a los servicios que ofrece, además de la relación que mantiene con las organizaciones a las que pertenece y por los apoyos que usualmente aporta a la comunidad (como es el caso de donaciones económicas y materiales, servicios gratuitos y demás aportaciones), tratándose de beneficios que impactan positivamente a las partes interesadas; aunque hacia el interior de la empresa puede existir un marcado contraste con el descuido de la calidad de vida laboral del personal subcontratado que la conforma en razón de que muchas empresas de servicios turísticos están subcontratando personal para integrar áreas que en principio involucraban solamente funciones operativas, pero que su alcance se ha extendido involucrando funciones clave para lograr los niveles de éxito propuestos.

El nivel de calidad de vida laboral del personal subcontratado puede mermarse de manera importante por diversas causas:

- La temporalidad de los contratos de *outsourcing*.
- Las escasas prestaciones del personal subcontratado en comparación con los trabajadores de confianza.
- La imposibilidad de ser contratado directamente por la empresa.
- Los altos niveles de rotación de personal subcontratado, que en promedio labora un año.
- La escasa identificación del trabajador con los ideales de la empresa, ya que las condiciones laborales de los empleados subcontratados podrían limitar sus aspiraciones de desarrollo.
- Un ambiente organizacional fracturado entre los empleados de base y de *outsourcing*, etc.

Por tanto, es necesario despejar incógnitas generadas en torno a la influencia que ocasiona la subcontratación sobre los factores que integran el nivel de calidad de vida laboral de los empleados de *outsourcing*, sobre todo en cuanto a la adaptación que tienen con la empresa en que laboran bajo unas condiciones de trabajo establecidas que generan un impacto psicológico en los empleados y los incita a adoptar determinadas actitudes.

Entonces, si se toman en cuenta todos estos factores, se podrían evitar efectos adversos en el futuro que serían más costosos para los involucrados. Aunque las agencias de viajes no tienen en principio la obligación patronal respecto a los trabajadores subcontratados, los dirigentes de esas empresas pueden asumir una responsabilidad moral para tomar las decisiones que se requieren para mejorar el modelo de negocio del *outsourcing* y armonizarlo con la intención de elevar la calidad de vida laboral del personal subcontratado en beneficio de la empresa, tendiendo a elevar el compromiso, desempeño y satisfacción personal de estos trabajadores.

### **1.5.1. Planteamiento del problema.**

¿Cuál debe ser la propuesta de una estrategia sobre clima organizacional, a implementar en las agencias de viajes del Distrito Federal que permita mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados?

Objeto de estudio: clima organizacional y calidad de vida laboral.

Sujeto de estudio: trabajadores subcontratados.

Contexto: agencias de viajes del Distrito Federal.

### **1.5.2. Objetivo general.**

Desarrollar la propuesta de una estrategia sobre clima organizacional, a implementar en las agencias de viajes Distrito Federal que permita mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados.

### **1.5.3. Objetivos específicos.**

1. Identificar las oportunidades de promoción y desarrollo que tienen los trabajadores subcontratados en la empresa donde laboran.
2. Describir las condiciones de trabajo en las que laboran los empleados subcontratados.
3. Determinar el grado en que los trabajadores subcontratados se identifican con la filosofía, políticas y objetivos de la empresa y el equipo de trabajo en que laboran.
4. Analizar la afectación generada por el estrés laboral sobre la salud física y mental de los trabajadores subcontratados.

### **1.5.4. Preguntas de investigación.**

1. ¿Qué oportunidades de promoción y desarrollo tienen los trabajadores subcontratados en la empresa donde laboran?
2. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo bajo las que laboran los empleados subcontratados?
3. ¿En qué grado se identifican los trabajadores subcontratados con la filosofía, políticas y objetivos de la empresa y el equipo de trabajo en que laboran?
4. ¿Qué afectación genera el estrés laboral sobre la salud física y mental de los trabajadores subcontratados?

### **1.5.5. Hipótesis.**

Si las agencias de viajes del Distrito Federal implementan la estrategia sobre clima organizacional propuesta, entonces se mejorará la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados.

Variable Dependiente: calidad de vida laboral.

Variable Independiente: estrategia sobre clima organizacional.

### **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se han generado investigaciones sobre temas relacionados con subcontratación, sin embargo, se considera que este estudio es necesario para conocer particularmente el nivel de compromiso que tienden a adoptar las empresas contratantes de servicios *outsourcing* respecto al nivel de calidad de vida laboral de los empleados subcontratados, debido a que una gran cantidad de negocios han optado por terciarizar algunas de sus funciones no esenciales. Se pretende que los resultados de la investigación sirvan como referencia y sustento de las decisiones estratégicas tomadas por los directivos de las agencias de viajes más reconocidas a partir del estudio del clima organizacional de sus respectivas empresas en torno a incrementar el nivel de calidad de vida en el trabajo del personal subcontratado en armonía con una mejor administración del esquema de negocios del *outsourcing* hacia el interior de la empresa, lo cual seguramente se reflejará en mayores niveles de productividad.

Ante la creciente tendencia de las empresas por recurrir a los servicios de *outsourcing*, en el caso de la política de muchas agencias de viajes del Distrito Federal que contratan empleados por medio de la terciarización es posible distinguir condiciones sociales caracterizadas por un mercado laboral saturado de oferta de mano de obra, altos niveles de desempleo y una alta exigencia por satisfacer necesidades individuales y familiares que, en su conjunto, orillan a las

personas a aceptar ser subcontratadas, dejando de lado los beneficios y la estabilidad que pueden encontrar los trabajadores de planta, por lo que en muchas ocasiones la calidad de vida en el trabajo de estos empleados es precaria.

Es interesante analizar al trabajador subcontratado como un humano antes que un factor productivo, ya que en el grado en que las empresas dejen de ver a los empleados subcontratados como prestadores externos de un servicio y procuren su bienestar personal y profesional, tendrán más posibilidades de alcanzar con éxito sus objetivos, evitando así los efectos negativos de tener empleados desmotivados que no encuentran las condiciones propicias para una vida digna y de desarrollo, sin encontrar un sentido de identidad permanente hacia la empresa en que laboran y dispuestos a cambiar de trabajo en cualquier momento, lo cual genera costos y retrasos para las empresas que pueden llegar a ver cómo desaparecería el efecto positivo de recurrir a agencias de subcontratación en el largo plazo.

La investigación puede ser de utilidad tanto para las empresas como para los interesados en el tema, ya que pretende medir el nivel de calidad de vida laboral de los empleados de *outsourcing* para evaluar el grado de integración y adaptación que mantienen con las políticas, condiciones y procesos internos de la empresa en la que laboran, así como el nivel de compromiso que ésta mantiene con los deseos de desarrollo personal y profesional de dichos trabajadores, permitiendo estimar claramente las ventajas y desventajas que se perciben en la práctica de la subcontratación de servicios especializados.

Se pretende concientizar a los directivos de las agencias de viajes del Distrito Federal sobre la importancia cada vez mayor de los trabajadores subcontratados en la operación diaria de sus empresas. Los resultados del estudio ofrecerán las referencias necesarias para conocer las posibles causas por las que sus empleados se desempeñan como lo hacen, brindando a los dirigentes la posibilidad de tomar las decisiones pertinentes congruentes con los valores de sus

organizaciones destinadas a mejorar la administración de su esquema de *outsourcing* para asegurar una mejor integración del factor humano subcontratado con el fin de alcanzar una mayor competitividad de la empresa.

A los estudiantes y demás lectores interesados en el contenido de la investigación, se les ofrecerá la oportunidad de encontrar información sobre temas orientados hacia situaciones reales en las que se ilustra la influencia de la estrategia empresarial de subcontratar empleados sobre su propio nivel de calidad de vida laboral.

Los estudios acerca de las condiciones laborales ocasionadas por la subcontratación de empleados a través de agencias de *outsourcing* conforman una materia relativamente reciente que no cuenta con muchas referencias bibliográficas específicas, por lo que la información contenida en la presente investigación proporcionará una versión particular teórica y práctica que analizará aquellas condiciones que influyen en la relación *outsourcing* - calidad de vida laboral dentro de un contexto importante y de gran movilidad como el de una agencia de viajes con períodos de tiempo en los que se genera más trabajo de acuerdo a las temporadas vacacionales y que encuentra en la subcontratación temporal de empleados una solución. Con el estudio realizado se podrán adecuar los procesos desarrollados en torno al tema en cuestión para considerarlos como recuentos de procesos estadísticos que sean de utilidad para complementar o dar pie a futuras investigaciones de recursos humanos que se refieran en alguna medida a los temas de la aplicación de la estrategia de *outsourcing*, el clima organizacional, la calidad de vida laboral, o bien, a la combinación de ellos.

En este capítulo se presentó información necesaria para dimensionar el entorno que da cabida a la empresa y su situación problemática. Con el análisis general sobre el sector turismo, el *outsourcing* y la calidad de vida laboral, se reunieron elementos suficientes que permitieron plantear el problema de la investigación, los objetivos, preguntas de investigación y la hipótesis con el fin de fundamentar el posterior desarrollo de un estudio teórico y de campo para conocer las causas del problema y llegar a una propuesta de mejora que se ajuste a los puntos mencionados.

A partir de lo que señala el planteamiento del problema y los objetivos, el contenido del segundo capítulo está compuesto por un profundo estudio teórico acerca de la calidad de vida laboral, el clima organizacional y los elementos que lo integran. Además se adiciona información teórica sobre el tema de estrategias para sentar las bases que permitan desarrollar en el último capítulo de esta tesis la elaboración y presentación de la propuesta de una estrategia sobre clima organizacional para incrementar la calidad de vida laboral de los empleados subcontratados en la oficina central de la agencia de viajes seleccionada.



## **CAPÍTULO 2.**

---

# **ESTUDIO TEÓRICO SOBRE CALIDAD DE VIDA LABORAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS**

## **2. ESTUDIO TEÓRICO SOBRE CALIDAD DE VIDA LABORAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS.**

La organización de los temas del capítulo 2 va de lo general a lo particular. Inicia desarrollando información teórica sobre calidad de vida laboral como el tema principal de la tesis para conocer sus postulados representativos y permitir al lector adentrarse hacia el análisis teórico del clima organizacional y sus características.

Se presentarán diferentes puntos de vista sobre los elementos que integran al clima organizacional para formar un criterio y elegir las dimensiones de la investigación que serán de gran utilidad para el estudio de campo. Además, se incluye teoría general sobre cada dimensión seleccionada con el propósito de identificar sus componentes y dar orientación sobre su ámbito y alcance.

Finalmente, se expondrá un estudio teórico sobre el tema de las estrategias empresariales para dar sustento al método que se utilizará para desarrollar en el último capítulo una estrategia general sobre clima organizacional.

### **2.1. CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL).**

La calidad de vida laboral es un factor que indica el estado físico y mental que guardan los empleados de una empresa, representa una radiografía que refleja los aspectos positivos y negativos de una organización, por lo que siempre es importante potenciar sus componentes para que la impacten favorablemente.

Es interesante conocer la evolución de la calidad de vida laboral como campo de estudio para definirla y presentar los modelos teóricos de los autores más destacados en la materia que sirvan para detectar las variables que la integran y estar en posibilidad de elegir las teorías que se apeguen a los propósitos de la investigación.

### 2.1.1. Orígenes.

El interés por la calidad de vida en el trabajo tuvo sus orígenes a principios del siglo XX, siendo la época en que estaba en auge la aplicación de los fundamentos de la Administración Científica en fábricas que mantenían estructuras de organización basadas en la especialización del trabajo, la aplicación de procedimientos, la eficiencia de tareas y el rígido control sobre los resultados de las mismas.

Las largas jornadas laborales junto con las condiciones del entorno y las exigencias propias de las funciones de trabajo fueron factores que repercutieron en la estabilidad física y mental del recurso humano, para que con el paso del tiempo dicha situación se reflejara en una disminución de los niveles de rendimiento, mayor rotación de personal y climas organizacionales fracturados.

Fue entonces cuando los dirigentes de las empresas se vincularon con investigadores y académicos para analizar experimentalmente las circunstancias en las que se desenvolvían los trabajadores por medio de estudios como los ejemplos famosos de la fábrica Hawthorne o los de Tavistock (Gómez, 2010).

Con los resultados de las investigaciones realizadas nació la corriente humanística dentro de la ciencia de la administración, la cual se consolidó en los años 60's y 70's cuando se impartieron una serie de conferencias (patrocinadas por el gobierno de los Estados Unidos y la fabricante de automóviles Ford) que introdujeron por vez primera el término de "*calidad de vida laboral*" para denominar así al indicador que reflejara el nivel de bienestar general que mantienen los trabajadores en su puesto dentro de las empresas (Cummings y Worley, 2007).

Las conclusiones que obtuvieron los asistentes a esas conferencias coincidieron en torno a que la calidad de vida laboral va más allá de la satisfacción en el trabajo, incluyendo las características que promovieron el desarrollo formal de la

administración participativa a través de medidas como: incentivar un mayor involucramiento de los empleados al delegar funciones y responsabilidades, estimular el aprendizaje continuo, rediseñar puestos, desarrollar un sentido de autonomía y aumentar su ámbito de toma de decisiones.

Hacia finales de los años 70's, compañías tales como General Motors, Ford, Steelworkers, Procter & Gamble, entre muchas otras, se interesaron por poner en práctica los principios de la calidad de vida laboral, fusionándolos con los postulados genéricos de la función de calidad (aprendidos del modelos japoneses como la Teoría Z) para encontrar métodos concretos de mejorar el trabajo y conformar un ambiente propicio en el interior de la organización y hacer frente a las exigencias competitivas del mercado (Cummings, et. al., 2007).

Por lo tanto, a comienzos de la década de los 80's las conferencias realizadas sobre esta materia ya no estaban dominadas exclusivamente por los teóricos y académicos, sino por gerentes, trabajadores y sindicalistas de empresas públicas o privadas que transmitieron sus experiencias en la aplicación de programas de calidad de vida laboral y las compararon con los estándares establecidos por los académicos.

Aquellas compañías que en realidad asumieron un rol autocrítico, responsable y con disposición al cambio obtuvieron en su mayoría el éxito deseado con sus programas respectivos de calidad de vida laboral, lo cual ha fortalecido hasta hoy en día el paradigma entre los dirigentes de asumir un liderazgo participativo con sentido humanista como una de las prioridades estratégicas de la administración de negocios.

### **2.1.2. Concepto de calidad de vida laboral.**

Desde que aparecieron las primeras definiciones sobre calidad de vida laboral en las que se incluyeron enfoques dirigidos hacia el trabajador “a partir de la reacción

ante el trabajo, sobre todo de los resultados individuales relacionados con la satisfacción en el trabajo y la salud mental” (Cummings, et. al., p.11), el concepto ha evolucionado hasta integrar la dimensión organizacional como el factor que complementa las investigaciones sobre el tema.

Algunas de las definiciones más destacadas sobre Calidad de Vida Laboral proporcionadas por autores especializados en el tema son las siguientes:

a) Nadler y Lawler:

“Es la manera de pensar en las personas, el trabajo y las organizaciones. Los elementos que la distinguen son: (a) la preocupación sobre el impacto del trabajo en las personas tanto como la efectividad organizacional, y (b) la idea de participar en la solución de problemas de la organización y en la toma de decisiones” (Nadler y Lawler, 1983, p. 53).

b) Sun:

“Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción” (Sun, 1988, p. 27).

c) Fernández y Giménez:

“El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano” (Segurado y Agulló, 2002, p. 830).

d) De la Poza:

“Conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes

y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores” (Segurado y Agulló, 2002, p. 830).

e) Hunt:

“Es el conjunto de todos los factores que inciden en la calidad de la experiencia humana dentro del lugar de trabajo” (Kondalkar, 2009, p. 325).

Por lo tanto, la calidad de vida laboral se entiende como un indicador organizacional que muestra el nivel de bienestar físico y mental de los empleados en su trabajo y en relación a las condiciones que lo rodean. Si existe un nivel de calidad de vida laboral alto, los empleados estarán motivados y desarrollándose en la empresa de tal manera que se maximizará el desempeño y los resultados deseados; en caso contrario, es probable que se presenten problemas en el ambiente de la organización que deriven en un pobre rendimiento general.

Una vez que las compañías empezaron a conocer el término de calidad de vida laboral y sus componentes, comenzaron la aplicación de programas pioneros en la materia obteniendo resultados exitosos que les permitieron obtener resultados concretos encaminados a mejorar la relación entre la organización y sus empleados.

El sector empresarial se vinculó con el académico para concretar el surgimiento de nuevas concepciones que elevaron al concepto de calidad de vida laboral a un rango de enfoque o método, con la intención de establecer en general técnicas y procedimientos con los que se puede mejorar el trabajo, popularizándose técnicas como: el enriquecimiento del trabajo, los equipos autodirigidos y los comités de administración de trabajo (Cummings, et. al., 2007, p.11).

La manera en que fue abordado el tema evolucionó su esencia en el sentido en que dejó de tratarse desde una perspectiva individual y aislada para aplicarse desde un contexto más amplio con un enfoque colectivo en el que se promueve la

creación de equipos, su armonía e integración por medio de una sinergia de participación permanente entre sus miembros.

Al aspecto humano que incluían las primeras definiciones se incorporó el factor de la eficiencia organizacional. La calidad de vida laboral ya no estaba peleada con los propósitos de alta productividad y rendimiento individual y grupal en el trabajo, lo cual llamó poderosamente la atención de los dirigentes de las organizaciones para emprender acciones tendientes a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, entendiéndola en la actualidad como “el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo” (Blanch, 2003, p. 67).

### **2.1.3. Modelos de calidad de vida laboral.**

Derivado de la aplicación práctica de los conceptos de calidad de vida laboral y su análisis, algunos investigadores sobre el tema se dieron a la tarea de formular modelos para resumir teóricamente y gráficamente los agentes que determinan desde su punto de vista el nivel de calidad de vida laboral en una organización. En este apartado se presentan los modelos más representativos.

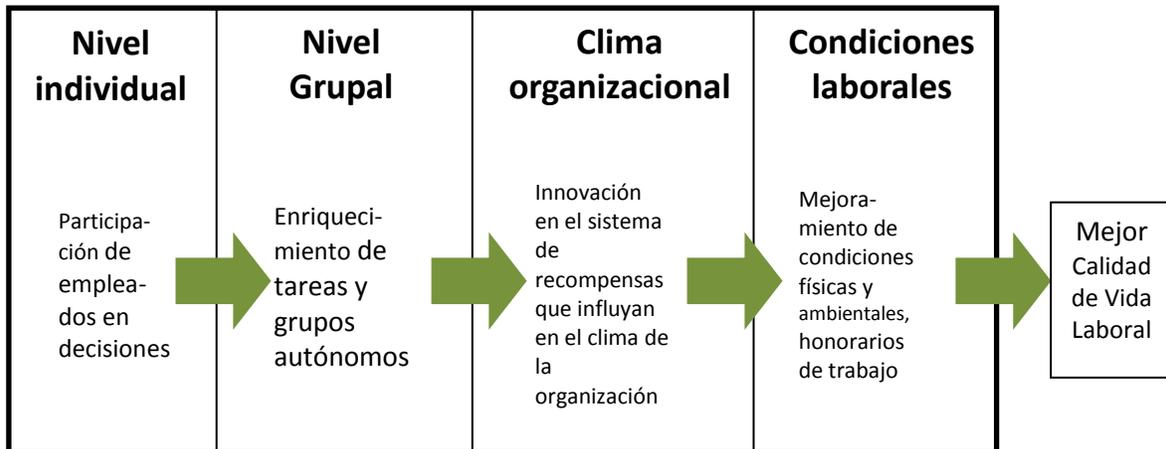
#### **a) Modelo de Nadler y Lawler**

Fundamenta el análisis de la calidad de vida laboral en cuatro aspectos:

- Participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y grupos autónomos de trabajo.
- Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, honorarios de trabajo.

Estas cuatro propuestas de Nadler y Lawler (Chiavenato, 2004) representan las acciones a desarrollar que trascienden desde el plano individual de cada trabajador hasta abarcar toda la empresa para alcanzar un mejor nivel de calidad de vida laboral.

**Figura 3. Modelo de calidad de vida laboral de Nadler y Lawler.**



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2004).

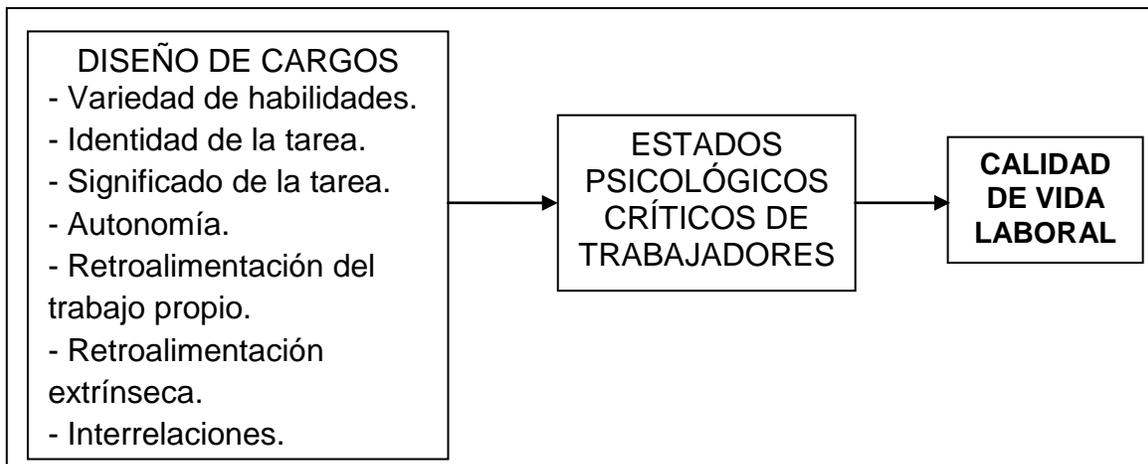
### **b) Modelo de Hackman y Oldhan**

Este modelo señala una relación causal entre el diseño de cargos en la organización y los estados psicológicos críticos producidos en los trabajadores, lo que afecta la calidad de vida laboral (Gómez, 2010). Por lo tanto, al momento del diseño de cargos en una empresa, los autores consideran que es necesario tomar en cuenta las siguientes variables:

- **Variedad de habilidades.** Los requerimientos del puesto en cuanto a conocimientos, habilidades y competencias de la persona.
- **Identidad de la tarea.** Definir el principio y el final del trabajo para que el trabajador pueda percibir un resultado concreto.
- **Significado de la tarea.** Las consecuencias que produce el trabajo del empleado sobre las demás tareas.

- **Autonomía.** Libertad y responsabilidad para la ejecución de tareas.
- **Retroalimentación del trabajo propio.** La tarea debe devolver información sobre el desempeño del empleado.
- **Retroalimentación extrínseca.** La opinión de superiores o clientes respecto a las tareas realizadas.
- **Interrelaciones.** La tarea debe permitir el contacto interpersonal con otras áreas o con clientes internos y externos.

**Figura 4. Modelo de Hackman y Oldhan.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Gómez, 2010.

### c) Modelo de Kondalkar

Kondalkar establece que la calidad de vida laboral es determinada a partir de tres factores: relación con los compañeros trabajo, las condiciones laborales y la capacitación y desarrollo del personal de la empresa.

#### - **Relación con los compañeros de trabajo.**

Es importante que el trabajador establezca una relación cordial con sus compañeros de trabajo y sus superiores para disfrutar el trabajo en la medida de lo posible, promoviendo una sana comunicación interpersonal que incluya la participación y el complemento entre todos los integrantes del equipo. El resultado de una buena relación con los compañeros de trabajo deriva en un enriquecimiento del trabajo.

- **Condiciones de trabajo.**

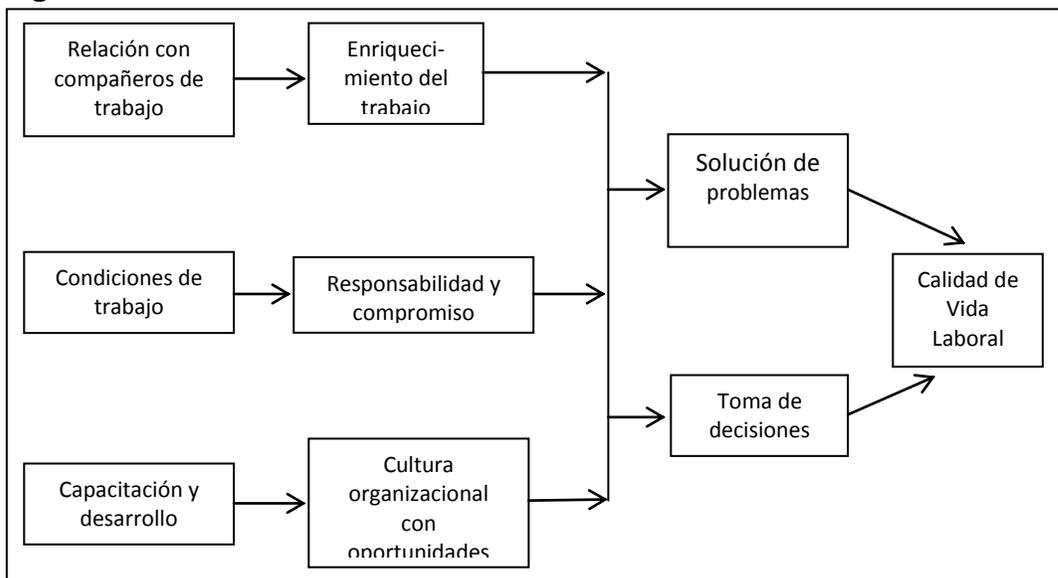
Los recursos disponibles, equipo, la estructura organizacional y psicológica de la empresa crean un marco sobre el cual se desarrolla el trabajo de los empleados; en la medida en que este contexto genere comodidad en el desempeño de los trabajadores se obtendrá un mayor sentido de responsabilidad y compromiso en favor de un mejor ambiente laboral.

- **Capacitación y desarrollo.**

La posibilidad de ofrecer a los trabajadores la capacitación necesaria que los incluya dentro de los planes de la empresa para desarrollarse personal y profesionalmente resultará en una cultura organizacional que brinde oportunidad a sus empleados de encontrar un progreso y equilibrio entre su vida personal y en el trabajo.

Entre mejor sean manejados estos factores dentro de la empresa, se tomarán mejores decisiones en general y se resolverán los retos y problemas para alcanzar los niveles de calidad de vida laboral planeados.

**Figura 5. Modelo de Kondalkar.**



Fuente: Kondalkar, 2009, p. 327.

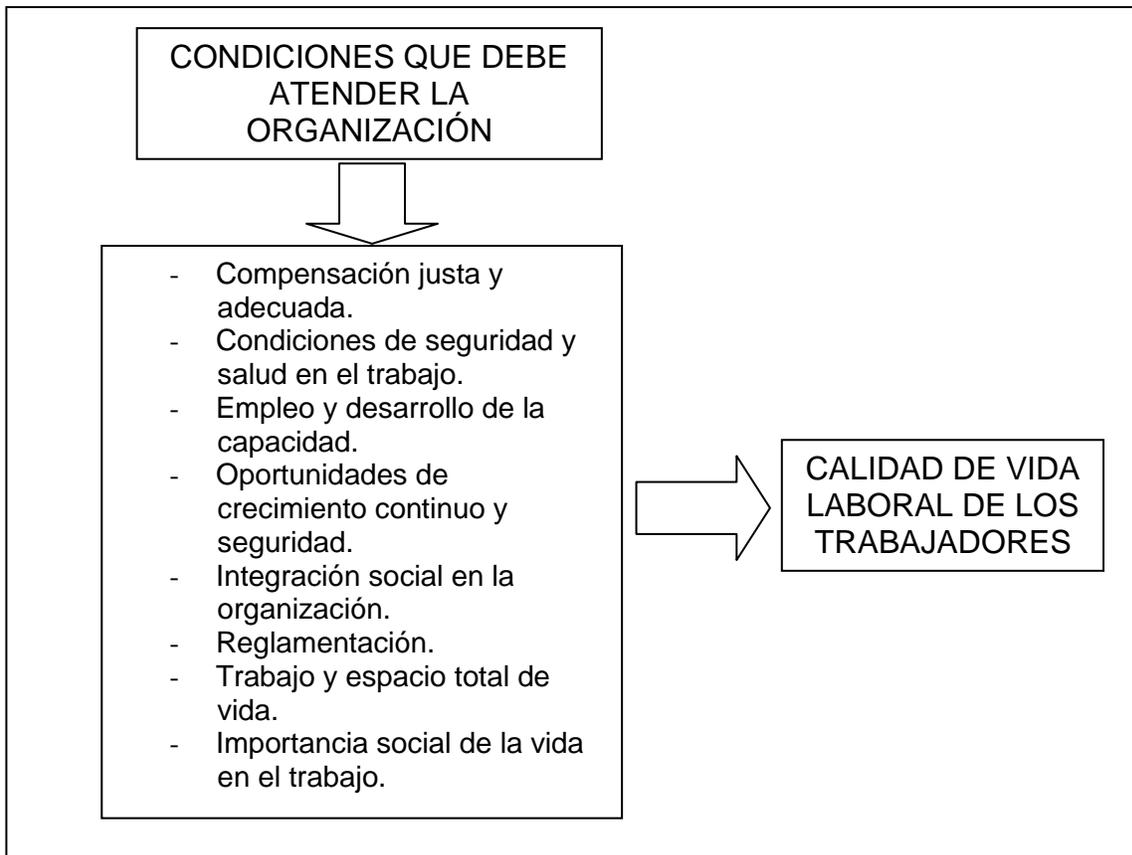
#### d) Modelo de Walton

Walton formuló un modelo sobre calidad de vida laboral (Lares, 1998) que analiza el tema desde las diferentes condiciones que ofrece la empresa a sus trabajadores basándose en ocho dimensiones:

- **Compensación justa y adecuada.** Los dirigentes de la empresa deben de asegurar en la medida de lo posible que las remuneraciones se apeguen al grado en que los empleados obtienen los resultados deseados en su trabajo.
- **Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.** Establece que la jornada de trabajo y el ambiente físico determinan el nivel de salud y bienestar del trabajador.
- **Empleo y desarrollo de la capacidad.** Desarrollar las habilidades y capacidades del trabajador en su puesto, atendiendo factores como la autonomía, autocontrol y manejo de la información.
- **Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.** Las posibilidades que el sistema de la organización ofrece para que los empleados se desarrollen personal y profesionalmente en la empresa.
- **Integración social en la organización.** Promover la adaptación social de los empleados con sus compañeros, superiores y personal de otras áreas mediante un trato franco y espontáneo.
- **Reglamentación.** Establecimiento de normas y reglas en la empresa.
- **Trabajo y espacio total de vida.** Se debe procurar que el trabajador mantenga un equilibrio entre su vida laboral y personal.

- **Importancia social de la vida en el trabajo.** Si la actividad social del trabajador dentro de la organización se desarrolla de manera importante, sentirá orgullo de pertenecer a la empresa.

**Figura 6. Modelo de Walton.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Lares, 1998.

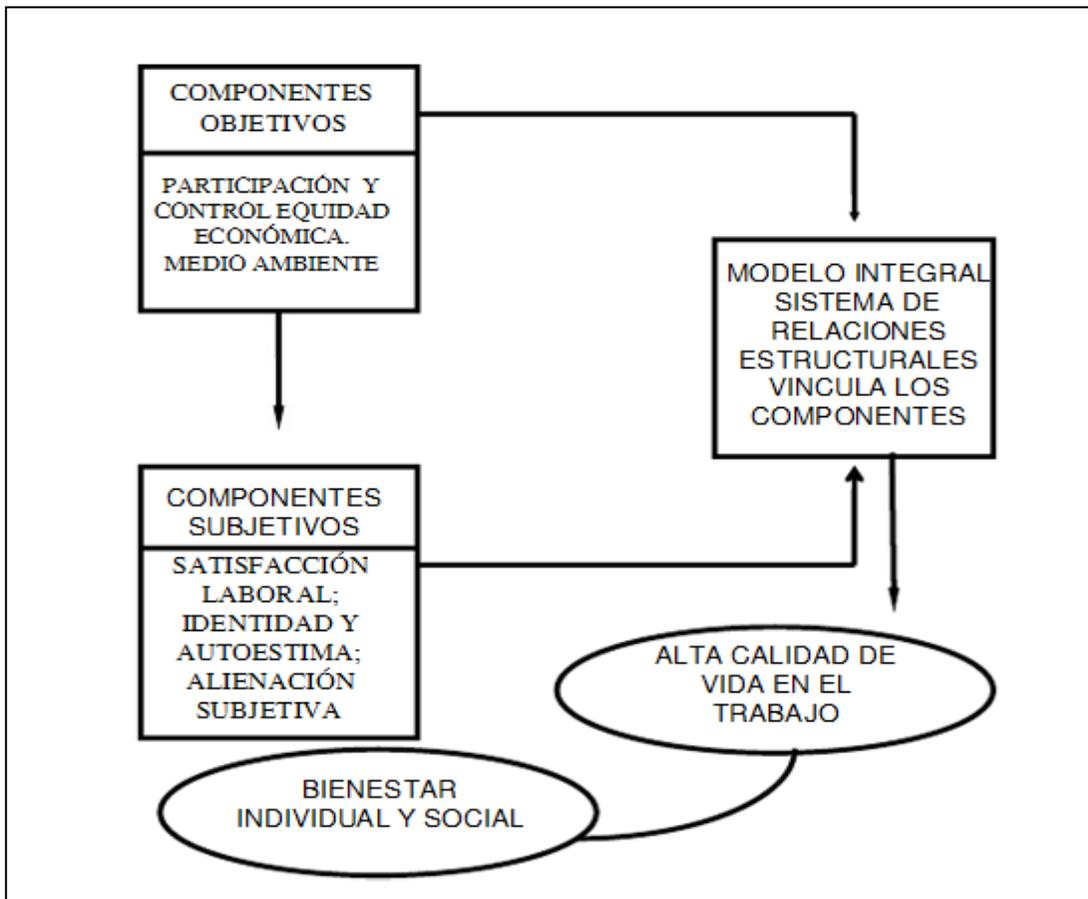
#### e) **Modelo de Lares Soto**

Analiza la calidad de vida laboral a partir de dos grupos de componentes destinados a generar bienestar individual y social (Lares, 1998).

- **Componentes objetivos.** Son las variables que controla la organización. El autor propone: participación y control, equidad económica y medio ambiente.

- **Componentes subjetivos.** Contiene las variables que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores: identidad y autoestima, así como la alineación subjetiva, es decir, el grado de identificación y compromiso que el trabajador tiene con la empresa a partir de la integración de sus capacidades, habilidades, emociones y expectativas con el ambiente de la empresa.

**Figura 7. Modelo de Lares Soto.**



Fuente: Lares, 1998, p. 150.

Todos los modelos expuestos contienen importantes aportaciones para abordar el estudio de la calidad de vida laboral desde diferentes perspectivas. No obstante, los modelos que se han tomado como referencia para el desarrollo de esta investigación son los de Nadler y Lawler y el de Lares Soto, debido a que se pretende realizar un análisis de factores que evolucionen de un plano individual a colectivo y que después permitan evaluar el clima organizacional a través de

elementos que no solamente se basen en opiniones personales, sino en la recolección de datos reales que evidencien las condiciones bajo las que trabajan los empleados subcontratados, todo esto con la intención de ilustrar el nivel de calidad de vida laboral en el contexto de la investigación y proponer sugerencias encaminadas a favorecer el bienestar general de los trabajadores subcontratados en la empresa analizada.

#### **2.1.4. Dimensiones de la calidad de vida laboral.**

La calidad de vida laboral es un concepto multidimensional, sin embargo, se pueden analizar todos los factores que la conforman considerando las siguientes dos perspectivas generales (Blanch, 2003).

##### **a) Objetiva.**

Relacionada con las condiciones de trabajo: ecológicas, materiales, técnicas, contractuales, salariales, de seguridad e higiene, de protección social, de estabilidad en el empleo, de estructura organizacional, de diseño de puesto, etc.

##### **b) Subjetiva.**

Asociada a las percepciones y valoraciones sobre:

- El mejoramiento de las condiciones laborales.
- El estrés laboral experimentado.
- El ambiente social.
- El clima organizacional.
- La estructura percibida de oportunidades de promoción.
- El grado individual en que se percibe que el trabajo contribuye al propio desarrollo personal, etc.

La dimensión subjetiva representa el punto de vista del trabajador a partir de una evaluación psicológica sobre sus motivaciones, satisfacciones, frustraciones y

aspiraciones en la empresa, por lo que se basa sobre todo en percepciones sobre el entorno bajo el cual se desenvuelve el trabajo de un individuo en la empresa.

La dimensión objetiva consiste en la investigación y análisis de datos reales y concretos sobre las condiciones y características de la organización respecto a sus empleados, por ejemplo, las características de los puestos de trabajo, los programas de capacitación existentes, los rangos de salarios, los índices de ausentismo, rotación de personal, condiciones ambientales y contractuales, etc.

Ambas dimensiones son importantes y se complementan, por lo que es recomendable estudiar la calidad de vida laboral en base a un análisis integral de los factores más representativos del entorno de una organización confrontando el enfoque subjetivo con el objetivo para poder obtener unas conclusiones más apegadas a la realidad, evitando grandes sesgos.

#### **2.1.5. Factores para una buena calidad de vida laboral.**

Atender la calidad de vida laboral es crear una relación de correspondencia entre la empresa y los trabajadores, generando un entorno interno apto para desarrollar las potencialidades del empleado y maximizar sus resultados positivos esperados. Con una base mínima de ética y respeto al trabajador, los factores (Alles, 2008) sobre los que nace la calidad de vida laboral son:

- ❖ Un trabajo digno.
- ❖ Condiciones laborales seguras e higiénicas.
- ❖ Pagos y prestaciones adecuados.
- ❖ Permanencia en el puesto.
- ❖ Supervisión capacitada y respetuosa.
- ❖ Oportunidades de desarrollo.
- ❖ Clima organizacional positivo.
- ❖ Justicia y equidad.

Para los fines de esta investigación el factor fundamental que influye en la calidad de vida laboral de los empleados subcontratados es el clima organizacional, ya que para estudiarlo se suelen analizar sus componentes, que incluyen a los demás factores enlistados, por lo que es un concepto integral sobre el que se propondrá la estrategia de mejora.

## **2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El clima organizacional es el reflejo de la conducta asumida por los individuos y grupos de una empresa en respuesta a las condiciones bajo las que trabajan, lo que ocasiona un nivel específico de calidad de vida laboral. Por este motivo, en los próximos apartados se presentan conceptos y modelos de investigadores especializados para definir los elementos que intervienen en la conformación del clima organizacional. De esta manera, se seleccionarán las dimensiones que se apeguen a las características del caso de estudio y que serán los criterios para analizar a la agencia de viajes.

### **2.2.1. Definiciones y ámbito del clima organizacional.**

El clima organizacional suele abarcar varios tópicos sobre la generalidad de una empresa, de los cuales se hace énfasis en uno o varios de ellos, pudiendo darle menor relevancia a otros factores. Es entonces de gran importancia conocer las definiciones aportadas por los investigadores más destacados en la materia.

Para Chiavenato (2006, p. 468), el clima organizacional “es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta.”

Stringer (2002, p. 8), señala que “el clima organizacional se refiere a la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación”.

El clima organizacional puede ser el vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; involucra la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen e incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras (Robbins, 2009).

El clima organizacional es el ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales a partir de una estructura, trabajadores y su interacción, reflejando percepciones, estados de ánimo y actitudes que inciden directamente sobre el desempeño individual y grupal.

El ámbito del clima organizacional está conformado por la combinación de factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales inherentes a cada trabajador de la empresa, que se traducen en comportamientos individuales con consecuencias positivas o negativas sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Por lo tanto, el clima organizacional conjunta la suma de percepciones de cada empleado sobre sus condiciones de trabajo para conformar un consecuente comportamiento general que distingue a cada empresa, es decir, el clima es un reflejo de la personalidad propia de la organización. No existen dos climas organizacionales iguales, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente (Robbins, 2009).

Con la medición del clima de una empresa y el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo es crear una propuesta para corregir, mejorar y

mantener resultados positivos en el ambiente laboral, siendo prioritario identificar oportunamente las variables objetivas que pueden incidir en forma negativa sobre la percepción que tienen las personas de los factores que determinan su calidad de vida en el trabajo (Maisch, 2004). Esta calidad por último influirá en el desempeño y, por lo tanto, en los resultados económicos, por lo que si las personas que intervienen en los procesos están satisfechas, se comprometerán con los proyectos de la empresa y tendrán mayores posibilidades de una permanencia estable, productiva y saludable.

### **2.2.2. Características del clima organizacional.**

El clima organizacional está integrado por varias dimensiones que distinguen a una empresa y que influyen sobre el comportamiento de los individuos. Lo que caracteriza al clima es de carácter extrínseco al individuo y ejerce una influencia sobre su conducta; el clima es hasta cierto punto estable y es susceptible de medición periódica (Tagiuri citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Otras características específicas (Brunet, 2009) que ayudan comprender más claramente el concepto de clima organizacional son:

- a) El clima es un concepto único para cada empresa, la distingue y representa su personalidad.
- b) Es una configuración de variables situacionales que cambian con el paso del tiempo pero tienden a comportarse de cierta manera.
- c) Tiene una connotación de continuidad pero no es tan permanente como la cultura de la empresa, sino que puede cambiar después de intervenciones.
- d) Está preponderantemente conformado por las percepciones, actitudes y conductas humanas como una respuesta a las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- e) Aunque el clima es exterior al individuo, éste es un agente que contribuye a su constitución.
- f) En lo particular, se pueden observar diferentes climas de acuerdo a los individuos y áreas.
- g) La percepción de los trabajadores sobre su entorno no siempre es consciente, sino una reacción natural.
- h) Generalmente es difícil describirlo con palabras, aunque su influencia se puede identificar con facilidad.
- i) Tiene consecuencias sobre el comportamiento individual y grupal.
- j) Actúa sobre actitudes y expectativas de los trabajadores.

Es evidente el carácter subjetivo intrínseco en las características enunciadas, por lo que es importante tener en cuenta que un clima organizacional percibido únicamente por trabajadores no necesariamente es verídico, hay que complementarlo con otros puntos de vista e información objetiva.

### **2.2.3. Enfoques teóricos sobre clima organizacional.**

Para este apartado se eligieron las teorías de los autores más destacados en la materia, cuya aportación es de gran utilidad para identificar los componentes del clima organizacional, su relación e impacto a nivel individual y grupal dentro de las empresas, lo que proporciona las bases para los fines de la presente investigación.

#### **a) Teoría de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer presentaron una teoría que intenta explicar los aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización a partir de las dimensiones de liderazgo, clima y motivación.

Los autores proponen que los estilos de liderazgo son la fuente del clima en las empresas, por lo que la medición del clima determinaría la correlación entre el liderazgo y la motivación de los trabajadores, encontrando la explicación a los niveles de desempeño existentes, así como a la satisfacción de los empleados con su ambiente de trabajo (Bravo y Cárdenas, 2005).

Litwin y Stringer descubrieron que era necesario medir el clima organizacional para estar en condiciones de determinar cuál es el estilo de liderazgo que propicia los estándares de desempeño y satisfacción en la empresa, por lo que la teoría se centra en nueve dimensiones que pueden ser cuantificadas y que influyen en la motivación de los empleados (Bravo, et. al., 2005). Con el objetivo de medir el clima organizacional con un grado aceptable de confiabilidad y validez, los autores elaboraron un cuestionario a partir de la definición de las siguientes variables.

- Estructura.  
Percepción de los trabajadores sobre las políticas, procedimientos, planes, reglamentos y demás condiciones establecidas por la empresa, que en un momento dado podrían llegar a afectar su trabajo y motivación.
- Responsabilidad.  
Medida en que el trabajador tiene autonomía para realizar su trabajo. La relación con la supervisión se refleja mucho en la confianza que se le otorga al trabajador para conseguir los objetivos de su puesto.
- Recompensa.  
Sentimiento del trabajador sobre el reconocimiento que le otorga la empresa y su jefe directo en base a su trabajo bien hecho. La recompensa esperada puede ser verbal, económica, de ascenso o por otro tipo de compensaciones.

- Desafío.  
El trabajo por sí mismo representa un desafío que es benéfico en la medida en que se le asignen responsabilidades al trabajador de acuerdo a su adaptación y facultades. Esto se puede convertir en un riesgo si el liderazgo no procura que los cambios en las tareas de sus supervisados rebasen sus capacidades.
- Relaciones.  
Percepción de los trabajadores sobre el ambiente y relaciones sociales establecidas con compañeros y jefes.
- Cooperación.  
Disposición y espíritu de ayuda entre miembros de un equipo de trabajo y entre áreas de la empresa.
- Estándares.  
Opinión de trabajadores sobre las formas y métodos de medición que usa la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos.
- Conflicto.  
Tolerancia a opiniones divergentes, conductas discrepantes y disposición a solucionar diferencias a favor del equipo de trabajo.
- Identidad.  
Sentimiento de pertenencia, identificación con los valores de la empresa. Este factor es ambiguo para los empleados subcontratados por su misma condición contractual.

**Figura 8. Representación de la teoría de Litwin y Stringer.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bravo, et. al., 2005.

Se puede concluir que la teoría de Litwin y Stringer contempla la creación de un clima organizacional determinado a partir de los estilos de liderazgo, los climas creados suelen ser relativamente estables en función de la permanencia de los estilos de liderazgo, impactando directamente sobre las motivaciones de los trabajadores respecto al ambiente laboral que viven en la empresa.

### **b) Teoría de James y Jones**

James y Jones son dos investigadores estadounidenses en el campo de la psicología industrial que circunscribieron el ámbito de las evaluaciones del clima organizacional al identificar tres distintas maneras de medirlo, que no se excluyen entre sí, más bien se complementan.

Los tres enfoques que proponen son: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales (Brunet, 2009).

La medida múltiple de los atributos organizacionales reconoce que las características del clima organizacional tienden a describir a una empresa y diferenciarla de otras, teniendo una permanencia relativa con el paso del tiempo e influyendo en el comportamiento de los trabajadores. Esta medida es de carácter meramente objetivo al analizar la información de la estructura de la empresa: sus métodos, políticas, procesos, etc.

Otra manera de evaluar al clima organizacional es con la medida perceptiva de los atributos organizacionales, que considera a los factores percibidos sobre una empresa para deducir la forma en que ésta interactúa con sus empleados y la sociedad.

Por último, la medida perceptiva de los atributos individuales vincula la percepción de los trabajadores sobre su empresa y su ambiente de trabajo con los valores y necesidades de los mismos. Esto quiere decir que los empleados solamente perciben el clima organizacional solamente en función del grado en que la empresa satisface sus necesidades.

**Figura 9. Medida del clima organizacional de James y Jones.**

		Atributos	
		Atributos organizacionales	Atributos personales
Evaluación del clima organizacional	objetivo	Medida objetiva	X
	perceptible	Medida perceptiva de los atributos organizacionales	Medida perceptiva de los atributos individuales

Fuente: Brunet, 2009, p. 17.

### **c) Teoría de Likert**

Una de las teorías más completas y sobre las que se suelen basar muchas investigaciones es la teoría de Likert, quien es uno de los estudiosos en el campo de clima organizacional más reconocidos y que denominó a su propuesta como “Teoría de los sistemas de la organización” debido a que presenta un marco de referencia que examina la naturaleza del clima y su grado de influencia en la eficacia organizacional, es decir, en la obtención de los resultados que se plantean los directivos de la empresa (Brunet, 2009).

La teoría indica que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de las percepciones que se forma. La tendencia es subjetiva debido a que la realidad que viven los trabajadores es la que influye sobre su percepción y ésta es la que determina el comportamiento que asumen en su empleo. Likert distingue los siguientes cuatro factores como los que inciden en la percepción individual del clima:

- Parámetros ligados al contexto, estructura y tecnología del sistema organizacional.
- La posición jerárquica del trabajador en la organización, así como el salario que gana.
- Factores individuales como la personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción de subordinados, compañeros de trabajo y superiores sobre el clima organizacional.

Para el estudio de los factores mencionados, Likert los agrupa en ocho dimensiones, que son: los métodos de mando, motivación, comunicación, procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, objetivos, control y resultados (Garza, 2010).

La relación causa-efecto de los factores se distingue por tres tipos de variables (Sandoval, 2004) que determinan las características propias de una organización:

- Variables causales.
  - Son las variables independientes que se orientan a determinar el sentido en que la organización evoluciona y obtiene resultados.
  - Las variables causales pueden sufrir modificaciones según el progreso del estudio, pudiendo obtener una mayor o menor cantidad de las mismas.
  - Las variables causales son el origen que produce efectos sobre otras variables que dependen del comportamiento de las causales.
  - Son variables causales la estructura de la organización, su administración, reglas, normas, decisiones, competencia y actitudes.
  
- Variables intermediarias.
  - Reflejan el estado interno de la empresa y están orientadas a medir aspectos motivacionales, actitudes, rendimiento, comunicación, toma de decisiones, etc.
  - Constituyen los procesos organizacionales de la empresa.
  
- Variables finales.
  - Variables dependientes del comportamiento de las dos anteriores.
  - Reflejan los resultados obtenidos por la empresa.
  - Se consideran como variables finales a la productividad, gastos de la empresa, ganancias, pérdidas y medidas del comportamiento humano como el ausentismo, rotación, satisfacción, entre otras.

De la interacción de las variables señaladas por la teoría de Likert se origina un clima organizacional en particular, que varía en relación al comportamiento de las variables; y ya que no hay climas idénticos, sí se distinguen tendencias en su formación, por lo que se distinguen dos clasificaciones generales de climas en la

organización: clima de tipo autoritario y de tipo participativo, cada uno de ellos tiene subdivisiones como se muestra a continuación (Navarro, Santillán, Corona, 2007).

#### Clima de tipo autoritario.

Sistema I. Autoritarismo explotador.

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

#### Clima de tipo participativo.

Sistema III. Consultivo.

Sistema IV. Participación en grupo.

El Sistema I autoritario explotador está caracterizado por una relación esclavizante y de desconfianza entre la dirección y los empleados; existe un clima de temor, de represión, la interacción entre jefes y subordinados es casi nula y las decisiones solamente son tomadas por los superiores.

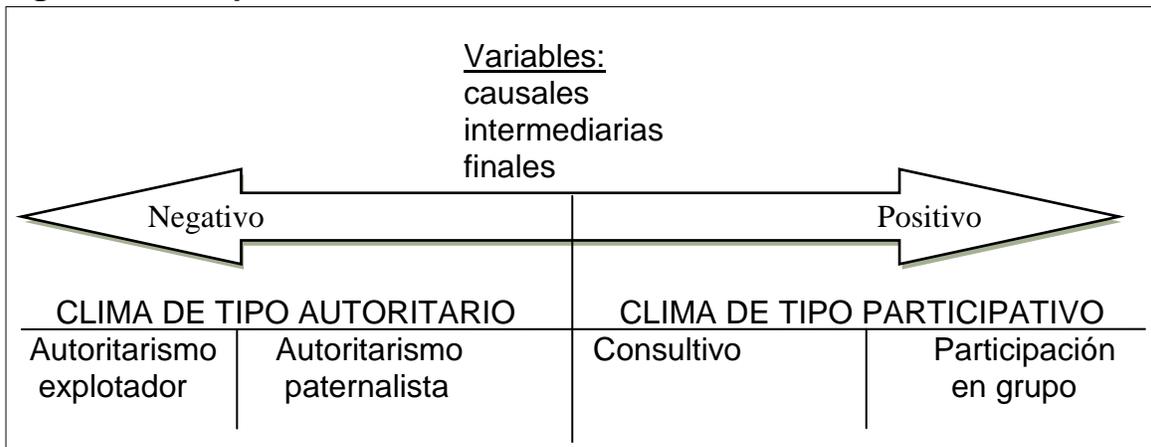
En el sistema II autoritario paternalista la dirección es condescendiente con los subordinados, la relación entre ellos se apega estrictamente al ámbito laboral, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, existen mecanismos de control, las decisiones son tomadas en su mayoría por los superiores. La dirección puede llegar a jugar con las necesidades sociales de los empleados y hay una fuerte orientación hacia el logro de resultados, por lo que los trabajadores pueden llegar a tener la impresión de que existe un ambiente estructurado y procesos bien definidos en la empresa.

El sistema III de tipo consultivo es propio de una dirección que tiene confianza en sus empleados, hay delegación de varias funciones y de toma de decisiones, se busca satisfacer las necesidades de estima, prestigio y pertenencia de los trabajadores, existen castigos ocasionales y se promueven los sistemas de

recompensas. Puede desarrollarse una relación informal entre jefes y empleados, compartiendo un sentido de responsabilidad en el equipo.

En el cuarto sistema de participación en grupo hay una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración en todos los niveles, la comunicación fluye armoniosamente, los sistemas de control se ejercen cordialmente y con pleno sentido de responsabilidad en cada uno de los integrantes del equipo, se promueve la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento y las relaciones de trabajo de superiores y subordinados pueden llegar a la amistad.

**Figura 10. Componentes de la teoría de Likert.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Navarro, et. al., 2007.

Likert concluye que lo ideal es que toda organización llegue a desarrollar en su interior un clima con participación en grupo, ya que es el que se considera más sano y conveniente para que todo el sistema de la funcione correctamente; es el clima más humano en donde existen condiciones de mutuo entendimiento generando niveles elevados de productividad que contrastarían con bajos niveles de rotación, ausentismo y conflicto.

Esta investigación se basa en el modelo de James y Jones para evaluar los distintos componentes del clima organizacional y tener los elementos para definir posteriormente (a partir de la propuesta de Likert) qué tipo de clima se detectó y hacia qué clima es deseable aspirar para incrementar la calidad de vida laboral del personal subcontratado.

#### **2.2.4. Importancia del clima organizacional.**

Diagnosticar oportunamente el clima organizacional es lo equivalente a que una persona realice chequeos periódicos de su estado de salud, cada “órgano” tiene una función importante para el correcto funcionamiento del organismo. La escuela Gestalt de pensamiento nos indica que el todo es igual a la suma de sus partes, y que es de gran importancia monitorear constantemente la percepción de los trabajadores en lo general y en lo particular sobre las características propias del funcionamiento de una empresa para saber qué puntos hay que atender para mantener un buen estado de salud con el que la empresa pueda competir en el exterior y plantearse el logro de objetivos ambiciosos. De acuerdo a Brunet (2009), el clima organizacional proporciona un indicador importante a los administradores de empresas para:

- ❖ Conocer fuentes de conflicto que confronten a empleados y a equipos de trabajo.
- ❖ Causas de estrés y el grado de deterioro sobre los trabajadores, lo cual merma su capacidad y disminuye el desempeño.
- ❖ Detectar causas de insatisfacción que se traducen en actitudes negativas perjudiciales para el trabajo diario, afectando en especial la imagen de la empresa ante clientes externos.
- ❖ Determinar la disposición al cambio que existe entre los trabajadores.
- ❖ Conocer la opinión de los empleados sobre las medidas y condiciones impuestas por la empresa, promoviendo la retroalimentación.
- ❖ Anticiparse al surgimiento de problemas futuros.

Una empresa que mantiene un clima organizacional saludable, está fortalecida, tiene empleados comprometidos con su causa y mayores posibilidades de éxito.

### **2.2.5. Niveles de aplicación del clima organizacional.**

Como ya se ha mencionado, el clima organizacional se basa en las descripciones individuales del marco social o contextual en el trabajo dentro del cual se desenvuelven los empleados. El clima de una organización que se gesta desde niveles previos específicos hasta distinguir a una empresa determinada; no obstante, pueden existir climas organizacionales coincidentes de varias empresas de un mismo gremio y el análisis puede llegar a magnificarse hasta niveles que también se deben mencionar.

#### *❖ Clima psicológico.*

Está compuesto esencialmente de la percepción de un individuo de acuerdo a su entorno. Cada trabajador experimenta un contexto único que es asimilado por sus valores, pensamientos y actitudes para obtener un clima psicológico individualizado.

El clima psicológico es único, ya que se refiere a las representaciones cognitivas de cada persona sobre su situación en particular, asumiendo una conducta determinada (Chiang, et. al., 2010).

#### *❖ Clima agregado.*

Es el conjunto de percepciones de individuos que pertenecen a un mismo equipo o área de la empresa. También se suele incluir dentro de esta categoría al agregado de climas de diferentes áreas hasta conformar el clima distintivo de una organización.

El nivel de agregación no debe coincidir necesariamente con todas las percepciones individuales, por lo que se basa en consensos que cuantifican los climas psicológicos con puntuaciones individuales promediadas para obtener indicadores que reciben el nombre de climas agregados (Chiang, et. al., 2010). El clima agregado es el que conocemos como organizacional.

❖ *Clima colectivo.*

La suma de climas organizacionales en clústers, gremios y demás agrupaciones empresariales que comparten la situación de su contexto para crear climas colectivos mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento, cumpliendo un acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de un clima.

Los climas colectivos surgen de la interacción social de individuos y empresas que no necesariamente tienen climas similares, sino que por la naturaleza de sus operaciones u objetivos, deciden trabajar conjuntamente para integrar un análisis con sus climas respectivos con el objetivo de obtener tendencias y modelos a seguir (Chiang, et. al., 2010).

## **2.2.6. Instrumentos de medición del clima organizacional.**

Según la firma de consultoría P.A. & Partners (Maisch, 2004), las técnicas más frecuentemente utilizadas para el estudio del clima organizacional son las siguientes:

- Cuestionario o encuesta. El instrumento de medición privilegiado para evaluar el clima organizacional es el cuestionario escrito, sus preguntas describen situaciones particulares de la empresa sobre las cuales los encuestados responden hasta qué punto están de acuerdo.

Los cuestionarios pueden basarse en formatos previamente elaborados por otros investigadores, o bien, se pueden adaptar a las necesidades de la empresa. Hay cuestionarios de preguntas cerradas y abiertas, de selección múltiple, de evaluación del desempeño, etc. Existe una gran cantidad de dimensiones de clima organizacional propuestas por los teóricos y que pueden conformar la estructura de los cuestionarios.

Las encuestas sobre clima organizacional requieren de un manejo cuidadoso, no se deben elaborar si la administración de la empresa no tiene la madurez necesaria para aceptar que le mencionen sus errores, o si teniendo dicha madurez no está dispuesta a divulgar entre el personal los resultados que objetivamente se obtengan y mejorar la comunicación, o simplemente si esa administración no está dispuesta a tratar de corregir cuando menos, lo que se detecte que es corregible. Por el contrario, si la empresa está dispuesta a hacer lo anterior encontrará en este tipo de investigaciones una herramienta de desarrollo muy importante y poderoso.

- Entrevistas. Son necesarias para conocer puntos de vista más amplios sobre una o varias dimensiones del clima organizacional. Las preguntas de las entrevistas pueden ser planificadas con antelación o puede llevarse a cabo como una conversación.
- Observación directa. Es el involucramiento físico del investigador en los procesos de la empresa. Es una técnica muy utilizada para palpar el ambiente en el interior de las organizaciones y verificar la validez de la información de otras técnicas de medición del clima organizacional.
- Análisis documental. Un elemento importante de una investigación de carácter objetivo es el análisis de los documentos de la empresa, pudiendo ser reglamentos, registros, informes, procedimientos escritos, estadísticas, entre otros.

- Dinámicas de Grupo. Se aplican para conocer opiniones de equipos de trabajo y evaluar la integración de compañeros de trabajo entre sí y con sus superiores.
- Métodos proyectivos. Investigadores y consultores especializados utilizan técnicas proyectivas para pronosticar el comportamiento de algunas variables en el futuro, pueden hacerlo en solitario o en conjunto con sujetos de estudio.

Para el desarrollo del estudio de campo se eligieron como instrumentos de investigación al cuestionario, entrevistas y observación directa. El cuestionario es el instrumento principal y más práctico para recabar las opiniones de los empleados subcontratados y analizar el clima organizacional por medio de indicadores cuyas frecuencias de respuesta permitirán formular conclusiones precisas.

También se planea la aplicación de entrevistas estructuradas que contienen preguntas elaboradas con antelación y están dirigidas a personas que no fueron encuestadas, pero que pueden aportar información determinante para complementar de una manera objetiva las versiones de los empleados.

Por último, el investigador utilizará la observación directa para percibir personalmente el clima organizacional de la agencia de viajes, identificar las condiciones del entorno y comprobar las tendencias de respuesta obtenidas con la encuesta.

### **2.3. SELECCIÓN DE DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Derivado de los objetivos de la investigación, de las teorías presentadas sobre los elementos que definen a un clima organizacional y en base a los modelos que han sido elegidos para fundamentar la investigación de campo, se definen tres dimensiones para analizar el clima organizacional de la agencia de viajes: el trabajo en equipo, la motivación en el trabajo y las condiciones de trabajo.

Con el trabajo en equipo se pretende evaluar la adaptación que tiene el trabajador subcontratado en relación a su área de trabajo, con sus compañeros, con sus jefes y con las normas de conducta con las que opera el equipo, de manera que se puedan identificar las áreas de mejora por medio de indicadores como la autonomía, juntas de trabajo, nivel de confianza, comunicación, apoyo, integración, iniciativa y reglas grupales.

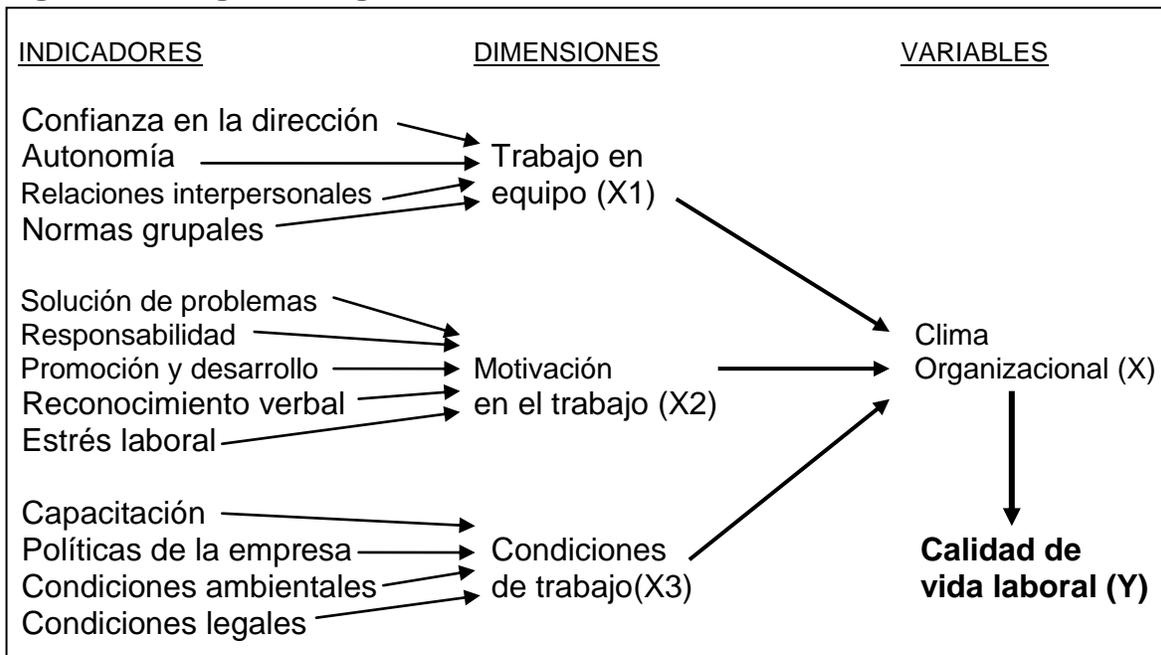
La dimensión de motivación en el trabajo está destinada a analizar al trabajador de *outsourcing* desde el plano individual, con el objeto de conocer sus aspiraciones, identificar causas de frustración de expectativas personales, el grado de afectación que genera el estrés laboral, las razones que impactan su motivación y que son origen de ciertas actitudes. Los indicadores que se proponen para analizar esta dimensión son la responsabilidad, reconocimiento, solución de problemas, exigencias, oportunidades de desarrollo, estrés laboral, identificación con labores, proyectos y equilibrio entre la vida personal y profesional.

Las condiciones en el trabajo representan la parte más objetiva de la investigación, pues aunque está incluida en la encuesta para recabar la percepción de los empleados, la información sobre la misma se planea obtener también con los demás instrumentos de investigación para conocer las políticas de la empresa, las prestaciones que se manejan para los empleados de *outsourcing*, las condiciones legales y ambientales presentes en la oficina matriz de la agencia de viajes.

## 2.4. DIAGRAMA SAGITAL.

En este apartado se presenta gráficamente la relación entre las variables de esta investigación, así como las dimensiones e indicadores generales que conforman la variable independiente X: clima organizacional.

**Figura 11. Diagrama sagital.**



Fuente: Elaboración propia.

El propósito es realizar el estudio de campo para conocer la situación que guardan las tres dimensiones expuestas dentro del clima organizacional de la agencia de viajes para delimitar los aspectos críticos que impactan negativamente al nivel de calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados y posteriormente se propongan las acciones que componen una estrategia de mejora.

A continuación se presenta una breve descripción teórica sobre los temas principales de cada dimensión seleccionada, estableciendo definiciones precisas y determinando sus componentes más importantes.

## **2.5. TRABAJO EN EQUIPO.**

### **2.5.1. Definición etimológica.**

El término “equipo” proviene de la raíz etimológica francesa *équiper*, que a su vez tiene su origen en las palabras escandinavas *skipa*, *skip* (barco), dando una connotación figurativa que alude a la función de “equipar un barco”, en la que participa un conjunto de personas que se organizan para realizar juntos toda una serie de actividades específicas (Arce, 2005).

Desde que el humano entendió que conseguiría mejor cualquier clase de objetivo si socializaba y se coordinaba con sus semejantes, el sentido del trabajo en equipo fue aplicado a diferentes ámbitos. En el caso de la administración de negocios actual, el trabajo en equipo es un elemento indispensable de cualquier organización, ya que se le considera como una unidad de trabajo natural en la que dos o más individuos se asignan funciones y responsabilidades e interactúan entre sí para conseguir una meta común.

### **2.5.2. Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.**

Muchas personas usan indistintamente ambos términos para referirse a lo mismo, sin embargo, hay diferencias que es necesario recalcar con base a las siguientes definiciones:

- Grupo de trabajo.

“Grupo que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad” (Robbins, 2009, p. 323).

- Equipo de trabajo.  
“Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno” (Robbins, 2009, p. 323).

La diferencia se centra básicamente en el nivel de compromiso que mantienen; en un grupo de trabajo cada quien conserva como prioritarios a sus intereses particulares y sólo se reúnen temporalmente sus miembros, mientras que en los equipos laborales se conforma una célula de trabajo permanente en la que los individuos se comprometen con objetivos comunes, comparten afinidades, coordinan y complementan sus esfuerzos para mantener un buen funcionamiento de sus equipos.

### **2.5.3. Condiciones para que exista el trabajo en equipo.**

Para que un grupo de personas se convierta en un equipo de trabajo (Ander-Egg y Aguilar, 2001), se tienen que cumplir ciertas condiciones:

- Un trabajo común que se ha de realizar conjuntamente en base a objetivos y metas preestablecidas.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional que le da origen formal al equipo de trabajo y le proporciona a cada uno de sus miembros una función específica de acuerdo a la naturaleza de sus puestos de trabajo.
- Un sistema relacional que establece canales de comunicación entre los trabajadores, desarrollándose relaciones interpersonales que pueden llegar a ser extra-laborales a favor de la cohesión del equipo.
- Un marco de referencia común. Una sinergia con el liderazgo, procedimientos y normas grupales compartidas y aceptadas.
- Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo, ya que muchas veces se confunde grupo con equipo; el equipo de trabajo se considera como tal cuando sus integrantes

comparten la misma causa, asumen sus responsabilidades, se apoyan mutuamente, se adaptan a las condiciones de la organización y obtienen el apoyo de su dirección.

#### **2.5.4. Roles asumidos en un equipo de trabajo.**

Un rol es el papel o función característica de la personalidad de un individuo en el desempeño de su puesto de trabajo. No depende solamente del tipo de puesto de que se trate, sino de sus habilidades, aptitudes, actitudes, experiencia, formación, entre otras características que conforman el perfil de una persona de acuerdo al entorno en que se desenvuelve.

Es importante que los reclutadores y líderes sepan detectar muy bien el perfil de los candidatos a integrarse a un equipo de trabajo y su capacidad para responder a los retos futuros, por lo que no solamente es necesario identificar los roles presentes de una persona, sino sus potencialidades para aprovecharlas posteriormente a favor de los equipos de trabajo.

Para que un equipo de trabajo alcance la eficiencia planeada (Robbins, 2009), es deseable que sus integrantes desarrollen conjuntamente los siguientes nueve roles:

- a) *Consejero*: promueve la búsqueda de mayor información.
- b) *Vínculo*: coordina e integra.
- c) *Creador*: inicia las ideas creativas.
- d) *Promotor*: Defiende las ideas una vez que se han iniciado.
- e) *Asesor*: proporciona un análisis profundo de opciones.
- f) *Organizador*: provee estructura.
- g) *Productor*: proporciona dirección y continuidad.
- h) *Controlador*: examina detalles y hace cumplir las reglas.
- i) *Conservador*: pelea las batallas externas.

### **2.5.5. Sugerencias para mejorar el trabajo en equipo.**

Para favorecer la integración efectiva de equipos de trabajo y su desarrollo dentro de la organización, se pueden formular diferentes tipos de alternativas (Vértice, 2008a) como las que a continuación se sugieren.

❖ Decisiones consensuadas.

Es saludable que las decisiones de los líderes se tomen de común acuerdo con los miembros del equipo.

❖ Fomentar un clima laboral agradable.

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En los físicos es importante que el lugar de trabajo sea cómodo y que los elementos para que los empleados realicen su trabajo sean suficientes y seguros.

En lo psicológico, un clima informal, relajado y con ambiente de respeto entre los trabajadores. Es importante recompensar los avances individuales y grupales para mantener un buen nivel de motivación.

❖ Promover la participación de los empleados.

Debe existir un sentimiento de cooperación en el equipo, cada integrante tiene ideas por aportar.

❖ Escuchar iniciativas.

Estimular a los empleados a sentir confianza por expresar iniciativas para mejorar el trabajo.

❖ Generar compromiso.

Cada integrante del equipo es responsable de su actividad, por ello los planes y objetivos deben de ser aceptados por todos.

El éxito de las estrategias mencionadas depende en gran medida de la relación que tiene el responsable del equipo con sus subordinados y del grado de confianza de los trabajadores hacia la dirección para que los primeros se comprometan con la causa del equipo.

## **2.6. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

### **2.6.1. Definición etimológica.**

Según la etimología grecolatina, la palabra motivación viene de la palabra “motivo”, del verbo “*movere motum*”, de donde también proceden móvil, motor, emoción, terre-moto, etc. La palabra se refiere a una fuerza motriz; psicológica en este caso (Rodríguez, 1988).

Generalmente se le puede definir como: el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o como la explicación del motivo o motivos por lo que se hace una cosa. “Su campo lo conforman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas” (Rodríguez, 1988, p. 6).

### **2.6.2. Tipos de motivación.**

El desempeño en el trabajo está originado por motivos positivos o negativos (Villanueva, 2010); a los primeros se les llama incentivos y pueden generar para el trabajador estos efectos:

- La posibilidad de ganar más dinero.
- Seguridad en el puesto.
- Posibilidades de ascenso y desarrollo.

- La obtención de reconocimiento y respeto por causa de un buen desempeño.
- La creación de grupos informales dentro de la empresa a favor de una mayor cooperación y cohesión entre compañeros de trabajo.

La motivación negativa o presión generalmente se refleja en los siguientes actos:

- Amenaza de cese o despido.
- Regaños y castigos.
- Crítica constante de carácter destructivo.
- Tendencia a un aislamiento individual.
- Sentido de no pertenencia.
- Falta de reconocimiento y oportunidades.

La motivación positiva le permite al individuo ver a su trabajo como una oportunidad para ejercer su vocación de realizarlo, realmente le agrada y disfruta de hacerlo, mientras que una motivación negativa es de carácter patológico, genera presión y el trabajo se convierte en una obligación.

### **2.6.3. Principales teorías sobre motivación.**

La conducta humana es causada y motivada por distintos factores para dirigirse hacia fines específicos dependiendo del concepto de felicidad de cada persona. Es consecuencia de la combinación de factores intrínsecos y extrínsecos propios de cada individuo y su entorno, lo que muchas veces la convierte en impredecible, sin embargo, con el afán de encontrar patrones que permitan comprender el desempeño de las personas en su trabajo, se han generado teorías que abordan desde distintos ángulos el estudio de todos esos aspectos motivantes, positivos y negativos, que conllevan a las personas a asumir cierta conducta. A continuación se presentan las teorías de los principales exponentes sobre motivación en el trabajo.

### **a) Teoría de motivación al logro de David C. McClelland**

Sostuvo que “los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en que conducen sus vidas. McClelland clasificó tres tipos de impulsos más dominantes y en el que se señalaban la significación de éstos para la motivación” (Hernández, 2006, p. 12), los cuales son: motivaciones de logro, afiliativa y hacia la competencia.

- Motivación de logro: es el impulso que poseen ciertas personas de perseguir y alcanzar metas.
- Motivación afiliativa: impulso a establecer relaciones sociales con los demás. Los individuos con esta motivación tienden a trabajar y estrechar vínculos con personas afines a ellos.
- Motivación hacia la competencia: es el impulso que motiva al individuo a buscar la excelencia en algo, cuestión que le permite desarrollar un trabajo de alta calidad.

### **b) Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Maslow es uno de los exponentes más significativos sobre motivación. Explicó por medio de su famosa “pirámide de necesidades” las relaciones entre las motivaciones, niveles y tipos de necesidades humanas, formando un sistema bien organizado.

La pirámide de necesidades de Maslow (Hernández, 2006) consta de cinco niveles que corresponden a cada una de las necesidades de manera ascendente de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas: son las de tipo primario, se encuentran en el nivel inferior de la pirámide y se refieren fundamentalmente a la

satisfacción de impulsos biológicos como la necesidad de alimento, vestido, sueño, de tipo sexual, etc. Esas necesidades tienen que ver directamente mantener el nivel de supervivencia de los individuos.

- Necesidades de seguridad: conforman el segundo nivel de la pirámide y se refieren a las necesidades de búsqueda de protección contra la amenaza o la privación, escapando de cualquier situación de signifique riesgo o peligro. Por ejemplo, en los trabajos, la necesidad de seguridad de un empleado estaría satisfecha si logra conservar su trabajo y evitar ser despedido.
- Necesidades sociales: Una vez que los dos niveles anteriores han sido satisfechos, las personas buscan cumplir con sus necesidades de socializarse, conocer personas en su entorno y generar un círculo de amistades. Por tal motivo, los grupos informales en las empresas son de gran importancia para evitar la rutina y mantener altos niveles de motivación.
- Necesidades de estima: Es el deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo, logrando ser valorado y aceptado por los demás. En primera instancia, es necesario que al cumplir con las necesidades anteriores el ser humano tienda a subir su nivel de autoestima, logrando seguridad en su persona y transmitiéndola hacia los demás de forma que pueda lograr una buena reputación, no obstante, de no cumplir con este nivel, se pueden generar frustraciones que afecten seriamente su estabilidad física y mental.
- Necesidades de autorrealización: Son las que se encuentran en la cima de la pirámide; la persona que alcance este nivel tiene todos los elementos a su favor para poder emprender y desarrollar sus planes de manera que se sienta pleno con su vida y sus acciones a pesar de los

obstáculos que se pueda encontrar. Aquellos que alcanzan la autorrealización serán los trabajadores más eficientes y serán los recursos humanos más efectivos de su empresa.

### **c) Teoría de la incongruencia de Chris Argyris**

Su análisis comparó las necesidades de los trabajadores y los objetivos de la empresa para determinar el grado de congruencia entre ambos. El empleado busca independencia y la empresa requiere dependencia, por lo que esa relación incongruente causa frustración y propicia climas organizacionales desfavorables, lo que se traduce en un recurso humano desmotivado con falta de interés en cumplir con las expectativas de su empresa.

Su teoría califica como madura a la conducta de los individuos en las organizaciones, ya que procuran ser equilibrados en sus pensamientos, confían en sí mismos, son proactivos, conocen los objetivos de su trabajo, proponen soluciones, etc., mientras que la empresa tiende a tratar a sus empleados como personas de conducta inmadura, es decir, como empleados dependientes, emocionalmente inestables, que asumen una posición pasiva y subordinada, sin asignarles la confianza que requieren para desarrollar sus capacidades (Villanueva, 2010).

Ante esa incongruencia existente, Argyris propone que las organizaciones deben tratar a sus empleados como personas con conductas maduras que tienden a ser mejores y adaptarse a los cambios que se presentan, pero si la empresa incongruente y olvida que son humanos, tomándolos como un recurso más, la conducta de los empleados tendrá niveles bajos de compromiso impactando directamente a su desempeño.

#### **d) La teoría dual de Frederick Herzberg**

En la teoría dual se estudian los factores motivadores e higiénicos. Herzberg asegura que la satisfacción de los empleados no se contrapone con su insatisfacción, agrupando como factores motivacionales a aquellos de carácter intrínseco que generan satisfacción, por ejemplo, la responsabilidad, iniciativa, estatus en la empresa, tipo de trabajo, etc., la ausencia de estos factores no causa insatisfacción.

Por su parte, los factores higiénicos son los extrínsecos a la persona y la ausencia de éstos tiende a causar insatisfacción, refiriéndose a la simpatía de los compañeros, la iluminación, ventilación, limpieza, prestaciones de la empresa, entre otros, no obstante, según Herzberg, la presencia de estos factores no asegura la satisfacción de los empleados, sino que solamente evitan la insatisfacción.

Si los factores motivadores e higiénicos son debidamente atendidos, pueden causar altos grados de satisfacción en trabajadores que se saben tomados en cuenta como seres creativos, individuales y propositivos dentro de un entorno laboral con condiciones higiénicas, salarios justos, seguridad en el trabajo, políticas organizacionales benévolas, etc., lo cual no crea malestar en el clima de la empresa y beneficia el desempeño de sus trabajadores (Villanueva, 2010).

#### **e) Teorías X y Y de Douglas McGregor**

Las teorías X y Y de McGregor representan dos puntos de vista opuestos: uno negativo y otro positivo sobre la naturaleza de los seres humanos, determinando la manera en que los administradores trabajan con sus empleados.

La Teoría X define a los empleados que son flojos por naturaleza, que no se encuentran conformes con las condiciones de la empresa y que necesitan de una

supervisión estrecha para realizar sus funciones. Por su parte, la Teoría Y distingue a los trabajadores que están motivados, son autodirigidos y no necesitan supervisión formal porque les gusta su labor y su entorno.

McGregor supone que las empresas tratan a sus trabajadores como personas con las características de la teoría X, pues regularmente ejercen estilos de liderazgo autocráticos que causan desinterés en los empleados, cuando lo deseable es que se genere un clima propicio para fomentar una cultura basada en lo que propone la teoría Y (Rodríguez, 2000).

De las teorías expuestas, se seleccionó a la teoría de jerarquización de necesidades de Abraham Maslow para comprender mejor la dimensión de motivación en el trabajo, pues parece los empleados de *outsourcing* de la agencia de viajes ven truncada la satisfacción de muchas necesidades de la pirámide.

#### **2.6.4. La toma de decisiones como factor motivacional.**

“La toma de decisiones incluye definir problemas, recopilar información, generar alternativas y elegir un curso de acción” (Hellriegel y Álvarez, 2005, p. 208), generalmente es una responsabilidad del administrador líder de un equipo de trabajo tomar la decisión oportuna bajo las condiciones que se presenten, sin embargo, es cada vez más frecuente el uso del *empowerment* para darle facultades a ciertos empleados de tomar algunas decisiones importantes del área de trabajo.

El hecho de que un jefe decida otorgarle poder de decisión a un trabajador significa que existe confianza hacia el empleado, una comunicación saludable, una capacidad destacada del trabajador para resolver problemas del trabajo y un riesgo calculado y controlable. Por tanto, las condiciones con que los empleados tomen decisiones tienen que ser de certidumbre, con un porcentaje muy bajo de riesgo, pues el objetivo del *empowerment* es delegar algunas áreas de decisión

que abarcan desde decisiones rutinarias hasta la solución de problemas más complejos (Hellriegel, et. al., 2005).

Sobre este tema, Herbert Simon formuló la teoría de la racionalidad limitada que se especializó en analizar la conducta de los tomadores de decisiones. Según la teoría, el líder incentiva la participación racional de los individuos para detectar y seleccionar las alternativas de decisión en función a sus motivaciones y capacidades que lo limitan.

“Las decisiones no pueden ser tomadas en el marco de una racionalidad perfecta, ya que el individuo no conoce todas las situaciones ni tampoco todas las alternativas” (George, 2005, p. 190), por lo que el líder debe estar consciente que al delegar la toma de decisiones tiene que ejercer un seguimiento constante de su supervisorado y complementar las decisiones con sus conocimientos y experiencias propias, ya que un importante principio de la administración enuncia que la responsabilidad se comparte, más no se delega.

La toma de decisiones del personal subordinado se convierte en un factor motivante siempre y cuando sea un reto atractivo para el trabajador, con el que perciba un desarrollo de sus capacidades y habilidades: si esa facultad va acompañada de recompensas o promociones, seguramente existirán mayores probabilidades de que el trabajador acepte esa responsabilidad y la realice con éxito. Todo esto dentro de un marco en el que sea política de la empresa el desarrollo de sus trabajadores, tal como lo establece la teoría Z de William Ouchi como un modelo útil por medio del cual los trabajadores van conociendo diferentes puestos y adquieren mayores responsabilidades basadas en relaciones sociales más estrechas entre los directivos y sus empleados (Stoner, 1996).

De acuerdo a lo comentado, es importante dar participación a los trabajadores subcontratados dentro de las decisiones de su puesto para generar motivación.

## 2.6.5. El estrés laboral.

“Estrés” es una palabra adaptada al español de parte del término inglés *stress*, el cual se asume como una simplificación del francés antiguo “*destresse*”, del verbo latino “*stringere*” y de su compuesto “*di-stringere*”, cuyo participio *strictum* es palabra afín a estricto, estrecho y restricción. Fusiona las ideas de estirar y jalar por un lado, y apretar y comprimir por el otro (Rodríguez, 1988).

Generalmente, al estrés se le ha considerado como una tensión provocada por situaciones agobiantes que ocasionan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos que pueden llegar a agravarse (RAE, 2013). Adaptando este concepto al ámbito laboral, se le define como un sinónimo de fatiga, siendo una reacción fisiológica del organismo de un empleado en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación en su trabajo que es percibida como amenazante o de demanda incrementada.

El estrés laboral representa un reto para cualquier persona, porque si se logra controlar adecuadamente puede llegar a ser hasta un factor motivacional positivo, pero en caso contrario, el estrés sería enfermizo y frustrante dependiendo de la incapacidad física y mental del individuo para afrontar sus problemas.

### 2.6.5.1. Clases de estrés laboral

Las clasificaciones del estrés laboral varían dependiendo de la perspectiva de cada autor, sin embargo, para este trabajo es útil abordar este tema a partir de clases generales (Arce, 2005, p. 108):

- Estrés malo (obstáculos): exigencias o circunstancias del trabajo que pueden incomodar o interferir con los logros de un individuo y no suelen asociarse a beneficios potenciales para él, por ejemplo, el trabajo bajo

presión mal controlado, la angustia o la tensión que generan problemas físicos.

- Estrés bueno (desafíos): consiste en todas aquellas circunstancias, exigencias o situaciones que se asocian con ventajas eventuales para los individuos, a pesar de que se traten de desafíos potencialmente estresantes. Suelen incluir recompensas por las conquistas de objetivos laborales satisfechos, por ejemplo: la capacitación, la promoción de acuerdo a competencias, el éxito profesional y la satisfacción en el empleo.

#### 2.6.5.2. Manejo del estrés laboral

Los principios que conforman a la ciencia del trabajo proporcionan las siguientes recomendaciones útiles (Rodríguez, 1988) para el manejo del estrés malo o negativo y convertirlo en bueno:

- Como en el caso de otras patologías, se recomienda como primer paso reconocer que se padece de estrés, identificarlo a través de sus síntomas, diagnosticarlo.
- Aprender a relajarse y practicar habitualmente ejercicios de relajamiento (por ejemplo: respiración, yoga), sobre todo en las situaciones y épocas de crisis.
- Mantener una buena alimentación, que asegure a la mente y el cuerpo de una persona, los elementos nutritivos para la actividad.
- Consolidar las actitudes en base a la autoestima y la asertividad.
- Identificarse y comprometerse sinceramente con la actividad o contenido propio del trabajo, con el equipo de trabajo y con los valores de la organización de la que se forma parte.
- Prevenir el estrés malo por medio del enriquecimiento del trabajo y el fomento de la iniciativa.

## 2.7. CONDICIONES DE TRABAJO.

Las condiciones de trabajo son “el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social” (UGT, 2013, p. 2). Las condiciones de trabajo abarcan factores de seguridad, higiénicos y legales que tienen una incidencia directa en la calidad de vida en el trabajo.

Desde 1950 la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud formularon definiciones comunes sobre las condiciones de trabajo y establecieron las razones para establecer estándares aceptables de salud y seguridad en el lugar de trabajo, que son:

- **MORALES:** Las organizaciones deben tener un sentido común de lo que deben ser unas condiciones de trabajo éticas y decorosas en respeto a la dignidad y calidad humana de los trabajadores.
- **ECONÓMICAS:** Las empresas procuran evitar los costos que generan condiciones de trabajo deficientes, ya que se incurre en costos burocráticos, ausentismo, rotación de personal, disminución de la fuerza laboral, costos de tratamientos médicos, etc., que impactan negativamente en la imagen ante clientes, proveedores y empleados principalmente.
- **LEGALES:** Son las determinadas por los preceptos legales para regular las relaciones contractuales entre los empleados y la empresa, estableciendo el margen dentro del cual existe la figura del intermediario que ofrece los servicios de *outsourcing* a las empresas.

El mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la OIT. A pesar que hay aumentos salariales en numerosos países, muchos trabajadores aún tienen ingresos muy bajos y con muchas dificultades para cubrir sus necesidades básicas. Por otra parte, hay países que registran una reducción

en el tiempo dedicado al trabajo, pero este cambio suele venir acompañado por una incertidumbre que debilita la seguridad del empleo y plantea nuevas dificultades para conjugar el trabajo y la familia. Las condiciones de trabajo peligrosas o poco higiénicas tienden a desaparecer en el mundo industrializado, pero aún son frecuentes en el mundo en desarrollo (OIT, 2013b).

Las condiciones de trabajo que se tomarán en cuenta para esta investigación son: las políticas de la empresa, las condiciones ambientales y legales.

### **2.7.1. Políticas de la empresa.**

Las políticas de la empresa son los lineamientos generales y específicos que existen en la organización y a los cuales se apegan los procesos existentes. Las políticas “se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos específicos” (David, 2003, p. 13).

Para efectos de este trabajo, es importante conocer sobre todo las políticas de recursos humanos para seleccionar, contratar y administrar al personal subcontratado, ya que se relacionan directamente con la adaptación de los trabajadores de *outsourcing* hacia la empresa.

### **2.7.2. Condiciones ambientales.**

Consisten en las circunstancias físicas del ambiente laboral dentro del cual un empleado desarrolla su trabajo; las instalaciones y el ambiente que distinguen a una empresa son factores que influyen sobre la actitud y energía de los trabajadores (Nelson, 2005). Las condiciones ambientales están conformadas por la distribución del espacio físico del área de trabajo con factores como la iluminación, el ruido, la ventilación, temperatura, el mobiliario y equipo de oficina, la seguridad e higiene, etc.

La determinación de las condiciones ambientales en el lugar de trabajo es una función que no solamente tiene que ver con los materiales, diseño y distribución física, sino que su manejo estratégico genera un impacto en otros aspectos de gran importancia (Franklin, 2001) con los objetivos siguientes:

- a) Determinar el flujo de trabajo entre las unidades o áreas.
- b) Ubicación de sistemas y procesos de comunicación establecidos.
- c) Establecer la naturaleza, volumen, frecuencia y forma en que se desarrollan las funciones de cada área, procurando seguir una secuencia operacional lógica.
- d) Permitir una supervisión adecuada del trabajo y procurar una mayor comodidad.
- e) Dar espacio a futuras modificaciones de estructura orgánica o funcional.
- f) Facilitar la ubicación de áreas de atención a clientes.

### **2.7.3. Condiciones legales.**

Son las establecidas por la Ley Federal del Trabajo para regular las condiciones contractuales, de salud, seguridad y de prestaciones de las que emanan los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores.

Como parte final del capítulo se presentará información adicional sobre el tema de estrategias para sustentar, dar contexto y ubicar con mayor precisión la propuesta de una estrategia sobre clima organizacional para incrementar la calidad de vida laboral de los empleados subcontratados dentro de la oficina matriz de la agencia de viajes analizada en este trabajo de tesis.

## **2.8. ESTRATEGIAS.**

Las estrategias son el medio a través del cual una persona, grupo u organización emprende acciones para cumplir con algún objetivo, pueden utilizarse para corregir situaciones críticas o mejorar las que funcionan aceptablemente. Es de gran importancia su adecuada planeación e instrumentación para disminuir el margen de error en su aplicación, por lo que es necesario tener presentes los diferentes niveles de estrategias existentes, así como las opciones estratégicas de las que puede disponer una empresa de acuerdo a un análisis de su entorno, problemática interna y los recursos disponibles.

En función de lo anterior, los siguientes temas teóricos desarrollan el campo de estudio de las estrategias y sus alcances, señalando el proceso de análisis estratégico que se aplica para realizar consultorías y diagnosticar una situación, de manera que se pueda utilizar una técnica como la matriz FODA para determinar la propuesta de mejora de esta investigación.

### **2.8.1. Conceptos sobre estrategias y su ámbito de aplicación.**

El libro “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu es uno de los primeros registros que existen sobre el uso de estrategias como factor primordial para obtener victorias en las guerras entre ejércitos orientales.

Como concepto, la palabra estrategia proviene del término *estratageia*, del griego *strategos*, que se refiere al arte de ser un general. En la época de los griegos, se utilizaba el verbo *stratego* que significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997, p. 1).

Con el paso del tiempo, la aplicación de las estrategias se extendió a otros ámbitos como el comercio y la construcción de ciudades, aunque la noción del concepto seguía teniendo prominencia bélica debido a las guerras que han

existido a lo largo de la historia, incluyendo el ámbito deportivo con el ajedrez como un duelo de estrategias de guerra.

Con la llegada de la Revolución Industrial en el siglo XVIII comenzó el desarrollo de los negocios que poco a poco comenzaron a adoptar al término de estrategia para sus fines. Sin embargo, no fue sino hasta el siglo XX que la administración de empresas utilizó el concepto de estrategias como un factor clave en la operación de todo negocio.

Fue entonces que surgieron estudiosos en la materia de negocios que aportaron conceptos de estrategias desde distintas perspectivas. Se definió a la estrategia como el “programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el paso del tiempo” (Stoner, 1996, p. 292).

Los autores en la materia analizaron en sus libros los casos de éxito en la aplicación de estrategias, a partir de los cuales aportaron sus definiciones propias del concepto de estrategia, destacando la siguiente definición de Alfred D. Chandler (2003, p. 13): “es la determinación de las metas de una empresa a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.”

Por su parte, Hellriegel, et. al. (2005, p. 182), define a las estrategias como “los cursos de acción principales (elecciones) seleccionados y puestos en práctica para lograr una o más metas.”

Pueden distinguirse como elementos en común de las definiciones presentadas que las estrategias:

- Están dirigidas a alcanzar el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

- Son cursos de acción puestos en práctica.
- Requieren la utilización de recursos.

### **2.8.2. Niveles de estrategias.**

Las estrategias en los negocios se enfocan en alcanzar las metas de una organización o empresa, las cuales van de lo general a lo particular en función del tamaño de la empresa, sus recursos y áreas. Por este motivo, existen regularmente tres niveles de estrategias que ofrecen diferentes posibilidades a cada empresa y a los encargados de tomar decisiones.

#### **a) Estrategias de nivel corporativo.**

Son las estrategias propias de las empresas grandes que cuentan con más de una línea de negocios. Son las alternativas que tiene una empresa de esas características para competir mejor dentro del mercado en el que participan, aprovechando las oportunidades del entorno y procurando disminuir riesgos.

Una estrategia de nivel corporativo es formulada por la alta dirección, “*se centra en los tipos de negocios en los que desea entrar la empresa, formas de adquirir o renunciar a negocios, asignación de recursos entre los negocios y formas de desarrollar aprendizaje o sinergia en esos negocios*” (Hellriegel, et. al. 2005, p. 188).

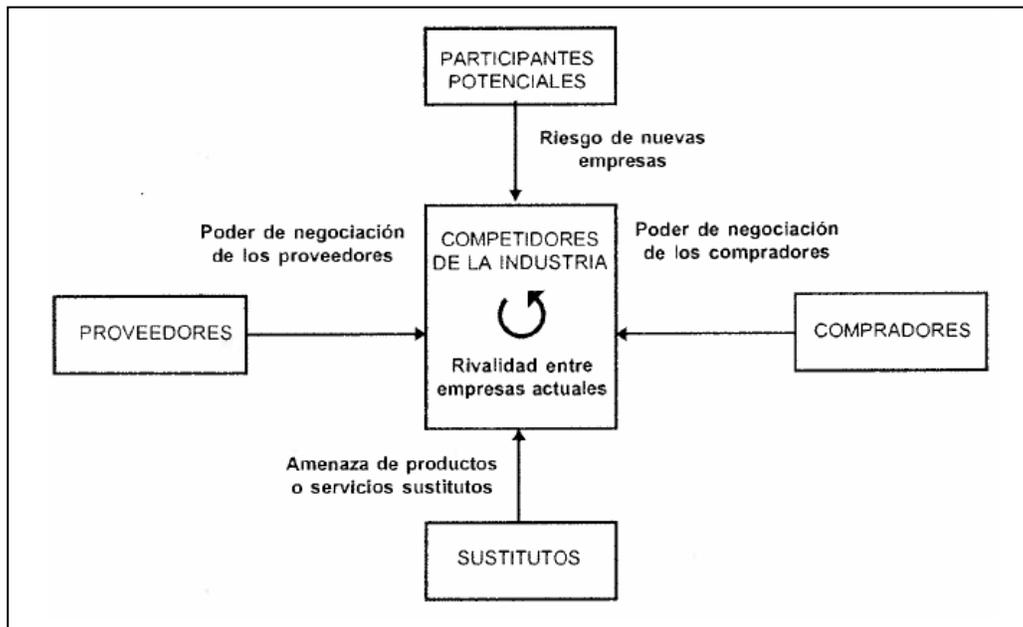
Las estrategias corporativas suelen formularse a largo plazo en apego a los principales objetivos organizacionales, tendiendo a ampliar los horizontes de la empresa por medio de acciones como la diversificación de líneas de negocios, la incursión en otras zonas geográficas, modificando la relación con proveedores, etc.

Las principales estrategias corporativas (tomado de Mintzberg, et. al., 1997 y Hellriegel, et. al., 2005) son:

- Estrategias de integración vertical.  
Se subdividen en estrategias de integración hacia delante (entrar al negocio de los clientes) y en estrategias de integración hacia atrás (incursionar en el negocio de los proveedores).
  
- Estrategias de integración horizontal.  
Adquisición de uno o más competidores para consolidar y extender su participación en el mercado.
  
- Estrategias de diversificación.  
Hay dos tipos: la diversificación concéntrica (adquisición o inicio de un negocio relacionado, desde el punto de vista de la tecnología, mercados o productos) y la diversificación por conglomerado (sumar productos o servicios de nuevas líneas de negocios).
  
- Estrategias de expansión geográfica.  
Consisten en expandir la operación de la empresa; pueden ser estrategias nacionales (si se expande la operación a otros lugares de un país), o bien, estrategias multinacionales (en caso de expandirse hacia otros países del mundo, lo que tendría relación con el tema de exportaciones, licencias, operaciones globales, entre otros).

Un experto en el tema como Michael Porter (2006), esquematiza en su libro de “Estrategias Competitivas” las fuerzas competitivas que ubican la posición de una empresa que puede elegir entre una estrategia de integración vertical u horizontal.

**Figura 12. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.**



Fuente: Porter, 2006, p. 20.

### **b) Estrategias de nivel de negocios.**

Son las estrategias enfocadas en los intereses y operaciones de una línea particular de negocios; se originan a partir del plan de negocios de toda empresa, respondiendo cuestiones relacionadas con la forma en que competirá la empresa en el mercado, los productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que pretende servir, los canales de distribución, entre otros factores, dados los recursos con los que se planea operar y las condiciones del entorno (Stoner, 1996).

Estas estrategias son las que le dan identidad a las empresas, y considerando que la mayoría de los negocios están dedicados a una sola actividad, las estrategias en el nivel de negocios son de gran importancia para obtener una posición competitiva en el mercado, ya que a partir del éxito en la aplicación de estas estrategias las empresas podrán aprovechar posteriormente las oportunidades que se detecten en el entorno (Mintzberg, et. al., 1997).

Michael Porter denomina a dichas estrategias como “estrategias competitivas” e identifica tres estrategias genéricas (Porter, 2006) de las que se pueden originar otras más específicas, todas ellas destinadas a que las empresas cumplan su propósito de volverse competitivas y adquirir ventajas en relación a sus competidores.

Las estrategias genéricas son:

- Liderazgo global en costos.

Es una estrategia que exige un control riguroso de los gastos variables y fijos de la empresa, minimizando las erogaciones en todas sus actividades para tener un margen de maniobra que pueda traducirse posteriormente en una ventaja competitiva para la empresa.

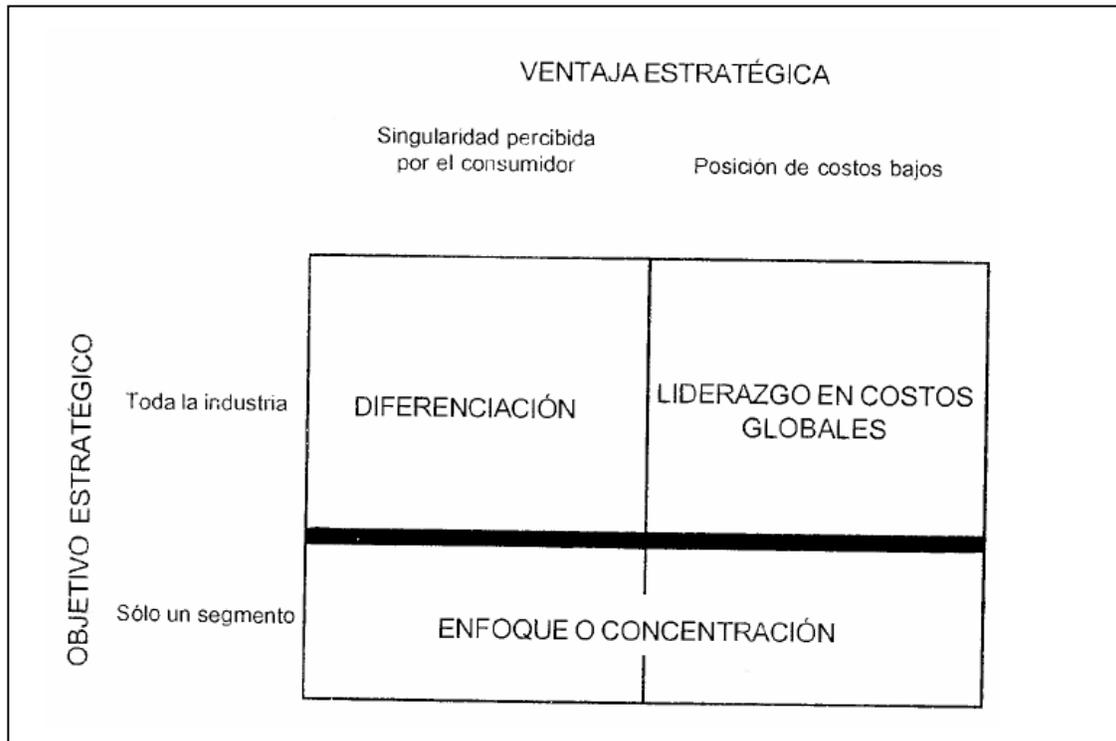
- Diferenciación.

Consiste en lograr que los productos o servicios de la empresa se perciban como únicos; esto tiene que ver con el diseño o la imagen de marca, el servicio al cliente, la distribución del producto, la tecnología usada, etc.

- Enfoque o concentración.

Son estrategias que buscan brindar un producto o servicio excelente a un nicho de mercado específico. La buena aplicación de las estrategias de enfoque o concentración logra la lealtad de los clientes y tiende a abarcar la diferenciación y el liderazgo global en costos.

**Figura 13. Tres estrategias genéricas.**



Fuente: Porter, 2006, p. 56.

### **c) Estrategias de nivel funcional.**

Se refieren al conjunto de acciones y recursos destinados a las operaciones, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, servicios legales, contabilidad y otra áreas funcionales de la organización (Hellriegel, et. al., 2005).

Se ubican en el nivel de cada función o área de la empresa para aplicarse a nivel operativo y pueden afectar indirectamente a otras áreas. De esta manera, se formulan estrategias específicas, por ejemplo:

- Estrategias financieras destinadas a mejorar la administración de los recursos financieros, disminuir gastos, promover inversiones, la manera en que se manejarán los créditos con clientes, etc.
- Estrategias de mercadotecnia para realizar estudios de mercado, promover productos o servicios, incentivar las relaciones públicas, etc.

- Estrategias de recursos humanos para capacitar personal, asumir nuevos esquemas de contratación y prestaciones, evaluar el clima organizacional, evaluar el desempeño, métodos de reclutamiento y selección, etc.
- Estrategias contables que optimicen la operación de esa área.
- Estrategias de informática destinadas a mejorar las tecnologías de la información usadas en la empresa.
- Estrategias de producción para establecer criterios de selección de proveedores, métodos de inventario, mejoras en la productividad, etc.

### **2.8.3. Grupos de interés (*stakeholders*).**

Los grupos de interés son “aquellos individuos o grupos que son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que una organización busca lograr sus objetivos” (Stoner, 1996, p. 69); en el ambiente empresarial se les suelen llamar también como *stakeholders* y se encuentran tanto al interior como al exterior de una organización.

Los grupos de interés externos están compuestos por personas o grupos que se encuentran al exterior de la empresa y se encuentran influenciados por la misma, o en su caso, ejercen influencia en ella. Se identifican como *stakeholders* externos a los clientes, proveedores, competidores, sociedad, gobierno, acreedores, entre otros (Harrison y Caron, 2009).

Los grupos de interés internos son las personas o grupos que se encuentran al interior de la organización y también desarrollan una relación de influencia con la empresa a partir de los intereses de cada una de las partes. Los *stakeholders* internos son los empleados, accionistas y directivos (Harrison, et. al., 2009).

#### **2.8.4. Consultoría basada en estrategias.**

En la consultoría de empresas, los objetivos y metas de las estrategias se centran en la resolución de una problemática, entendiendo como problema a la “Necesidad seleccionada para ser eliminada o reducida” (Kaufman, 2008, p. 154). Cabe aclarar que, en este contexto, los problemas no precisamente se refieren a una realidad crítica o riesgosa que le cause mal a las empresas, sino a una situación dada que puede ser mejorada para maximizar los resultados positivos esperados.

Roger Kaufman (2008) formaliza el uso de estrategias en consultoría empresarial mediante la propuesta de su Modelo General de Resolución de Problemas que utiliza a las estrategias como el factor principal de solución y se basa en la lógica del proceso de planeación e implementación de estrategias. El modelo está compuesto de seis etapas que guían a un consultor para identificar, definir, verificar y resolver cualquier tipo de problemática dentro de la empresa.

##### **a) Identificación del problema basándose en las necesidades.**

Con los resultados actuales del proceso a revisar, se realiza una comparación entre “lo que es” y “lo que debería ser” para determinar qué tanto se alejan los resultados de lo planeado. El consultor coloca las diferencias en orden prioritario y logra el consenso con los responsables de la empresa sobre las diferencias (problemas) detectados y las prioridades asignadas.

##### **b) Determinación de los requisitos de solución e identificación de alternativas de solución.**

Consiste en el establecimiento de los objetivos de solución a los problemas identificados y la determinación de métodos y medios posibles para satisfacer los objetivos enunciados, incluyendo procesos alternativos en caso de contingencias. Los objetivos deben de ser realistas y mensurables.

**c) Selección de estrategias de solución entre varias alternativas.**

A partir de los métodos y medios propuestos por el consultor, se seleccionan los procesos estratégicos más efectivos para satisfacer los objetivos de solución de problemas.

**d) Ejecución de estrategias seleccionadas.**

Aplicación de las estrategias como cursos de acción planeados y seleccionados como factor fundamental para solucionar los problemas.

**e) Efectividad y eficiencia del desempeño.**

Evaluación del comportamiento de las estrategias aplicadas en comparación con los objetivos planteados de solución. En esta etapa se verifica el éxito obtenido o se corrigen las dificultades encontradas.

**f) Revisión.**

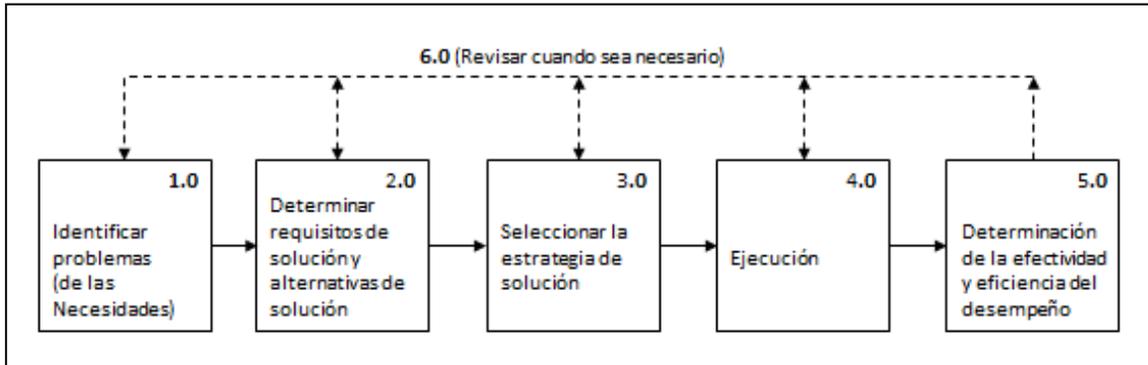
Consiste en la supervisión constante de cada uno de los cinco pasos anteriores para poder aplicar oportunamente las acciones correctivas necesarias.

Las tres primeras etapas del modelo expuesto son las que conforman el cuerpo de esta tesis, ya que primero se delimitó un problema en base a los síntomas que presenta el contexto dentro del que opera la empresa, posteriormente se establecieron objetivos para diagnosticar el clima organizacional, obtener alternativas de solución y seleccionar al final de cuentas la estrategia que pueda incrementar la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontractados.

Las demás etapas del proceso de consultoría basada en estrategias conforman una etapa posterior de ejecución, supervisión y control en base a los resultados que se obtengan de la aplicación de la estrategia propuesta. Ésta sería una fase complementaria a este trabajo que corresponde a otra investigación, o bien, a la iniciativa de la agencia de viajes de aplicar la estrategia.

Se ilustra a continuación el modelo en general para mostrar la utilidad de las estrategias en las consultorías como la que se realiza en esta tesis.

**Figura 14. Modelo general de resolución de problemas.**



Fuente: Kaufman, 2008, p. 156.

En el modelo presentado se puede observar que hay una retroalimentación constante entre el paso 6 y los demás, ya que se hace énfasis en la revisión de cada una de las etapas del proceso para evitar mayores errores en la planeación e implantación de estrategias. La supervisión es necesaria en cada etapa para alinear la congruencia de los resultados de cada etapa con lo planeado en un inicio.

### **2.8.5. Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta muy utilizada en las empresas para diagnosticar problemas en base a su contexto y seleccionar las estrategias a implementar que estarán destinadas a solucionar problemas o incrementar la competitividad del negocio.

Las siglas “FODA” son un acrónimo de cuatro variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; también se le suele denominar como análisis “DAFO” o “SWOT” en inglés para simbolizar las palabras Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats.

El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual del entorno interno y externo de un objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Consiste en la elaboración de una matriz sobre una situación puntual de la que se analizan sus características y su contexto; presenta las variables que la componen y lo que ellas representan como situaciones particulares detectadas en el momento de diagnóstico, ya que con el tiempo tienden a cambiar debido a que las condiciones internas y externas son dinámicas, se transforman a diario en mayor o menor medida.

De esta manera, luego de haber realizado el primer análisis FODA, es recomendable realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si en realidad se están cumpliendo con los objetivos planteados en la planeación estratégica. La frecuencia de los análisis de actualización sucesivos dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y el contexto que se encuentre bajo análisis (Matriz FODA, 2013).

Para la elaboración del análisis FODA, se debe hacer una distinción entre las cuatro variables que la conforman, identificando su naturaleza. Es así como las fortalezas y debilidades se agrupan como variables del entorno interno de una organización, mientras que las oportunidades y amenazas son propias de su ambiente externo.

Las fortalezas y debilidades consisten en las actividades y situaciones que caracterizan a una empresa. Sobre ellas la organización ejerce influencia directa, las ejecuta y controla, por lo que puede calificar su desempeño constantemente y modificarlas a partir de sus propios planes, programas y políticas puestos en práctica.

Las fortalezas y debilidades surgen de los resultados en las actividades de cada área de la empresa, como mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, informática, entre otras, además de las decisiones tomadas por gerentes y directivos de alto nivel que impactan en los procesos organizacionales (David, 2003).

En concreto, se pueden definir a las fortalezas y debilidades de la siguiente manera:

- Fortalezas.  
Capacidades de la empresa que le permiten conservar una posición privilegiada frente a la competencia. Son el conjunto de habilidades, capacidades, esfuerzos, decisiones y actividades que se desarrollan satisfactoriamente (Matriz FODA, 2013).
- Debilidades.  
Características propias de la empresa que provocan una posición competitiva desfavorable frente a los competidores y dificultan el logro de objetivos; evidencian la falta de recursos, carencia de capacidades, errores en procesos y demás actividades que no son desarrollados positivamente (Borello, 1994).

Es conveniente tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual de las fortalezas y debilidades en el futuro.

Por su parte, las oportunidades y amenazas son variables del entorno externo de una organización, por lo que son ajenas a su influencia, aunque inciden en el funcionamiento interno de la misma. Las oportunidades y amenazas se relacionan con las condiciones económicas, políticas, sociales, demográficas, tecnológicas, laborales, políticas, legales, ambientales y competitivas que siempre están

presentes en el entorno externo y pueden beneficiar o dañar a un negocio (David, 2003).

- Oportunidades.

Factores que se detectan en el exterior de la empresa y que le son favorables para utilizarlos en su favor con el objeto de crear fortalezas o mejorar las existentes. Pueden considerarse como oportunidades a la deficiente operación de competidores, las modas, los nichos de mercado sin atender, regulaciones a favor, etc. (Matriz FODA, 2013).

- Amenazas.

Situaciones del entorno que pueden llegar a afectar en cierto grado la operación de la empresa y el cumplimiento de objetivos, por ejemplo, las alianzas entre competidores, conflictos gremiales, aumento de precios, etc. (Borello, 1994).

Los consultores y directivos de la empresa deben formular diferentes instrumentos de investigación que se complementen para identificar con claridad los rasgos del entorno interno y externo de la empresa con el fin de responder con honestidad las interrogantes que cada una de las variables del análisis FODA representa.

La matriz del análisis FODA permite visualizar gráficamente los resultados de ordenar y enfrentar entre sí las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, buscando respuesta a las potenciales posiciones de dominio/debilidad y del análisis del entorno y sus posibilidades (Vértice, 2008b).

Los cruces de las variables internas con las externas dan lugar a que posteriormente los directivos de las empresas puedan adoptar estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia o de reorientación dependiendo del cruce de variables que ilustre la matriz FODA (Vértice, 2008b).

**Tabla 11. Matriz FODA.**

Entorno Externo	Entorno Interno	<b>FORTALEZAS (+)</b> F1. F2. ... <i>n</i>	<b>DEBILIDADES (-)</b> D1. D2. ... <i>n</i>
	<b>OPORTUNIDADES (+)</b> O1. O2. ... <i>n</i>	<b>Cruces FO (++)</b> - Aprovechar oportunidades. - Estrategias ofensivas. - Defender posiciones fuertes.	<b>Cruces DO (-+)</b> - Aprovechar oportunidades. - Estrategias de supervivencia. - Superar posiciones débiles.
	<b>AMENAZAS (-)</b> A1. A2. ... <i>n</i>	<b>Cruces FA (+-)</b> - Reducir riesgos. - Estrategias defensivas. - Defender posiciones fuertes.	<b>Cruces DA (--)</b> - Eliminar errores. - Posición insostenible. - Estrategias de reorientación.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Vértice, 2008b, p. 27.

El número de alternativas estratégicas que se obtengan depende del número de variables FODA que se enlistan en la matriz. Debido al “*n*” número de combinaciones posibles de alternativas que se obtengan, los consultores recomiendan ponderar cada cruce de manera que los directivos de la empresa den prioridad a la aplicación de un número selecto de estrategias.

Con toda la información teórica descrita sobre los temas principales de la tesis, en el capítulo 3 se abordará el análisis particular de la empresa que conforma el caso de estudio. Primero se presentarán conceptos y clasificaciones importantes sobre el sector turismo y las agencias de viajes para catalogar a la empresa dentro de su contexto y proceder a su descripción interna, mencionando sus actividades, estructura organizativa, políticas, etc. Al conocer las características de la agencia de viajes, la segunda mitad del tercer capítulo contiene el diseño metodológico con el que se precisan los datos de la muestra y se aplica una prueba piloto de la encuesta diseñada para validar sus preguntas y obtener un grado de confiabilidad aceptable para la realización del estudio de campo.

## **CAPÍTULO 3.**

---

---

# **EL CASO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DEL DISTRITO FEDERAL**

### **3. EL CASO DE UNA AGENCIA DE VIAJES DEL DISTRITO FEDERAL.**

#### **3.1. CONCEPTOS SOBRE TURISMO.**

El turismo es una actividad de mucha importancia para países que basan gran parte de su desarrollo en el impacto que genera este sector en sus respectivas economías. La definición más generalizada sobre turismo a nivel internacional lo considera como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio” (OMT, 2008, p. 1).

Por su parte, en México el turismo es catalogado como una prioridad estratégica nacional, cuya legislación incluye dentro de la materia turística a “los procesos que derivan de las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias temporales en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines de ocio y otros motivos” (PEF, 2009, p. 1).

En las definiciones expuestas se pueden identificar algunos elementos coincidentes que conforman la estructura general del turismo, principalmente las personas a las que se les denomina como visitantes y sus viajes de carácter temporal, así como los involucrados en actividades productivas con las que atienden a los visitantes por medio de la oferta de diferentes tipos de bienes y servicios.

Por tanto, es necesario precisar con claridad los términos bajo los cuales interactúan los agentes que componen la actividad turística con el fin de distinguirlos de otros que no forman parte de las estadísticas en la materia. De esta manera, la Organización Mundial de Turismo (OMT) estandariza los criterios con los que funciona el turismo a nivel mundial, destacando los siguientes:

### **a) Viajes y viajeros**

La palabra “viajero” se deriva de los “viajes” que son las actividades que realizan los viajeros considerados como “toda persona que se desplaza entre dos lugares geográficos distintos por cualquier motivo y duración” (OMT, 2008, p. 9).

Un viaje es “todo desplazamiento de una persona a un lugar fuera de su de residencia habitual, desde el momento de su salida hasta su regreso” (OMT, 2008, p. 9). Los viajes se clasifican en: internos (cuando los residentes de un país los realizan dentro del mismo), receptores (los que se realizan en un país por personas no residentes) y viajes emisores (los viajes que realizan los residentes de un país hacia otro que no es el suyo) (OMT, 2008).

### **b) Visitantes**

El término de “visitantes” es más específico que el de viajeros, pues se enfoca en los viajes que realizan los viajeros con una duración menor a un año, independientemente de su finalidad (negocios, ocio u otro motivo), con la condición de que estas personas no trabajen en el lugar visitado (INEGI, 2011).

Por su procedencia, los visitantes pueden ser nacionales o internacionales; la OMT considera como actividades turísticas a las realizadas por los visitantes sin importar su procedencia, clasificando como turistas a los visitantes que pernoctan, y excursionistas a los visitantes de un solo día, que son generalmente los residentes en el mismo país de la visita, aunque también se pueden incluir en este concepto a los visitantes foráneos que cruzan la frontera con un fin muy concreto y que regresan a su país de origen dentro del mismo día de la visita.

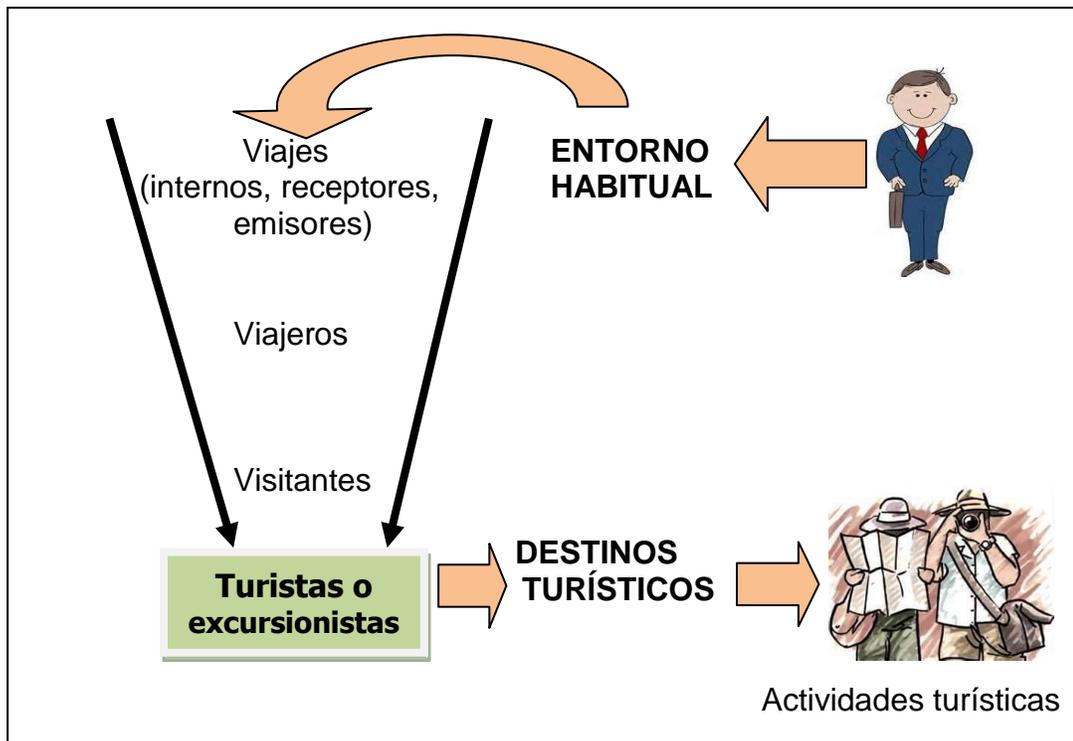
**c) Entorno habitual**

Es “la zona geográfica (aunque no necesariamente contigua) en la que una persona realiza sus actividades cotidianas habituales” (OMT, 2008, p. 12). Es necesario para depurar el concepto de viajeros, pues no todas las personas que se trasladan de un punto a otro son turistas, ya que el entorno habitual incluye las zonas por las que una persona suele transitar para cumplir con sus compromisos (empleo, educación, etc.), siendo desarrollada la actividad turística en todo lo que no conforma a ese entorno habitual.

**d) Actividades turísticas**

Una vez que las personas dejan su entorno habitual para convertirse en visitantes, llegan a un destino (país, ciudad, localidad) para desarrollar actividades turísticas, es decir, aquellas que “realizan las personas durante sus viajes y estancias temporales en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines de ocio y otros motivos” (PEF, 2009, p. 2); estas actividades arrojan una derrama económica en el lugar visitado y es cuando los especialistas analizan el comportamiento de variables económicas como el empleo, el gasto y el consumo turístico, PIB turístico, entre otros factores que integran al turismo.

**Figura 15. Conceptos generales de turismo y su relación.**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. TIPOS DE TURISMO.

La Organización Mundial de Turismo (INEGI, 2008) proporciona la siguiente clasificación general del sector a partir de su origen y situación geográfica.

- Turismo interno. Comprende las actividades realizadas por las personas que residen en la economía de referencia, como parte de un viaje dentro de territorio nacional o en un viaje internacional.
- Turismo receptivo. Lo conforman los visitantes no residentes en la economía de referencia, como parte de un viaje en territorio nacional o en un viaje internacional.
- Turismo egresivo. Solamente se enfoca en las actividades de visitantes que no residen en la economía de referencia, como parte de un viaje internacional.

Los tipos de turismo mencionados pueden combinarse, dando origen a otras formas de turismo:

- Turismo interior. Turismo realizado por todos los visitantes que viajan dentro del país de referencia, sin importar si son nacionales o extranjeros.
- Turismo nacional. Se enfoca en las actividades turísticas que realicen los residentes de una economía en sus visitas dentro de su territorio o a países extranjeros.
- Turismo internacional. En esta clasificación se consideran los viajes de los turistas que no residen en la economía de referencia, tomando en cuenta tanto a los que viajan a territorio nacional, como los que visitan otros territorios extranjeros.

Con los tipos de turismo mencionados, cada país define los criterios con los que elaborará sus mediciones estadísticas, pudiendo llegar a presentarse numerosas nuevas clasificaciones particulares que varían dependiendo de los autores o instituciones que las elabore y sus objetivos, es decir, después de los tipos de turismo definidos por la OMT no existe homogeneidad en el desglose específico de los tipos de turismo.

Al analizar el comportamiento de la actividad turística y los diferentes tipos de clasificaciones que hay, es posible identificar como las categorías más sobresalientes de turismo a: el turismo cultural, deportivo, de placer, de salud, de congresos y convenciones, de negocios y ecoturismo (Quesada, 2007).

Dentro del turismo cultural se incluyen los fines arqueológicos, urbanos, etnográficos, rurales, científicos (para realizar investigaciones), gastronómicos, agrícolas, entre otros.

El turismo deportivo agrupa la asistencia a eventos deportivos, la práctica de deportes extremos y la pesca. Por su parte, en el turismo de placer se suelen

agrupar a las vacaciones planeadas individualmente o en masas con fines de ocio, pueden ser viajes en crucero, campamentos, excursiones, visitas a playas, a pueblos y demás atracciones turísticas.

El turismo de salud se realiza con fines terapéuticos, para el bienestar corporal, mental y espiritual, abarcando desde la visita a temazcales y aguas sulfurosas hasta los viajes de médicos y pacientes para las intervenciones quirúrgicas y consultas.

Los congresos y convenciones son una categoría muy activa que arroja una gran derrama económica sobre todo a ciudades que cuentan con la infraestructura para alojar este tipo de eventos, los cuales suelen ser organizados por empresas e instituciones de diferente naturaleza.

El turismo de negocios no tiene como fin principal el ocio, sino las labores propias del trabajo; para ello, los viajeros de negocios utilizan los productos y servicios turísticos y los pagan generalmente por medio de los viáticos que les da la empresa en que laboran.

Finalmente, en el ecoturismo se incluyen a los “viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza, a través de la interacción con la misma” (SECTUR, 2008, p. 7). El ecoturismo está vinculado con temas de desarrollo sustentable, historia natural, entre otros.

### **3.3. LAS AGENCIAS DE VIAJES Y SUS FUNCIONES.**

La industria turística es el término asignado a “la agrupación de aquellos establecimientos cuya actividad principal es la misma actividad característica del turismo” (OMT, 2008, p. 27); entiéndase por establecimientos a las empresas y sus sucursales que realizan de manera preponderante una actividad característica del turismo como los servicios de alojamiento, transporte, rentas, comidas,

diversiones, guías de turismo, etc., existiendo la posibilidad de mezclar estas actividades entre sí o con alguna otra que no sea clasificada precisamente como turística.

De esta manera, se constituyen las agencias de viajes como establecimientos que participan dentro de la industria turística, participando como “empresas mercantiles que se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de asesoramiento, mediación y organización de servicios turísticos” (González, 1998, p.15).

Las agencias de viajes son empresas privadas de diferente magnitud y alcance, su papel esencial a desarrollar consiste en ser intermediarias entre los que originan el producto o servicio turístico y los visitantes que planean un viaje deseando encontrar en la oferta de las agencias de viajes una solución rápida y efectiva a sus necesidades. Por ello, la oferta de servicios de las agencias puede llegar a ser muy amplia, dependiendo de sus propios recursos y sus capacidades.

Como toda empresa, una agencia de viajes tiene funciones básicas de tipo contable, operativo, técnico, financiero y administrativo, no obstante, hay operaciones que la distinguen, comenzando por su aportación a la sociedad. “La misión social de las agencias de viajes consiste en satisfacer las necesidades relacionadas con los viajes del mercado turístico, entendiendo por mercado la convergencia de la demanda y la oferta... 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, p. 9).

Se puede decir que las agencias primero ejercen su función productora al planear y organizar la oferta de sus servicios por medio de contratos con diferentes operadores turísticos para “producir” paquetes que sean atractivos para los turistas. Después, ejerce la función asesora al momento de captar clientes,

procurando venderles los servicios ofrecidos para desempeñar finalmente la función mediadora entre los operadores turísticos y los clientes desde el momento en que utilizan uno o varios servicios hasta su terminación.

Las funciones de las agencias de viajes son muy relevantes para la captación y retención de clientes potenciales a través de la promoción de destinos turísticos con el armado de diferentes tipos de paquetes con los que tienden a publicitar la actividad de líneas aéreas, hoteles, restaurantes y demás participantes de la industria turística.

Si existe un desempeño destacado de una agencia de viajes, se tendrán mayores posibilidades de generar beneficios para todos los demás involucrados, incluyendo turistas satisfechos que en la mayoría de los casos desearían recurrir nuevamente a sus servicios, consolidándose este tipo de establecimientos cada vez más como una prioridad estratégica en el turismo.

### **3.4. CLASIFICACIÓN DE LAS AGENCIAS DE VIAJES.**

La clasificación de las agencias de viajes puede variar dependiendo de su lugar de origen, sus funciones y su magnitud, por lo que en base a la literatura existente se propone dividir el estudio de las agencias a partir de las perspectivas: jurídica, según el tráfico de viajeros y de acuerdo al canal de distribución.

#### **a) Clasificación jurídica**

En México la clasificación oficial que se utiliza para los registros es la establecida jurídicamente en el Reglamento de la Ley Federal de Turismo vigente (PEF, 1999) señalando en su artículo 29 que las agencias de viaje podrán operar bajo las siguientes modalidades:

- Operadora mayorista.

- Agencia de viajes minorista.
- Subagencia.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento mencionado, la operadora mayorista es la que se dedica principalmente a la integración de paquetes turísticos que son promocionados y comercializados por ellas mismas o por medio de agencias de viajes minoristas. También funcionan como intermediarias entre los clientes y las agencias minoristas o los *tours* operadores.

Por su parte, las agencias de viajes minoristas se especializan en ofrecer y vender a los consumidores paquetes turísticos integrados por las mayoristas, así como servicios turísticos de otros prestadores o relacionados con ellos.

Según el artículo 32 del Reglamento a la Ley Federal de Turismo, “La subagencia de viajes es la persona física o moral que ofrece y vende al público consumidor exclusivamente servicios turísticos o relacionados con ellos” (PEF, 1999, p. 8). Las subagencias suelen ofrecer a los clientes un “servicio a la carta” al integrar paquetes turísticos basados en la combinación de servicios que desean adquirir.

La clasificación jurídica tiene mucho que ver con el tamaño de las agencias de viaje, ya que una agencia de tamaño grande funciona como un Corporativo Mayorista que agrupa a agencias minoristas de tamaño pequeño y mediano; mientras que las subagencias generalmente son micro o pequeñas empresas constituidas generalmente con registros de personas físicas.

Aunque el tamaño de las agencias de viajes no necesariamente limita su operación, una agencia podrá desarrollar actividades mixtas de una mayorista y minorista o cualquier otra combinación de la clasificación jurídica podrá ser posible en caso de que los recursos y la misma estrategia de la agencia en cuestión así lo permitan.

## **b) Por tráfico de viajeros**

Es una clasificación de agencias enfocadas en un sector determinado del mercado potencial de turistas, identificando como agencias emisoras a las que se enfocan en la atención al turismo nacional y local que salen al exterior (DIRCETUR, 2009, p. 21); son agencias que envían a los turistas a lugares ubicados fuera del país en donde operan.

En segundo lugar, están las agencias receptoras que son las que atienden al turismo que proviene de áreas geográficas distintas al lugar donde operan dichas agencias, “deben tener claro el segmento de mercado al cual se dirigen (tercera edad, turismo accesible, familiar, juvenil, europeos, norte americanos, etc.) sus preferencias y motivaciones, para así alcanzar niveles de producción y servicio acordes a este segmento de turismo” (DIRECTUR, 2009, p. 21).

Es posible que existan agencias emisoras-receptoras que tienen la capacidad para organizarse y ofrecer sus servicios tanto a los turistas nacionales como extranjeros.

Por último, se encuentran las agencias de viajes especializadas que “se ocupan en producir y/o servir a clientes con algún interés especial como lo son productos del segmento turismo de naturaleza, y en particular de las modalidades de ecoturismo, turismo de aventura, entre otros” (DIRECTUR, 2009, p. 21), estas agencias son más escasas, aunque la tendencia indica que cada vez será más frecuente que existan establecimientos especializados en cada una de las opciones que ofrece el portafolio de actividades turísticas.

### **c) Por canal de distribución**

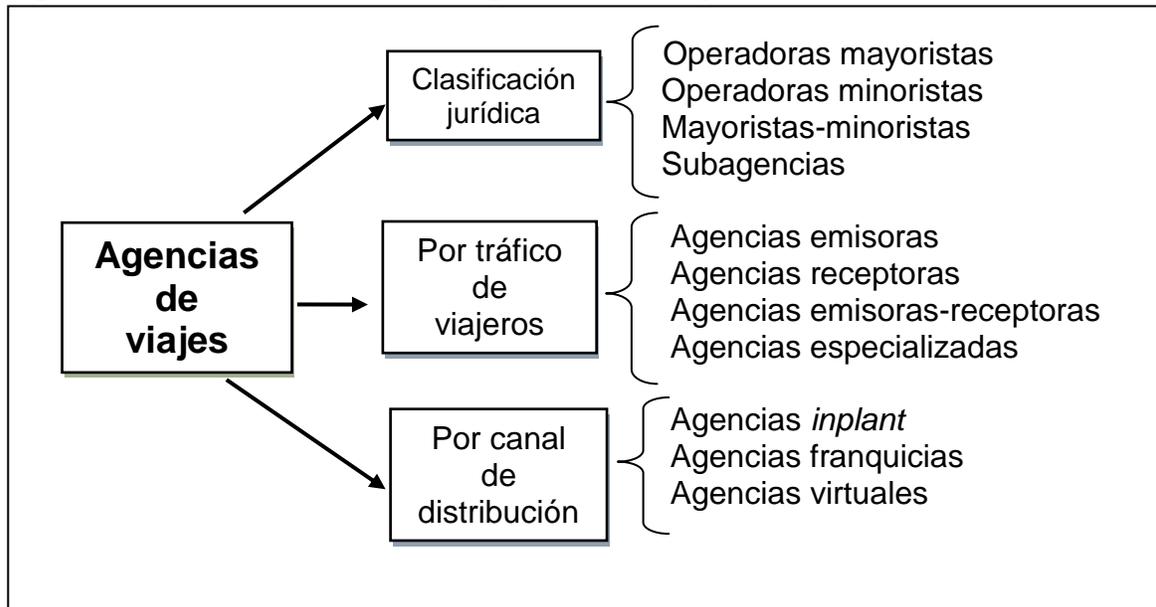
Esta clasificación se refiere al medio en el que se instala la operación de una agencia de viajes, el cual varía dependiendo del mercado que abarque la agencia; de esta forma se identifican a las agencias *inplant*, las que operan en franquicia y las virtuales.

Las agencias *inplant* son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas-clientes con el fin de que operen eficientemente los servicios que estas últimas solicitan. Ofrecen un servicio directo y permanente con los clientes por medio de un reducido número de representantes de la agencia de viajes, que son de 1 a 3 personas en la mayoría de las ocasiones.

Las agencias de viajes que operan en franquicia utilizan esta figura para vender su marca bajo el esquema de negocio de una franquicia en el que la agencia es franquiciadora y la empresa que compra los derechos es la franquiciada que paga mensualmente el derecho a explotar la imagen, marca y procedimientos de una agencia de viajes reconocida en el medio turístico.

Actualmente la clasificación que está en boga son las agencias virtuales. Debido al uso cada vez mayor del internet, surgen agencias que basan su operación en sistemas rápidos de reservas en la web, crean una página en internet que ofrece de manera concreta el catálogo de servicios con que cuenta la empresa, dando la posibilidad al cliente de visualizar con detenimiento detalles de costos, características, fotos, socios, paquetes, armado de pedidos y la oportunidad de pagar vía web.

**Figura 16. Clasificación de las agencias de viajes.**



Fuente: Elaboración propia.

Para complementar esta información, una clasificación publicada por la firma de consultoría *Deloitte* agrupó a las agencias de viajes por su tamaño (Mitre, 2006) utilizando como criterio el número de trabajadores:

- Grande: con más de 250 empleados.
- Mediana: si tiene entre 20 y 250 empleados.
- Pequeña: con menos de 20 empleados.

En base a esta clasificación, la agencia de viajes que se analizará es grande, pues cuenta con más de 250 empleados, incluyendo a los subcontratados.

### **3.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

El contexto de esta investigación lo conforma una empresa constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable, es una agencia operadora mayorista y funciona como un corporativo de agencias de viajes que inició sus operaciones en la República Mexicana a partir de 1996 consolidando a lo largo de los años una

red de miembros que diversifican una amplia oferta de productos y servicios turísticos destinados a satisfacer las necesidades de un mercado importante en expansión constante.

### **3.5.1. Filosofía de la empresa.**

#### **Misión**

Ser una empresa rentable, orientada a cubrir las necesidades de viaje, basándose en la calidad, confiabilidad e innovación con una diversidad de productos y servicios que retribuyan en beneficios hacia los clientes, accionistas y personal.

#### **Visión**

Ser la empresa líder en los servicios de viaje a nivel nacional e internacional.

#### **Actitudes**

- Alcanzar los objetivos con la mayor eficiencia y eficacia en el trabajo diario en todas las acciones emprendidas mediante una gestión orientada a resultados.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios y beneficiarios ofreciendo la mejor combinación de productos, calidad y servicio.
- Ser conscientes del privilegio de servir a clientes y beneficiarios de la empresa, creando relaciones duraderas mediante un trato cálido, respetuoso y honesto.
- Motivar el trabajo en equipo en un ambiente de cordialidad y respeto.
- Procurar realizar acciones en beneficio de los empleados y la comunidad en general.

## **Valores**

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Disciplina.

### **3.5.2. Actividades de la empresa**

Los servicios turísticos que ofrece la empresa son:

- Paquetes de viaje con la oferta de recorridos en atracciones turísticas de México y el mundo.
- Excursiones de grupos.
- Consultoría a agencias de menor tamaño.
- Logística de eventos y convenciones.
- Viajes de negocios.
- Venta de boletos de servicios terrestres y aéreos.
- Venta de tiempos compartidos y alojamiento en hoteles.
- Cruceros.
- Paquetes de viaje para eventos musicales y deportivos.
- Viajes para estudiantes becarios en el extranjero.

### **3.5.3. Divisiones y oficinas de la empresa**

La organización de esta compañía comprende cuatro empresas o divisiones generales:

❖ Empresa A.

Es el *holding* que mantiene la razón social que representa a todo el corporativo, funciona como agencia de viajes y administra los recursos de las empresas subsidiarias; en ella se determinan las directrices generales y se toman las decisiones estratégicas más relevantes.

❖ Empresa B.

Establece alianzas y redes de trabajo con agencias de viajes pequeñas que le proporcionan servicios especializados a cambio de comisiones cobradas semanalmente, generando la mayor parte de los ingresos del corporativo.

❖ Empresa C.

Se enfoca en las ventas por internet, desarrollando un mercado con potencial muy alto de ventas.

❖ Empresa D.

Es la empresa con la que se realizan las contrataciones del personal de base; el objetivo de su existencia se centra en aminorar la carga fiscal del corporativo.

Las actividades de todas las empresas o divisiones se realizan en las oficinas y sucursales de la empresa “A”. Por tanto, el corporativo cuenta con una oficina matriz en el Distrito Federal, cinco *inplants* ubicados en diferentes empresas de la misma ciudad, además de seis sucursales distribuidas en Querétaro, Morelia, Toluca, Monterrey, Guadalajara y en Houston, Estados Unidos.

La empresa “D” funciona como una empresa subsidiaria que funciona para realizar la práctica del *outsourcing* fiscal. Si un empleado subcontratado aspira a ser contratado directamente, es por medio de la empresa “D”, solamente los dirigentes de alto rango con una trayectoria en esa agencia de viajes son los que tienen contratación directa con la empresa “A”.

### 3.5.4. Tamaño de la empresa y número de empleados.

De acuerdo a la clasificación de empresas del Diario Oficial de la Federación del 30 de junio del 2009 (SEGOB, 2009) que se presenta a continuación, se puede determinar el tamaño de la empresa en base al número de trabajadores y los niveles de facturación.

**Tabla 12. Estratificación oficial de empresas.**

Tamaño	Sector	Rango no. trabajadores	Rango vtas. Anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
Grande	Comercio y servicios	Más de 100	Más de \$250	Más de 235
	Industria	Más de 250	Más de \$250	Más de 250

- Tope Máximo combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90%

Fuente: Elaboración propia con datos de SEGOB, 2009.

Si en este caso la empresa trabaja en realidad con 491 empleados (sumando a los trabajadores de base y subcontractados) y factura más de \$250 millones de pesos anuales, entonces se puede clasificar el tamaño de la empresa como grande.

### 3.5.5. Tipo de agencia de viajes.

Es una agencia de viajes que funciona en esencia como un Corporativo Mayorista, ya que agrupa a varias agencias de menor tamaño, las financia, las asesora y les

facilita su operación al conectarlas más fácilmente con otros operadores de servicios y con mejores costos, al tiempo que las agencias de menor tamaño que agrupa son las que se especializan en la operación y en el contacto directo con los clientes.

Por la magnitud de la agencia de viajes que se analiza en esta investigación, existen sucursales e *inplants* de la misma en otras empresas, además de que su presencia en el entorno web se ha ido incrementando considerablemente de tal manera que mantiene alianzas con otras agencias y actores del sector turismo, logrando diversificar la oferta de sus servicios en distintos medios.

### **3.5.6. Objetivos principales de la empresa.**

Los objetivos que la compañía se ha planteado alcanzar en los próximos tres años son:

#### Año 2014

- Conservar el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.
- Documentar los procedimientos de todas las áreas de la empresa.
- Cumplir con las obligaciones de pago de años anteriores.

#### Año 2015

- La apertura de cuatro sucursales más al interior de la República Mexicana: Estado de México, Hidalgo, Torreón y Puebla.
- Automatizar procesos internos de pagos y reservaciones.
- La apertura de dos oficinas en Estados Unidos: en Los Ángeles y Chicago.

#### Año 2016

- Cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores para el año 2016.

- Obtener la certificación de calidad de las normas ISO 9000.

### **3.5.7. Estructura organizacional.**

El organigrama de la empresa es demasiado extenso y su estructura está compuesta por:

- Un Consejo de Administración.
- Una Dirección General.
- Dos áreas de apoyo o *staff*.
- Nueve Direcciones de Área.
- Doce gerencias administrativas.
- Ocho gerencias operativas.
- Áreas o personal operativo complementario: contactos, sucursales, *implants*, centros de operación, entre otros, además de unidades de negocio independientes.

#### Consejo de Administración

Está integrado por los seis socios de la empresa, los cuales se reúnen ocasionalmente para realizar revisiones de seguimiento acerca de la evolución de planes generales de la empresa y determinar las necesidades de inyección de capital.

#### Dirección General

El Director General es el socio mayoritario de la empresa, que es el representante legal de la misma. Planea y supervisa los programas generales fundamentales de la empresa en conjunto con los socios de la empresa y el Subdirector General.

### Subdirección General

Dirige y coordina las diferentes Direcciones de Área de acuerdo a las estrategias organizacionales, enfocando los esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión, visión, valores y actitudes de la empresa.

### Dirección de Recursos Humanos

La función principal de esta área consiste en adquirir al elemento humano más capaz de acuerdo a los requerimientos específicos de las áreas y administrar su crecimiento dentro de la organización en apego a una moral humanística como concepto central indispensable. Las áreas adscritas a esta Dirección son Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo Organizacional, además de Servicios Generales.

### Dirección de Tecnología de la Información

Es la Dirección que se ocupa de proporcionar los servicios relacionados con la instalación y mantenimiento de equipo informático, administrando el óptimo funcionamiento de redes y proporcionando asesoría en la solución de problemas relacionados con el equipo de informática de cada área de la empresa.

### Dirección de Administración y Finanzas

Se encarga del control de los recursos económicos y financieros de la empresa por medio de las áreas de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Tesorería, Planeación Financiera, Contabilidad y Asesoría Legal.

### Dirección de Planeación Estratégica

Administra la elaboración de procedimientos de la organización para proponer áreas de mejora basadas en un análisis de la estructura organizacional y su flujo operativo y de información.

### Dirección de Innovación Estratégica

Área especializada en buscar los mejores mecanismos de ventas que ofrezcan tanto a la empresa como a sus clientes mayor comodidad en la promoción y venta de servicios turísticos.

### Dirección de Adquisiciones

Es la Dirección que tiene la responsabilidad de adquirir los recursos materiales que se necesiten en la empresa; su personal lleva el control de inventarios, realiza la búsqueda de proveedores, cotiza materiales y realiza las compras necesarias para satisfacer las necesidades internas de la empresa.

### Dirección de Operaciones y Servicios

Es un área que se especializa en administrar el adecuado funcionamiento operativo de las personas o empresas que sirven como contactos para la promoción de los servicios de la compañía. Supervisa la operación de las sucursales e *inplants*, supervisa los centros de reservaciones y se enfoca en ofrecer a los clientes servicios para la organización de grupos y convenciones.

### Dirección de Ventas

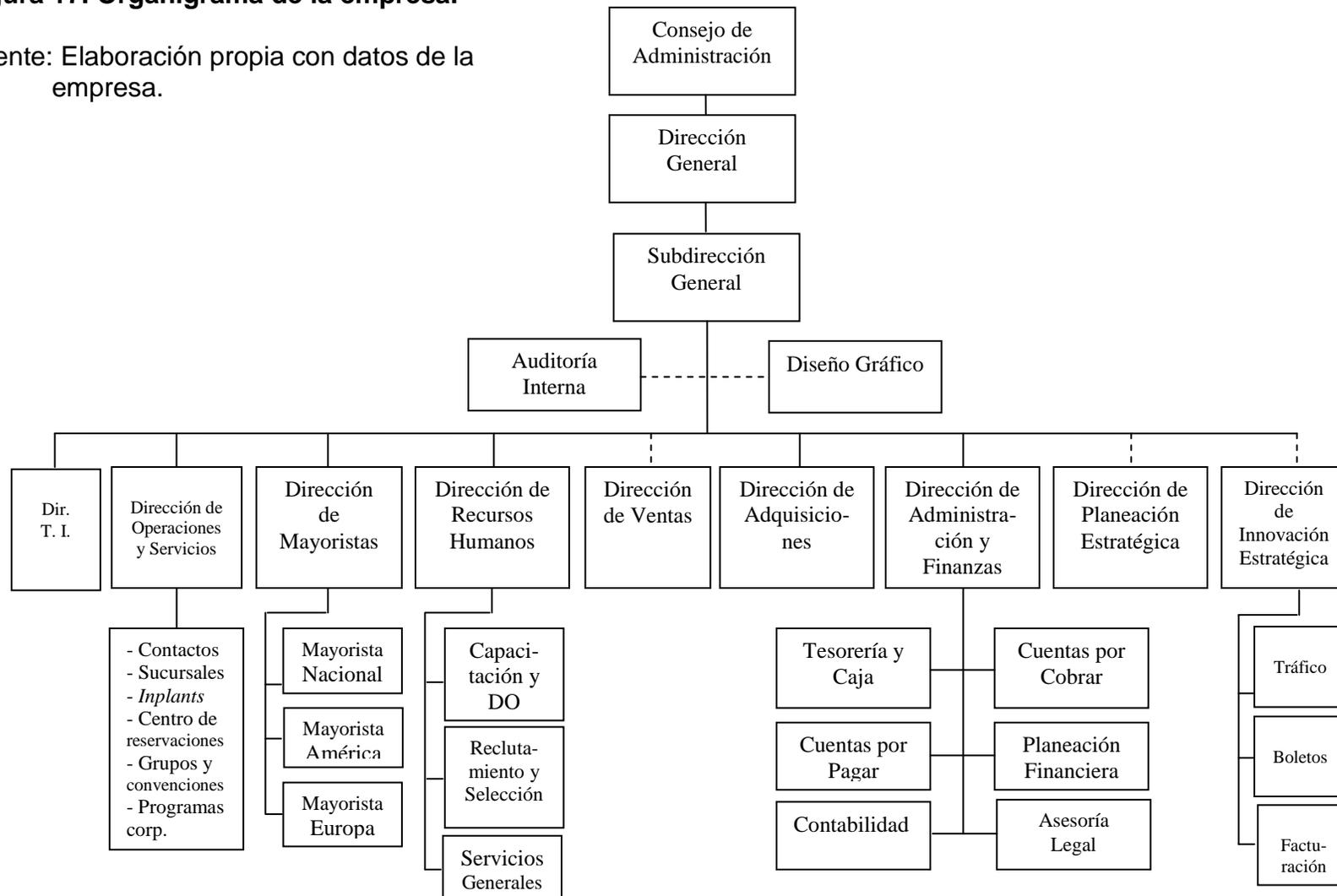
Opera por medio de ejecutivos de *telemarketing* que contactan clientes vía telefónica y realizan ventas.

### Dirección de Mayoristas

Área de la compañía que se encarga de elaborar paquetes de viaje, conseguir ofertas, gestionar los pagos a los proveedores de servicios, realizan exposiciones en ferias de turismo para realizar promociones. Se divide en tres áreas: Mayorista Nacional, Mayorista Europa y Mayorista América.

**Figura 17. Organigrama de la empresa.**

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.



### **3.5.8. Políticas de contratación.**

La contratación de los empleados se realiza vía *outsourcing* por medio de la empresa que colabora con la compañía para administrar esta función. En primera instancia, para todo el personal de nuevo ingreso se elaboran contratos temporales por 3 meses, los cuales son considerados como un período de prueba para medir la adaptación del empleado al puesto; si el jefe inmediato considera que el trabajador bajo su mando cumplió o no con las expectativas puede tomar una de las siguientes decisiones:

- Contratar al empleado vía *outsourcing* por otro período de prueba de tres o seis meses con la opción a seguir renovando constantemente las ocasiones que sean necesarias.
- Contratar al empleado vía *outsourcing* por medio de contratos con vigencia anual, los cuales también se pueden ir renovando.
- La contratación por tiempo indefinido de los empleados, pero por medio del *outsourcing*.
- No renovar el contrato del empleado y prescindir de él.

Actualmente existe una agresiva política de recursos humanos en la empresa, con la que se está liquidando a muchos trabajadores de confianza, sobre todo a los que tienen una trayectoria en la organización para renovar la plantilla de empleados con miras a generar ahorros significativos, eliminar antigüedades, se reducir la brecha de sueldos y dejando que muchas funciones de la empresa queden en manos de terceros.

### **3.5.9. Funciones subcontratadas.**

La convicción que tienen los directivos acerca de las ventajas de recurrir al *outsourcing* se refleja en la subcontratación de empleados de todos los niveles de

la organización y con diferentes responsabilidades, pudiendo tratarse de personal de limpieza, soporte informático, administrativos, de consultoría, de servicio a usuarios, gerentes, directivos de mandos medios y altos.

Por tanto, las agencias de *outsourcing* que se contratan son varias, siendo la más importante la dedicada a la administración de personal, ya que tiene el manejo de la subcontratación de la mayor parte de los empleados de la empresa en distintos niveles.

#### **3.5.10. Distinciones obtenidas.**

- Es miembro como agencia de viajes de la International Air Transport Association (IATA).
- Pertenece a las redes internacionales de agencias de viajes “Egencia” y “Virtuoso”.
- Posee el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.
- Premio “Mérito Empresarial Turístico” de la Secretaría de Turismo.

#### **3.5.11. Posición competitiva en el mercado.**

Según la International Air Transport Association (IATA), la compañía se encuentra posicionada como el segundo lugar nacional del mercado de agencias de viajes, sólo por detrás de American Express. Tomando en cuenta que la empresa que se está analizando tiene poco más de 15 años de operación, se puede concluir que su crecimiento ha sido exponencial.

Los principales competidores que tiene la empresa son las agencias de viajes que también son consideradas como mayoristas y las que están abarcando un mayor porcentaje del mercado. Por tanto, los mayores competidores son: American Express, Grupo Travel, Price Travel, Despegar.com y Viajes El Corte Inglés..

### **3.5.12. Regulación legal en materia laboral.**

En materia laboral, la reforma realizada a la Ley Federal del Trabajo reconoce la subcontratación y la regula, lo que se convierte como un factor favorable hacia la política de subcontratar personal. En cuanto al ámbito fiscal, las leyes correspondientes siguen permitiendo la operación con sociedades cooperativas para la subcontratación de personal.

### **3.5.13. Relación con proveedores.**

Con la política de ofrecer servicios de calidad a clientes con nivel socioeconómico de clase media en adelante, la empresa cuenta con proveedores reconocidos principalmente en los sectores de transportes y alojamiento entre los que se cuentan grandes cadenas de hoteles como Camino Real, Fiesta Americana, Hoteles NH, etc., además de empresas de transporte aéreo y terrestre, destacando, Aeroméxico, Volaris, ETN y ADO.

También existe relación con las agencias de viajes de menor tamaño y *tour* operadores, a los que se les considera además de proveedores como aliados o socios para prestar los servicios. Una de las agencias de viajes con las que tiene mayor relación es Viajes Bojórquez, y entre los *tour* operadores se cuentan a Pullmantur, Royal Caribbean International, Special Tours y Giratur.

La empresa tiene financiamientos con la mayoría de sus proveedores, aunque esa relación se ha venido desgastando en los últimos años debido a la escasa solvencia económica que ha venido registrando para enfrentar sus obligaciones. Por esa razón, la empresa ha recurrido a líneas de crédito con instituciones bancarias y el problema se convierte en una seria amenaza para el cumplimiento de objetivos.

## **3.6. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **3.6.1. Método de investigación.**

Los autores de metodología de la investigación regularmente coinciden en identificar dos tipos de enfoques generales de investigación: la cualitativa y la cuantitativa. El enfoque cuantitativo se basa en recolecciones de datos, mediciones numéricas y análisis estadísticos para establecer patrones que comprueben o refuten hipótesis y teorías (Hernández, Fernández-Collado, Baptista, 2008).

Por otra parte, el enfoque cualitativo no requiere de la medición numérica, sino se fundamenta en percepciones, puntos de vista, análisis de comportamientos, entre otros aspectos, para explorar, describir y descubrir las partes que componen una investigación (Hernández, et. al., 2008).

Derivado de lo anterior, la presente investigación es de carácter cualitativo, ya que se centrará en la medición de percepciones a partir de una muestra específica (trabajadores subcontratados) para analizar el comportamiento individual y grupal en relación al esquema de trabajo que prevalece en la empresa, todo esto con el fin de presentar propuestas destinadas a incrementar la calidad de vida en el trabajo de los sujetos de estudio.

Por su finalidad, es una investigación aplicada o tecnológica (Rojas, 2002, p. 56), ya que a partir de la obtención de información empírica busca plantear alternativas de mejora a una situación problemática como la calidad de vida laboral de empleados subcontratados dentro del contexto de una agencia de viajes del Distrito Federal.

### **3.6.2. Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación consiste en “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, et. al., 2008, p. 158). De esta manera, en primera instancia la investigación parte de un diseño documental, pues se fundamenta en materiales teóricos provenientes de libros, revistas, periódicos, legislaciones y demás fuentes que le dan un sustento confiable a un posterior un estudio práctico.

Es una investigación de tipo no experimental y correlacional, ya que no pretende manipular en forma deliberada las variables de estudio, sino que se centra en la observación del comportamiento de dichas variables, analizando la interacción entre las mismas dentro del entorno de los trabajadores subcontratados en una agencia de viajes del Distrito Federal.

De acuerdo a la tipología en que se dividen los diseños no experimentales, es posible afirmar que la investigación es de tipo transversal o transeccional porque el estudio sobre las variables se programó únicamente dentro del primer semestre del año 2013, es decir, solamente analiza las variables en un tiempo único de observación.

Por tanto, el alcance de este trabajo es de carácter descriptivo, ya que consiste en la recopilación de la información teórica y práctica sobre las características que distinguen a un problema en particular para obtener evidencias suficientes que permitan formular un diagnóstico y proponer estrategias de mejora.

### **3.6.3. Población.**

La población es un término que se refiere a la totalidad de posibles individuos, objetos o medidas que son de interés para la investigación (Mason, Lind, Marchal, 2001); se le suele denominar también como universo y depende de que se

identifique con claridad a los sujetos de estudio dentro del planteamiento del problema para definir en términos concretos la población a analizar.

Es importante mencionar que para efectos de esta investigación los empleados de *outsourcing* que conforman la población son los que están contratados por un intermediario especializado en la administración de recursos humanos que trabaja con la agencia de viajes realizando exclusivamente esa labor de subcontratación.

De esta manera, para la investigación no se consideran a los empleados de *outsourcing* de servicios de limpieza, tampoco a los despachos externos que ofrecen asesoría contable, ni a los consultores en informática, y aunque no se tiene un dato exacto de la cantidad total de trabajadores de otras empresas de *outsourcing*, se estima que suman aproximadamente 35 trabajadores que no se incluyen dentro de las estadísticas de personal de la empresa.

Por tanto, la población o universo de esta investigación está conformada por 254 trabajadores subcontratados que laboran en la oficina matriz de la agencia de viajes, incluyendo personal operativo, supervisores, mandos medios y hasta altos mandos que están contratados por medio de la figura de *outsourcing* de recursos humanos.

Las áreas de la oficina matriz en donde se aplicaron los instrumentos de investigación son la Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Ventas, ya que ambas son las que concentran un porcentaje considerable de la operación de la empresa, registrando entre las dos a casi la mitad de los empleados de la Oficina Matriz.

#### **3.6.4. Selección y tamaño de la muestra.**

La muestra es un subconjunto de la población que comparte sus mismas características y es de gran utilidad práctica debido a que suele ser un grupo

representativo de la población (Hernández, 2008). En las investigaciones transversales o transeccionales como ésta, es necesario delimitar una muestra confiable para ahorrar costos y tiempos, pues el estudio de campo se realiza sobre un número específico de encuestados en visitas programadas a la empresa.

Se investigó el nivel de calidad de vida laboral de los empleados subcontractados en la agencia de viajes por medio de la medición del clima organizacional dentro de la Oficina Matriz ubicada en el Distrito Federal, la cual funciona como el principal centro de operaciones de la misma, siendo el lugar que registra el mayor número de operaciones diarias y donde se toman las decisiones estratégicas.

Según los datos de la empresa en estudio, a comienzos del año 2013 la agencia de viajes contaba con un total de 491 empleados en total, la Oficina Matriz estaba integrada por un universo de 387 empleados de todos los niveles y ámbitos de operación, y de acuerdo a datos del área de Recursos Humanos, se contabilizaron 254 empleados subcontractados por *outsourcing* de administración de personal, es decir, el 65.63% de los trabajadores de la Oficina Matriz, por lo que existen 133 trabajadores de base en la Oficina.

Para determinar el tamaño de una muestra confiable en relación al total de empleados que conforma al universo, se utilizó el programa STATS® contenido en el libro de metodología de la investigación del autor Hernández Sampieri (2008). El tamaño de la muestra obtenido fue de 54 con un nivel de confianza de 90% y un error máximo aceptable de 10%.

**Figura 18. Cálculo del tamaño de la muestra en software STATS®**

Fuente: Pantalla del programa STATS®.

Los 54 empleados subcontratados que conforman la muestra del estudio representan el 21.3% de la población. Para la prueba piloto se consideró aplicar una versión inicial de un cuestionario sobre una pequeña muestra el 10% de la población, es decir, 25 empleados subcontratados.

**Tabla 13. Población y muestra.**

Empresa	Total de empleados	Empleados de base	Empleados subcontratados	Muestra	Prueba piloto
En Oficina Matriz (D.F.)	387	133	254 (población)	54	25.4
En sucursales	104	27	77	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>491</b>	<b>160</b>	<b>331</b>	<b>54</b>	<b>25.4</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa al mes de enero de 2013.

Posteriormente en el mismo programa STATS® se comprobó que para la muestra de 54 empleados subcontratados, el error estándar de estimación que le corresponde es exactamente de 9.9819, cifra que representa una desviación

aceptable en la precisión de los resultados derivados de la aplicación de una encuesta sobre clima organizacional a la muestra definida.

**Figura 19. Comprobación del error estándar de estimación.**

¿Tamaño del universo?	254
¿Tamaño de la muestra?	54
¿Porcentaje estimado de la muestra?	50 %
¿Nivel deseado de confianza?	90
Error estándar	9.9819 %

Calcular    Recomponer    Imprimir    Ayuda    Salir

Fuente: Pantalla del programa STATS®.

### 3.6.5. Instrumentos de investigación.

Los instrumentos de investigación son los medios o herramientas por medio de los cuales “se pueden obtener valores exactos de medición respecto a los correspondientes objetos de investigación para, así, solucionar problemas científicos” (Heinemann, 2003, p. 10). De esta manera, con los instrumentos de investigación diseñados se recopiló la información necesaria para conocer el clima organizacional de los empleados subcontractados en base al análisis de las tres dimensiones definidas para el estudio del clima organizacional: trabajo en equipo, motivación en el trabajo y condiciones de trabajo.

Las conclusiones que se obtengan de los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos de investigación permitirán formular una estrategia destinada a incrementar la calidad de vida en el trabajo de los empleados subcontractados en la agencia de viajes, por lo que es importante asegurar un correcto diseño de los instrumentos de investigación encaminado directamente al cumplimiento de los

objetivos de la misma para reunir información verídica, concreta y específica sobre los temas relevantes de interés en este estudio.

Debido a que el clima organizacional y la calidad de vida en el trabajo son variables que pueden ser complejas de analizar en virtud de su carácter multidimensional, para efectos de esta investigación se determinó recopilar la información en el contexto de estudio a partir de dos perspectivas generales: la objetiva y la subjetiva.

El enfoque objetivo utiliza la investigación documental para la obtención de información en registros e indicadores de áreas de la empresa, incluyendo datos proporcionados por personal del área de Recursos Humanos.

Por otra parte, el enfoque subjetivo se basa en las percepciones de los empleados subcontratados acerca de su condición y el clima organizacional que viven en la empresa, así como los puntos de vista de sus jefes directos. De esta manera, los instrumentos de investigación son:

#### **3.6.5.1. Cuestionario.**

##### **3.6.5.1.1. Estructura.**

En la parte inicial del cuestionario hay una sección en la que se recopilan los datos generales de los encuestados de manera anónima, obteniendo estadísticas importantes para determinar las características de las personas que responden, como las siguientes:

- a) Las áreas a las que pertenecen los empleados subcontratados encuestados.
- b) La edad de los trabajadores, agrupando diferentes rangos de edades en las que se puede concentrar la mayoría de la muestra estudiada.

- c) Antigüedad. Con el fin de determinar el período de tiempo que en promedio permanecen en la empresa los trabajadores.
- d) Estado civil: solteros, casados, unión libre, divorciados, otro.
- e) El grado de estudios para determinar el nivel de preparación académica en promedio de los empleados que conforman la muestra y obtener conclusiones al respecto.

Posteriormente, el cuerpo del cuestionario (Anexo 1) consta de 24 preguntas en total que recopilan los puntos de vista de los empleados subcontratados acerca de los indicadores específicos de cada una de las tres dimensiones de la investigación que integran la variable de clima organizacional, que son:

- Trabajo en equipo (TE), compuesta por 8 preguntas.
- Motivación en el trabajo (MT), incluye 9 preguntas.
- Condiciones de trabajo (CT), con 7 preguntas.

#### **3.6.5.1.2. Método para medición de respuestas.**

Para la obtención de respuestas, se optó por el uso de una *escala de Likert* compuesta por cinco opciones de respuestas: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Con la *escala de Likert* se buscó un método que le permitiera al investigador identificar fácilmente las tendencias de cada respuesta, obteniendo una visión práctica sobre el estado que guarda cada dimensión que integra al clima organizacional en este estudio.

Además, la *escala de Likert* representa opciones concretas y fáciles de responder para los encuestados, quienes responderían en un tiempo máximo de 10 minutos, evitando confusiones en las opciones de respuesta.

### **3.6.5.1.3. Validez y confiabilidad.**

Es importante asegurar que los instrumentos de investigación (como es el caso de los cuestionarios) estén elaborados de manera que permitan a los encuestados entender sin confusiones sus preguntas y a la vez el investigador pueda identificar con cierta facilidad las tendencias de respuesta para formular conclusiones concretas y congruentes con los resultados obtenidos.

Para evaluar un cuestionario (Namakfroosh, 2005), los teóricos sobre metodología de la investigación coinciden generalmente en considerar tres características principales:

- Validez.  
Es el grado en que el cuestionario se apega a medir lo que en realidad se desea evaluar, es decir, revisa la coherencia del instrumento con las variables de estudio.
- Confiabilidad.  
Es la exactitud y precisión de los procedimientos de medición. Una vez que se ha aplicado una prueba, la confiabilidad permite evaluar si se producen resultados apegados a una tendencia lógica.
- Factibilidad.  
Son los factores que influyen en la aplicación de un instrumento de investigación, como son los factores económicos, de tiempo, conveniencia, materiales, entre otros factores.

En el diseño de la investigación se determinó su factibilidad al haberla catalogado como de tipo transversal o transeccional, pues se visitó la empresa (con previa cita) en ocasiones aisladas durante el año 2013 para observar el comportamiento de las variables de investigación durante un periodo único en el tiempo, utilizando

como instrumento principal a un cuestionario con preguntas concretas y opciones de respuestas estandarizadas, lo cual permitió economizar tiempo y recursos.

Por otra parte, para evaluar la validez y confiabilidad del cuestionario, se formuló una versión primaria del mismo para la aplicación de una prueba piloto que permitiera estimar las características siguientes:

- ❖ La utilidad de la estructura planteada del cuestionario, es decir, las secciones que contiene y su distribución.
- ❖ La viabilidad del uso de la escala de Likert, determinando si las opciones de respuesta propuestas en un inicio son las más convenientes.
- ❖ Si la redacción de las preguntas evita confusiones y no contiene términos técnicos que no sean entendibles.
- ❖ La congruencia de las preguntas con las variables de investigación.
- ❖ Si el número total de preguntas por variable es el conveniente.
- ❖ El tiempo que utilizan los encuestados para responder el cuestionario.
- ❖ La existencia de tendencias de respuesta que sean lógicas y se eviten contradicciones importantes.

Generalmente los expertos de metodología de la investigación sugieren que la aplicación de las pruebas piloto se realice sobre el 10% del universo de una investigación. Con base en esta premisa, al considerar que la población o universo de la presente investigación está compuesto por un total de 254 empleados subcontractados por *outsourcing* de recursos humanos, la muestra de la prueba piloto está compuesta por 25 trabajadores y se aplicó exclusivamente a trabajadores administrativos y algunos supervisores elegidos al azar.

Existen diferentes procedimientos para evaluar la confiabilidad de un instrumento de investigación, el más usado es el coeficiente alfa de Cronbach debido a que es muy práctico, “requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero” (Silva y Brain, 2006, p. 66). Por

medio de este coeficiente es posible calificar como confiable a un instrumento de investigación que tenga un alfa de Cronbach con puntuación entre 0.80 y 1.00.

Luego de aplicar la prueba piloto en forma presencial en la agencia de viajes, se tabularon las respuestas (ver anexo 2) para obtener los elementos necesarios a sustituir dentro de la fórmula del alfa de Cronbach (Ramos, 2008), que es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

donde:

$\alpha$  = coeficiente alfa de Cronbach.

$K$  = número de ítems.

$V_i$  = Varianza de cada ítem.

$V_t$  = Varianza total.

Para la obtención de las varianzas requeridas en la fórmula, se utilizó el programa estadístico SPSS® V 19.0, donde por cada pregunta o ítem se obtuvo una varianza y posteriormente la sumatoria de las mismas como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 14. Varianzas de resultados de prueba piloto.**

	N	Varianza
VAR00001	25	.793
VAR00002	25	.657
VAR00003	25	.593
VAR00004	25	.523
VAR00005	25	.667
VAR00006	25	1.167
VAR00007	25	.927
VAR00008	25	.540
VAR00009	25	.540
VAR00010	25	.917
VAR00011	25	.673
VAR00012	25	.660
VAR00013	25	.640
VAR00014	25	.590
VAR00015	25	.677
VAR00016	25	.823
VAR00017	25	.760
VAR00018	25	.493
VAR00019	25	.667
VAR00020	25	.393
VAR00021	25	.543
VAR00022	25	.493
VAR00023	25	.610
VAR00024	25	.627
	Suma Var	15.973
Suma	25	88.273
N válido (según lista)	25	

Fuente: Elaboración propia con el uso del programa SPSS®.

Al sustituir la información en la fórmula, el coeficiente de alfa de Cronbach obtenido fue de 0.8546, lo que asegura la confiabilidad y congruencia de las preguntas del cuestionario compuesto por 24 preguntas en total.

### **3.6.5.2. Entrevistas.**

Se planea la aplicación de dos entrevistas estructuradas. La primera busca obtener las opiniones de un responsable de área en relación a la adaptación de los empleados subcontratados a sus funciones, a sus compañeros y a la empresa

en general. Por otra parte, se busca obtener una visión particular sobre las políticas asumidas por la empresa y sus efectos en el clima organizacional.

La segunda entrevista se realizará a un trabajador administrativo de la Dirección de Recursos Humanos que pueda proporcionar datos e indicadores concretos sobre las condiciones con que se subcontratan trabajadores.

#### **3.6.5.3. Observación directa.**

Se programaron tres visitas a la empresa durante el primer semestre del año 2013 para observar a grandes rasgos el comportamiento individual y grupal de empleados subcontratados, verificar las condiciones físicas de sus lugares de trabajo y confirmar los puntos de vista recopilados con otros instrumentos de investigación.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación y las conclusiones correspondientes que servirán para formular posteriormente las acciones que conforman la estrategia sobre clima organizacional encaminada a incrementar la calidad de vida en el trabajo de los empleados subcontratados.

## **CAPÍTULO 4.**

---

# **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

Después de aplicar los instrumentos de investigación dentro del contexto de estudio, se recopiló la información suficiente para presentar en este capítulo un análisis de los resultados utilizando procedimientos como las distribuciones porcentuales de las respuestas, el análisis de tendencias, así como el uso de gráficas.

Con los resultados analizados, se presentará un diagnóstico sobre las dimensiones del clima organizacional analizado, su respectiva relación con los objetivos de la investigación y su impacto en la calidad de vida laboral de los empleados subcontratados para proponer en el último capítulo la estructura de una estrategia de mejora destinada a incrementar dicho indicador.

### **4.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y LÍMITE DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se realizó en una agencia de viajes del Distrito Federal, cuya oficina hasta el mes de febrero de 2013 está integrada por 387 empleados, de los cuales 133 son empleados de base y 254 subcontratados, estos últimos son los sujetos a los que se enfocan los objetivos de la investigación y sobre los que se diseñó el cuestionario de clima organizacional; los puntos de vista obtenidos fueron complementados con la información de entrevistas y con la observación directa experimentada en visitas realizadas a la empresa.

A continuación se presentan los detalles y el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de cada uno de los instrumentos considerados para recopilar la información que sustenta la investigación de campo.

## 4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

Como se mencionó en el capítulo anterior, inicialmente se aplicó una prueba piloto del cuestionario a 25 empleados subcontratados con el objetivo de afinar las preguntas que lo componen y obtener un grado de confiabilidad aceptable del mismo.

Posteriormente se aplicó la versión definitiva del cuestionario durante el mes de febrero de 2013 a una muestra de 54 empleados subcontratados (que representa el 21.3% de la población), 24 de ellos fueron respondidos vía correo electrónico y 30 en persona.

Para la aplicación de los 30 cuestionarios respondidos en persona se realizaron tres visitas (con cita previa) a la oficina matriz de la empresa en el D.F., con la participación anónima de los empleados subcontratados en áreas distintas de la agencia de viajes. En general, se percibió una buena disposición de los encuestados y el cuestionario fue aplicado con discrecionalidad.

### 4.2.1. Información general.

De acuerdo a la estructura del cuestionario, a continuación se presentan las frecuencias de respuestas en la primera parte de este instrumento de investigación destinada a obtener la información general sobre los encuestados.

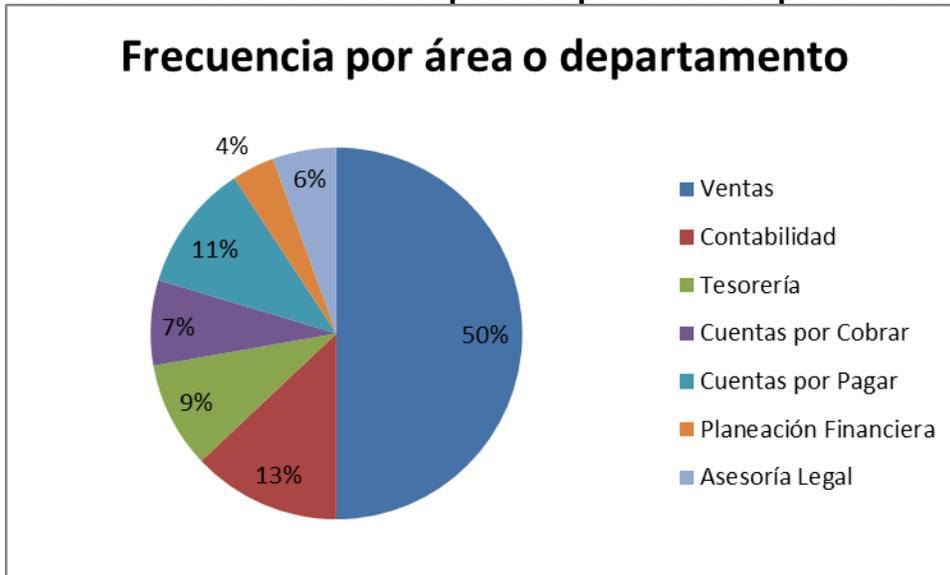
**Tabla 15. Información general de encuestados.**

<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ventas	27	50%	50%
Contabilidad	7	13%	63%
Tesorería	5	9%	72%
Cuentas por Cobrar	4	7%	80%
Cuentas por Pagar	6	11%	91%
Planeación Financiera	2	4%	94%
Asesoría Legal	3	6%	100%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	

<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
0-1 año	31	57%	57%
1-3 años	17	31%	89%
3-6 años	5	9%	98%
más de 6 años	1	2%	100%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	
<b>EDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
18-25 años	18	33%	33%
26-35 años	23	43%	76%
36-45 años	9	17%	93%
más de 45 años	4	7%	100%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	
<b>GÉNERO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Masculino	23	43%	43%
Femenino	31	57%	100%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Soltero(a)	18	33%	33%
Casado(a)	26	48%	81%
Unión Libre	8	15%	96%
Divorciado(a)	2	4%	100%
Otro	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	
<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Básico	0	0%	0%
Técnico/Bachillerato	7	13%	13%
Licenciatura	41	76%	89%
Posgrado	6	11%	100%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	

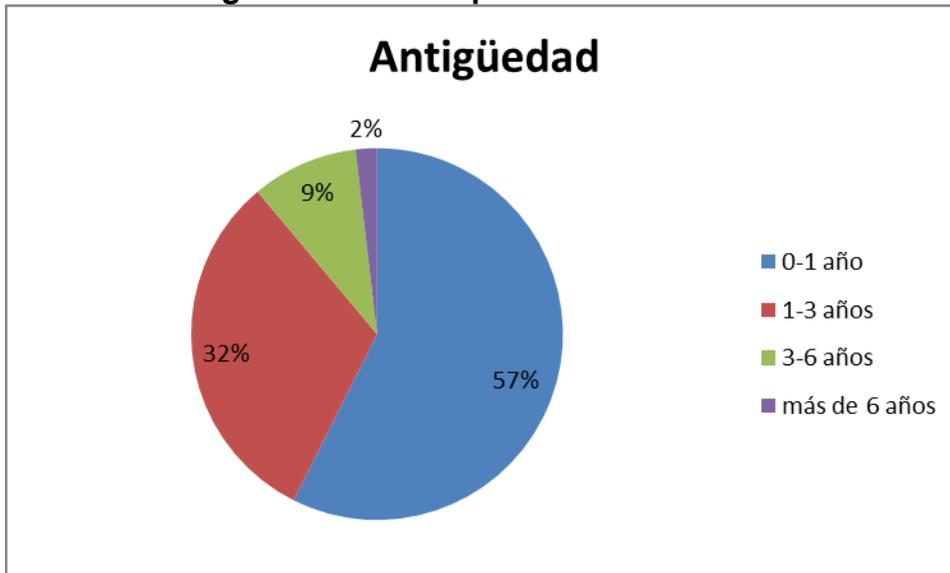
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 7. Frecuencias de respuestas por área o departamento.**



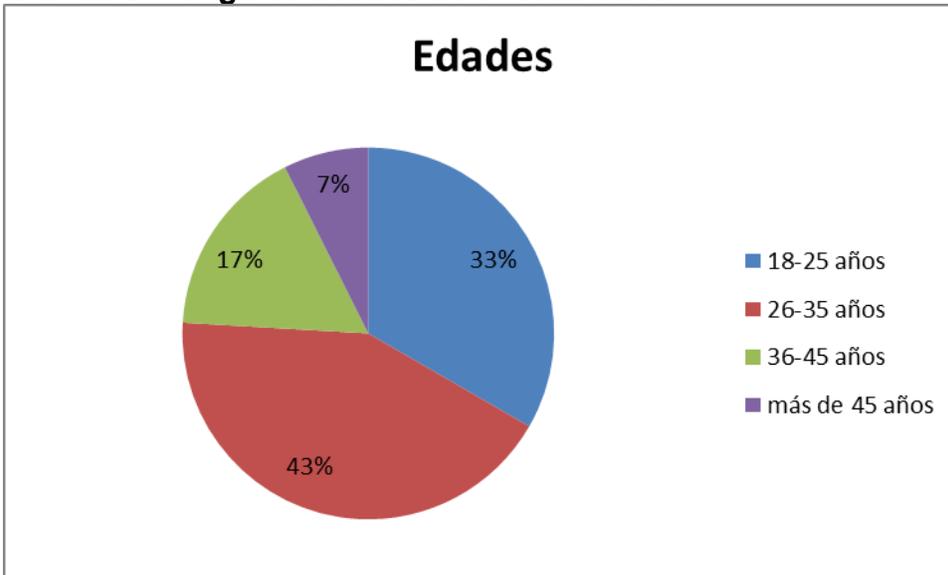
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 8. Antigüedad en la empresa de encuestados.**



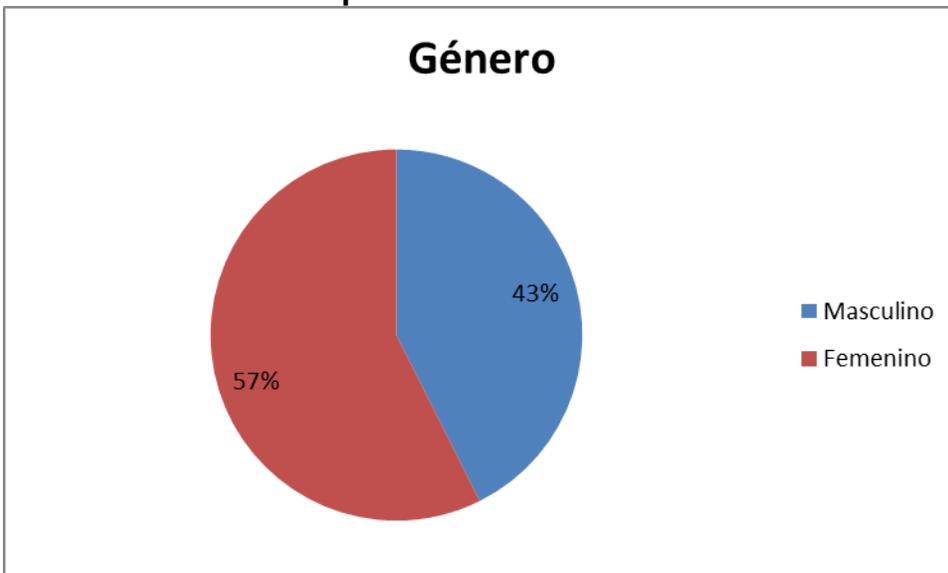
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 9. Rango de edades de encuestados.**



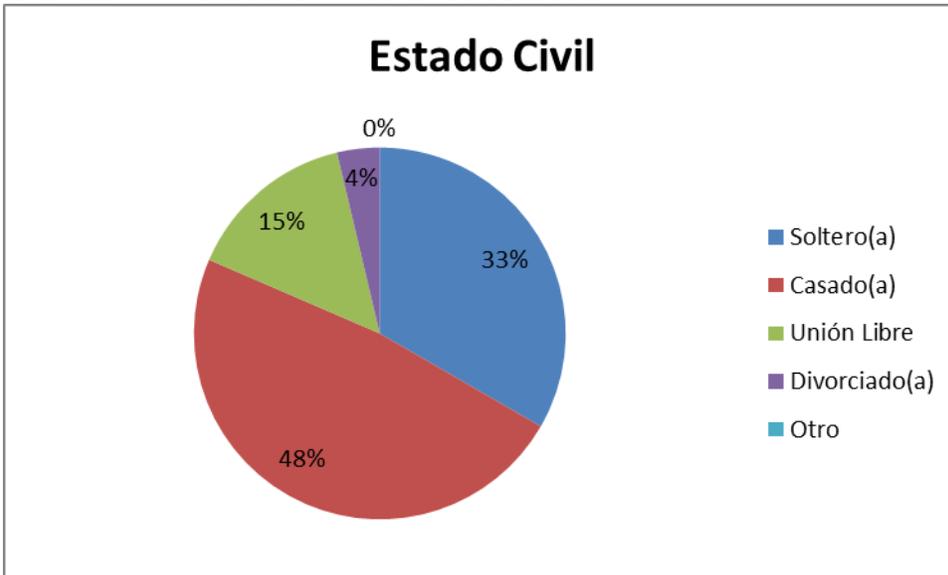
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 10. Género de personas encuestadas.**



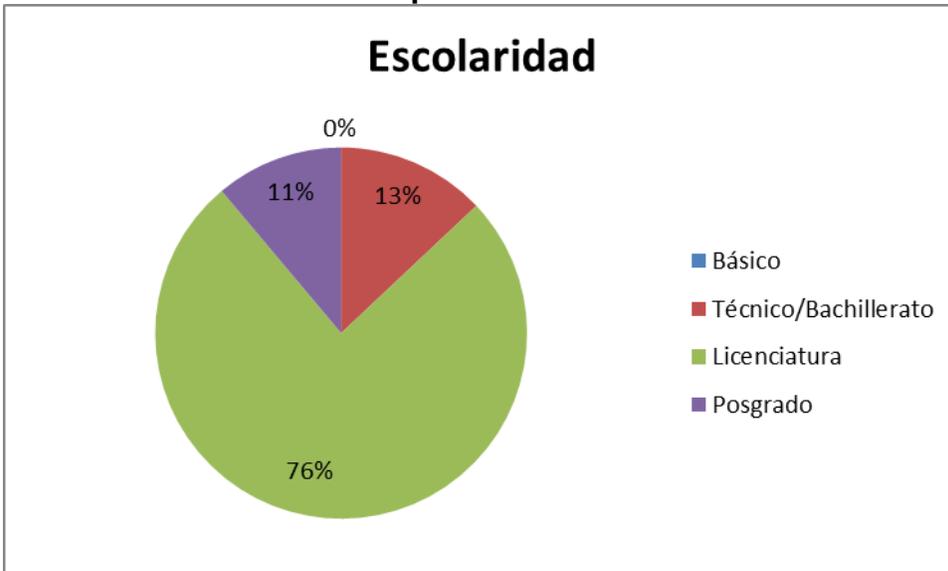
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 11. Estado civil de encuestados.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 12. Escolaridad de personas encuestadas.**



Fuente: Elaboración propia.

Observando la distribución de respuestas en la sección de información general de la encuesta, los resultados que destacan son los siguientes:

- La mitad de la muestra está integrada por personal del área de ventas, ya que esa es el área que con mayor personal que genera la operación central de la agencia de viajes y es prioritaria.
- El 89% del personal encuestado no rebasa los 3 años de antigüedad en la empresa. El 57% de la muestra no tiene más de un año laborando en la empresa, lo cual significa que la rotación de personal es alta.
- En general, la empresa cuenta con personal joven, pues el 76% de los encuestados se ubica en un rango entre los 18 y 35 años de edad.
- Hay un mayor número de personal femenino, sobre todo en el área de ventas.
- Cerca de la mitad de los trabajadores son casados, aunque también hay 33% de personas solteras, que son estas últimas en su mayoría personas ubicadas dentro del rango de edad de 18 a 25 años.
- Tres cuartas partes del personal tiene licenciatura concluida, principalmente en los campos de turismo, contabilidad y administración de empresas, ya que ese grado de estudios es ya casi un factor fundamental para laborar dentro de la agencia de viajes.

Tomando en cuenta que el tamaño de la muestra es una representación importante del universo de empleados subcontractados dentro de la agencia de viajes, con las tendencias de resultados obtenidos se concluye que la mayoría del personal de *outsourcing* es joven y cuenta con estudios de licenciatura, sin embargo, suelen tener una antigüedad muy corta en la empresa a pesar de que casi la mitad de ellos están casados. Hay una mayoría de mujeres, lo que está en factor del perfil de los vendedores que la empresa requiere para la promoción y venta de sus servicios.

#### 4.2.2. Encuesta.

Este apartado del cuestionario contiene los puntos de vista de cada persona encuestada sobre las preguntas que analizan a cada una de las dimensiones que integran el clima organizacional de la agencias de viajes.

Luego de aplicar los cuestionarios a 54 personas subcontratadas en diferentes áreas de la empresa, se obtuvieron tendencias de respuestas de acuerdo a una escala de Likert compuesta por cinco niveles: totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (ED), ni en acuerdo ni en desacuerdo (NAD), de acuerdo (DA) y totalmente de acuerdo (TDA).

Las frecuencias de las respuestas obtenidas son las siguientes:

**Tabla 16. Frecuencias de respuestas en encuesta.**

No.	<b><u>TRABAJO EN EQUIPO</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>NAD</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
1	Tengo la suficiente autonomía para desempeñar mis actividades diarias.	5	22	19	7	1
2	En mi área de trabajo periódicamente se realizan juntas para darle seguimiento al desempeño del equipo.	1	22	17	13	1
3	Mi jefe me inspira confianza.	6	18	22	8	0
4	La comunicación con mis compañeros de trabajo es cordial y abierta.	0	10	21	20	3
5	Obtengo el apoyo de mis compañeros cuando tengo dudas o problemas con mi trabajo.	3	12	26	12	1
6	Regularmente asisto a eventos extra-laborales con mis compañeros de trabajo.	11	27	10	6	0
7	Mi jefe y compañeros toman en cuenta mis opiniones y propuestas de mejora en el trabajo.	7	23	20	4	0
8	Es aceptado por mis compañeros y superiores que me salga de la empresa a la hora exacta de mi salida, aun cuando no tenga trabajo pendiente.	8	25	15	6	0

No.	<b><u>MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO</u></b>	1	2	3	4	5
		TD	ED	NAD	DA	TDA
9	Mis funciones implican decisiones de responsabilidad importante.	9	23	15	7	0
10	Mi trabajo es suficientemente reconocido y/o recompensado.	2	25	21	6	0
11	Me motiva solucionar las dificultades que surgen en mi trabajo.	0	10	21	21	2
12	Me siento presionado por las exigencias de mi jefe.	0	2	16	29	7
13	Existen oportunidades de ascenso y desarrollo profesional en la empresa.	2	30	15	7	0
14	El estrés en el trabajo es un factor que afecta mi salud física y/o mental.	0	8	18	24	4
15	Disfruto de realizar mis actividades diarias de trabajo.	0	9	21	22	2
16	Me entusiasma ser considerado en nuevos proyectos del área o de la empresa.	0	4	24	22	4
17	Mantengo un equilibrio entre mi vida personal y profesional.	7	25	16	6	0

No.	<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	1	2	3	4	5
		TD	ED	NAD	DA	TDA
18	Es prioridad para la empresa la capacitación constante de los trabajadores subcontratados.	10	24	18	2	0
19	Después de cierto tiempo, la empresa suele contratar directamente a los trabajadores de <i>outsourcing</i> .	19	26	8	1	0
20	Tengo el equipo de oficina necesario para desempeñar mis funciones.	0	0	6	32	16
21	Mi área de trabajo está bien iluminada.	0	0	2	19	33
22	La empresa suele tratar equitativamente a trabajadores de confianza y subcontratados.	3	22	20	9	0
23	Regularmente es necesario laborar horas extras para cumplir con mis responsabilidades.	0	0	9	30	15
24	Existe facilidad para cambiar de área en caso de que así lo soliciten los empleados subcontratados.	0	4	21	27	2

Fuente: Elaboración propia.

Cada pregunta de la encuesta representa un indicador diferente y, de acuerdo a las tendencias de respuesta obtenidas en cada pregunta, se presenta a continuación el análisis de resultados en base al nivel de congruencia que mantienen con los objetivos de la investigación.

## a) Trabajo en Equipo

- ❖ Autonomía: La mitad de los encuestados no percibe la autonomía suficiente para desempeñar sus funciones diarias.
- ❖ Juntas de trabajo: El 42.6% de los encuestados afirma que no se realizan juntas de trabajo periódicas para dar seguimiento al desempeño del equipo.
- ❖ Confianza: El 44.4% no siente confianza en su jefe o superior.
- ❖ Comunicación: En general, hay una buena comunicación de los empleados subcontratados con sus compañeros de equipo, sean de confianza o de *outsourcing*.
- ❖ Apoyo: Existe un equilibrio entre las opiniones de los empleados que obtienen el apoyo de sus compañeros para resolver dudas o problemas y los que no obtienen dicho apoyo.
- ❖ Integración: Hay una marcada tendencia del 70.4% de personas que aseguran no frecuentar a sus demás compañeros en eventos extra-laborales.
- ❖ Iniciativa: El 55.5% de los encuestados afirma que sus opiniones no son tomadas en cuenta para las mejoras de procesos en su área de trabajo.
- ❖ Reglas grupales: Más del 60% de los encuestados asegura que no es bien visto dentro de su área de trabajo salir a la hora exacta de su salida a pesar de no tener trabajo pendiente.

Con las tendencias de respuesta obtenidas para analizar la dimensión de trabajo en equipo, se determina que los trabajadores subcontratados no se identifican con

la filosofía, planes y políticas de su equipo de trabajo y mantienen una adaptación escasa hacia sus compañeros y hacia la empresa, pues los resultados sobre los indicadores de autonomía, reglas grupales e iniciativa evidencian que la agencia de viajes es indiferente hacia las iniciativas de los empleados de *outsourcing*, no se les permite realizar sus actividades con la libertad suficiente y las políticas de convivencia en los equipos de trabajo suele afectar los niveles de compromiso que mantienen con el equipo.

Aunque existe un ambiente de cordialidad y respeto, los demás indicadores del trabajo en equipo denotan que la relación entre muchos jefes y subordinados no es la adecuada, se carece de una retroalimentación efectiva, hay falta de confianza hacia los superiores, además de que los vínculos profesionales y personales con los compañeros de equipo no son sólidos.

#### **b) Motivación en el trabajo.**

- ❖ Responsabilidad: Casi el 60% de la muestra no cree que sus funciones impliquen una responsabilidad importante.
- ❖ Reconocimiento: La mitad de los encuestados no siente que su trabajo sea lo suficientemente reconocido ni recompensado dentro de la empresa.
- ❖ Solución de problemas: Al 42.6% de los trabajadores les motiva solucionar las dificultades que se presentan en el desarrollo de su trabajo.
- ❖ Exigencias: Dos terceras partes de los encuestados se sienten presionados por las exigencias de su jefe.
- ❖ Oportunidades de desarrollo: Hay una marcada tendencia de trabajadores que opinan que hay muy escasas oportunidades de ascenso y desarrollo para los empleados subcontratados.

- ❖ Estrés laboral: Más de la mitad de los trabajadores asegura que el estrés afecta a su salud física y/o mental.
- ❖ Gusto por el trabajo: Se observa una tendencia de los trabajadores subcontratados a disfrutar la naturaleza de las funciones que desempeñan, a pesar de los factores estresantes.
- ❖ Proyectos: Al 48% de los encuestados le entusiasma la posibilidad de ser considerados en nuevos proyectos de su área de trabajo o de la empresa.
- ❖ Equilibrio: Existe una tendencia del 59% del personal subcontratado encuestado que no mantiene un equilibrio entre su vida personal y profesional.

Los trabajadores subcontratados se encuentran desmotivados por las escasas oportunidades de promoción y desarrollo que les brinda la agencia de viajes, experimentan altos niveles de estrés, lo cual afecta su salud física y mental, además de que la carga de trabajo que tienen bajo su responsabilidad afecta el equilibrio entre su vida personal y profesional.

La fuente que genera motivación en los empleados subcontratados se basa en la esencia misma de sus funciones, en general les gusta lo que hacen y les entusiasma la idea de progresar y sentirse importantes dentro de la empresa, ya que desean una mayor responsabilidad de la que tienen, pero la realidad marca que su desempeño no es justamente recompensado y no ven opciones concretas de crecimiento, lo que ocasiona altos niveles de estrés laboral.

### c) Condiciones de trabajo.

- ❖ Capacitación: El 63% de los encuestados percibe que no es prioritaria para la empresa en que laboran la capacitación constante de los trabajadores subcontratados.
- ❖ Políticas: El 83.3% de los encuestados opinan que la agencia de viajes no suele contratar directamente a los trabajadores subcontratados después de cierto tiempo.
- ❖ Equipo de oficina: En general, los empleados subcontratados cuentan con el equipo necesario para cumplir con sus funciones laborales.
- ❖ Iluminación: Prácticamente todos los trabajadores considera que su área de trabajo está bien iluminada.
- ❖ Trato equitativo: la mayoría de los trabajadores no percibe un trato equitativo de la empresa hacia trabajadores de base y subcontratados.
- ❖ Organización del trabajo: Casi la totalidad de los trabajadores subcontratados considera que regularmente requiere de horas extra para cumplir con sus responsabilidades.
- ❖ Movilidad interna: 29 de los 54 empleados encuestados percibe una facilidad en la empresa para cambiar de área dentro de la misma.

Por último, las condiciones materiales y ambientales en las que se desenvuelven los trabajadores subcontratados se pueden calificar como óptimas, sin embargo, no se percibe como prioritario en la empresa la capacitación de trabajadores de *outsourcing*, existiendo una mínima probabilidad de que sean contratados directamente por la empresa. Es común observar que los trabajadores cambien de áreas, ya que no encuentran un trato equitativo y no están identificados.

Con la definición generada sobre Calidad de Vida Laboral en el capítulo 2, señalando que consiste en el indicador organizacional que muestra el nivel de bienestar físico y mental de los empleados en su trabajo y en relación a las condiciones que lo rodean; a partir del análisis de resultados realizado, se determina que ninguna de las tres dimensiones de la investigación demuestra un bienestar general en los empleados subcontractados, sino al contrario, hay una afectación generalizada a la salud física y mental de estos empleados.

A pesar de que las condiciones de trabajo que se refieran al equipo de trabajo, iluminación y ventilación sean óptimas, las ideas y motivaciones de los trabajadores de *outsourcing* son truncadas por los demás factores investigados, por lo tanto, el nivel de calidad de vida laboral de estos empleados es deficiente.

#### **4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.**

En primera instancia, se aplicó una entrevista presencial al gerente de Cuentas por Pagar como una persona responsable de un área que cuenta con personal de *outsourcing*. También se realizó una entrevista por correo electrónico a un trabajador administrativo del área de Recursos Humanos para recopilar datos que permitan visualizar los niveles de rotación de empleados subcontractados, de ausentismo, rangos de sueldo, prestaciones, entre otros factores que aportaron una parte fundamental de la investigación.

Derivado de los puntos de vista del gerente de Cuentas por Pagar, se destaca que:

- ❖ Los trabajadores de *outsourcing* se enfrentan ante el reto de aprender y adaptarse a la empresa y a los cambios rápidamente, ya que la competencia entre ellos es alta.

- ❖ En muchas ocasiones los empleados de confianza se sienten amenazados ante los progresos de los subcontratados. Esto se debe a que hay muchos empleados de base que no tienen la misma formación académica, pero sí cuentan con la experiencia, lo cual tiende a dividir la armonía de la empresa.
- ❖ La agencia de viajes promueve la política de minimizar la contratación directa de empleados, dando prioridad a aumentar la plantilla de personal subcontratado, incluso en niveles gerenciales y directivos.
- ❖ Los empleados de *outsourcing* suelen durar poco en sus puestos de trabajo, ya que buscan mejores oportunidades.
- ❖ Los gerentes deben cumplir con el objetivo de la empresa de recortar en el año 2013 el 20% de su personal, sea subcontratado o no, debido al alto costo de personal presente.
- ❖ Existe una falta de sincronización entre el flujo operativo de las áreas de la empresa, ya que los procesos y sus tiempos de ejecución suelen ser incompatibles, generando conflicto en el clima organizacional de la empresa.
- ❖ En su área procura promover las actividades recreativas extra-laborales que integren al personal a su mando, lo cual considera que ha ayudado a mantener armonía en su área, sin embargo, percibe que esas actividades son muy poco promovidas por sus colegas dentro de la empresa.
- ❖ La empresa tiene deudas importantes con proveedores e instituciones financieras, por lo que es importante la política de ahorro de gastos, entre los cuales se considera de gran importancia la subcontratación de personal.
- ❖ El personal de *outsourcing* de su área es comprometido, sobre todo si la empresa corresponde a su esfuerzo.
- ❖ Generalmente no hay cursos de capacitación que influyan directamente en la operación de los empleados subcontratados.
- ❖ Considera que los empleados de *outsourcing* permanecen en la empresa un año en promedio, existiendo cambios constantes y errores naturales en la operación que la empresa debe absorber.

Con los datos de la primera entrevista, se confirma que en cuanto a la convivencia entre empleados, superiores y las áreas empresa, el clima organizacional se caracteriza por un trato inequitativo hacia trabajadores de *outsourcing*, con falta de sincronización entre equipos de trabajo que compiten entre sí en lugar de apoyarse mutuamente y con políticas de la empresa que no favorecen el desarrollo de los trabajadores subcontratados, lo que impacta negativamente en su calidad de vida laboral.

Por otra parte, con la entrevista aplicada al personal administrativo de Recursos Humanos, se recopiló la información siguiente:

- ❖ Todo personal de *outsourcing* que ingresa por primera vez a la empresa firma un contrato temporal por tres meses, no importando su puesto.
- ❖ Las prestaciones de un empleado operativo de *outsourcing* son exclusivamente las de ley.
- ❖ El horario de trabajo en la oficina matriz es de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas, con dos horas de comida, y sábados de 9:00 a 14:00.
- ❖ Un empleado operativo de base tiene las prestaciones de ley más caja de ahorro y vales de despensa electrónicos por el 10% de su sueldo mensual hasta un llegar a un límite de \$1,000 pesos mensuales.
- ❖ Los responsables de área contratados por *outsourcing* tienen las prestaciones de ley más laptop, derecho a estacionamiento, tarjetas corporativas y de gasolina.
- ❖ Los responsables de área contratados directamente por la empresa gozan las mismas prestaciones que sus colegas subcontratados más vales de despensa del 15%, la cobertura de los gastos por el estudio de un posgrado, automóvil de la empresa y cursos de capacitación.
- ❖ Los empleados de *outsourcing* pueden firmar contratos temporales por 3 o 6 meses, o en su caso, por un año, no hay contratos por tiempo indeterminado.

- ❖ El rango de sueldos de los empleados operativos oscila entre los 4,000 y los 8,000 pesos mensuales en el 95% de los casos.
- ❖ El ausentismo no es un factor que suceda con frecuencia entre empleados subcontratados.
- ❖ Al término del año 2012, la tasa de rotación anual de personal subcontratado fue de 15% en las oficinas del Distrito Federal de la agencia de viajes. Si el promedio de trabajadores de *outsourcing* en 2012 fue de 230, entonces se registró una rotación de 35 empleados.
- ❖ En el año 2012 se contrataron 42 empleados subcontratados en la oficina matriz de la agencia de viajes.
- ❖ En el año 2012 se contabilizaron 21 renuncias voluntarias y 14 despidos de empleados subcontratados.

Se concluye que la tasa de rotación de empleados de *outsourcing* es alta, considerando que el número de contrataciones apenas supera el total de renuncias y despidos, siendo la diferencia de 7 contrataciones. Esta situación genera una pérdida constante de conocimiento en la empresa, que con los niveles señalados de rotación, resalta cada vez más la falta de experiencia del personal de nuevo ingreso, acompañada de los altos costos en tiempo y recursos que conllevan las curvas de aprendizaje, lo que implica una menor eficiencia en los procesos de trabajo derivada de una baja calidad de vida laboral.

**Tabla 17. Prestaciones a empleados en la agencia de viajes del D.F.**

<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	
<b>DE BASE (directamente contratado)</b>	<b>SUBCONTRATADO</b>
- Prestaciones de ley.	- Prestaciones de ley.
- Caja de ahorro	
- Vales de despensa por el 10% de sueldo mensual hasta los \$1,000 pesos mensuales.	
<b>PERSONAL DIRECTIVO</b>	
<b>DE BASE (directamente contratado)</b>	<b>SUBCONTRATADO</b>
- Prestaciones de ley.	- Prestaciones de ley.
- Uso de laptop.	- Uso de laptop.
- Derecho a estacionamiento.	- Derecho a estacionamiento.
- Tarjetas corporativas y de gasolina.	- Tarjetas corporativas y de gasolina.
- Vales de despensa del 15% de su sueldo mensual hasta un tope de \$2,500 pesos.	
- Cobertura de gastos en estudios de posgrados.	
- Asignación de automóvil de la empresa.	
- Cursos de capacitación.	

Fuente: Elaboración propia con los datos recopilados en entrevista aplicada a un trabajador administrativo del área de Recursos Humanos de la empresa.

#### **4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Por medio de tres visitas programadas a la empresa se tuvo la oportunidad de observar el ambiente general entre empleados, así como las condiciones físicas y ambientales presentes.

Se percibió un ambiente de cordialidad y respeto entre los empleados de base y de *outsourcing*, hay disciplina en su desempeño, sin embargo, la empresa y sus dirigentes suelen remarcar constantemente la distinción entre empleados de base y subcontratados en la convivencia diaria y en la comunicación corporativa de los planes de la empresa.

También se pudo confirmar que la mayoría de los empleados no salen a la hora exacta de su salida, en muchas ocasiones no toman su hora de comida, es visible el estrés en varios trabajadores y hay mayor confianza en la relación entre jefes y empleados de base, que con los de *outsourcing*, posiblemente debido a la mayor trayectoria en la empresa de los trabajadores de base.

Generalmente los trabajadores subcontratados son proactivos y muestran iniciativa en sus labores, aunque en la mayoría de los casos son más valoradas las aportaciones de empleados de base en la empresa.

Las áreas de trabajo son reducidas aunque bien iluminadas, todo el personal de base y subcontratado tiene un lugar para realizar su trabajo, ya sea con un escritorio propio o compartiendo una mesa con sus compañeros.

Los equipos de cómputo y materiales de trabajo son los necesarios, se abastece mensualmente de papelería a todas las áreas y hay un área de informática que suele atender oportunamente las necesidades de los trabajadores.

Con la observación directa se reunieron elementos sobre el clima organizacional para afirmar que el bienestar de los empleados subcontratados no es el óptimo, es susceptible de mejora, ya que el potencial a desarrollar de los mismos es desaprovechado en detrimento de la agencia de viajes.

En cuanto a los objetivos de la investigación, el personal de *outsourcing* es raramente promovido hacia puestos gerenciales y directivos, ya que esos puestos los ocupa personal de nuevo ingreso a pesar de que los trabajadores subcontratados tengan una trayectoria, conocimientos y experiencia suficientes.

Las condiciones de prestaciones y políticas de las empresas son estrictas hacia empleados de *outsourcing*, quienes trabajan sin identificación real hacia la agencia de viajes y con un estrés laboral considerable, ya que es notoria la afectación en

trabajadores subcontratados operativos con varias responsabilidades y con jornadas de trabajo demandantes.

Con base en los resultados de los instrumentos de investigación, en el siguiente capítulo se desarrolla la estrategia general sobre clima organizacional que se propone aplicar para incrementar la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados, describiendo las acciones específicas necesarias para conducir hacia una posterior implantación exitosa de la estrategia dentro de la oficina matriz de la agencia de viajes analizada.



## **CAPÍTULO 5.**

---

# **PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MEJORA**

## **5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MEJORA.**

La función del área de Recursos Humanos (RH) en todas las empresas se ha extendido en los últimos años, ya que sus actividades deben de garantizar trabajadores competitivos que le sean eficientes a la empresa, que sean comprometidos, generen ahorros y mantengan una calidad de vida en el trabajo satisfactoria. Sin embargo, la realidad muchas veces es diferente y es en donde se vuelve una tarea de gran importancia el hecho de detectar oportunamente las posibles problemáticas para encontrar estrategias que ayuden a desarrollar el potencial de los trabajadores. (Alles, 2008).

En atención al estudio teórico presentado al final del capítulo 2, la estrategia general a aplicar para desarrollar la propuesta de mejora en el estudio de caso pertenece al nivel de estrategias funcionales, siendo por origen una estrategia de recursos humanos, ya que es el área encargada de evaluar el clima organizacional de la empresa, aplica la política actual de subcontratar empleados y es la instancia que puede coordinar con las demás áreas la aplicación definitiva de una estrategia sobre clima organizacional y sus dimensiones de estudio: trabajo en equipo, motivación en el trabajo y condiciones laborales.

Con los resultados de la descripción de la empresa y del estudio de campo, se procederá a elaborar una matriz FODA en donde se pretenden exponer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en cuanto al nivel de calidad de vida laboral que mantienen los empleados subcontratados a la fecha en que se aplicaron los instrumentos de investigación.

De la matriz FODA se obtendrá un universo de estrategias de recursos humanos elegibles, y las principales conformarán el cuerpo de la estrategia general sobre clima organizacional destinada a mejorar de la calidad de vida laboral.

## **5.1. DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA.**

En este apartado se presenta el universo que contiene todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos de investigación, seleccionando las cinco más representativas por categoría.

Después se presentará una matriz FODA con las conclusiones más destacadas para obtener un conjunto de estrategias posibles de mejora y estar en condiciones de elegir aquellas que conformen particularmente la propuesta para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados en la agencia de viajes del Distrito Federal.

### **5.1.1. Fortalezas detectadas.**

- ❖ Buena comunicación entre compañeros de trabajo.
- ❖ Posición competitiva de la empresa en el mercado.
- ❖ Área de trabajo bien iluminada y existe suficiente material de trabajo.
- ❖ Los trabajadores subcontratados están motivados por desarrollarse.
- ❖ Personal subcontratado proactivo y con iniciativa.
- ❖ Empresas filiales de la agencia de viajes permiten repartir carga fiscal.
- ❖ La posibilidad de que empleados cambien a otras áreas de la empresa.
- ❖ Disposición al cambio de directivos y personal.

Del total de fortalezas detectadas, se observó que las cinco más representativas son: la buena comunicación entre compañeros de trabajo, el área de trabajo bien iluminada y con suficiente material de trabajo, los trabajadores subcontratados con motivación por desarrollarse, la posición competitiva de la empresa y la posibilidad de que los empleados cambien a otras áreas de la empresa.

Las fortalezas que se dejaron de lado no son menos importantes, sino que para efectos de la propuesta se considera que están implícitas en el contexto que da sentido a las demás.

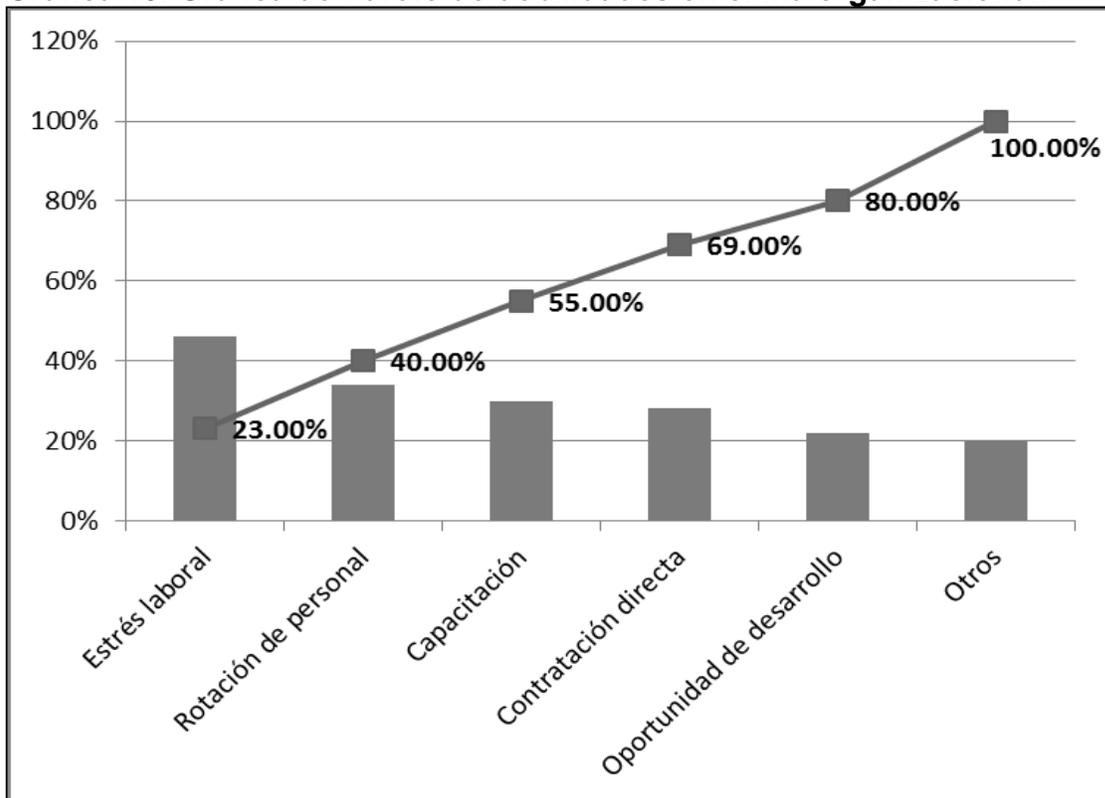
#### **5.1.2. Debilidades detectadas.**

- ❖ Altos niveles de estrés laboral.
- ❖ Alta rotación de personal.
- ❖ Falta de oportunidades de desarrollo al personal subcontratado.
- ❖ Estado crítico de cuentas por pagar.
- ❖ No existe capacitación a empleados subcontratados.
- ❖ Escasa contratación directa de trabajadores.
- ❖ Falta de integración extra-laboral entre empleados.
- ❖ Trato inequitativo entre empleados de base y *outsourcing*.
- ❖ Salarios bajos en comparación con el mercado de trabajo.

A partir de las debilidades enlistadas, se consideran como las cinco de mayor importancia a los altos niveles de estrés laboral, alta rotación de personal, la falta de capacitación a empleados subcontratados, la escasa contratación directa de trabajadores y la falta de oportunidades de desarrollo.

Se estima que las debilidades seleccionadas son la causa del 80% de los problemas que se generan diariamente dentro del clima organizacional de la empresa, quedando en el restante 20% las demás.

**Gráfica 13. Gráfica de Pareto de debilidades en clima organizacional.**



Fuente: Elaboración propia.

### **5.1.3. Oportunidades detectadas.**

- ❖ Regulación legal a favor en el ámbito de la subcontratación.
- ❖ Mercado de trabajo con oferta de candidatos calificados.
- ❖ Mercado de trabajo con oferta de candidatos con disposición a salarios bajos.
- ❖ Tendencias favorables en el mercado de las agencias de viajes.
- ❖ Posibilidad de obtener una certificación de calidad en procesos operativos y administrativos.

### **5.1.4. Amenazas detectadas.**

- ❖ Empresas que ofrecen mejores condiciones de trabajo y desarrollo a los trabajadores subcontratados.

- ❖ Acreedores que ya no otorgarán créditos a la empresa.
- ❖ Adaptación a nuevas tecnologías de información.
- ❖ Entrada al mercado de nuevos competidores.
- ❖ Inestabilidad social.

**Tabla 18. Resumen de características FODA seleccionadas.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Buena comunicación entre compañeros de trabajo.	1. Altos niveles de estrés laboral.
2. Área de trabajo bien iluminada y material de trabajo suficiente.	2. Alta rotación de personal.
3. Trabajadores subcontratados con motivación por desarrollarse.	3. Falta de oportunidades de desarrollo del personal subcontratado.
4. Posición competitiva en el mercado.	4. Falta de capacitación a trabajadores subcontratados.
5. Movilidad interna de trabajadores subcontratados.	5. Escasa contratación directa de trabajadores.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Regulación legal a favor.	1. Empresas que ofrecen mejores condiciones de trabajo y desarrollo a empleados subcontratados.
2. Mercado de trabajo con oferta de candidatos calificados.	2. Acreedores que ya no otorgarán crédito a la empresa.
3. Mercado de trabajo con oferta de candidatos con disposición a salarios bajos.	3. Adaptación a nuevas tecnologías de información.
4. Tendencias favorables en el mercado de las agencias de viajes.	4. Entrada al mercado de nuevos competidores.
5. Posibilidad de obtener certificación de calidad en procesos operativos y administrativos.	5. Inestabilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.5. Obtención de alternativas estratégicas con matriz FODA.

La matriz FODA que se presenta en este apartado contendrá las alternativas de estrategias sobre clima organizacional que se generan a raíz de la combinación de los factores recién expuestos entre el entorno interno y externo de la agencia de viajes analizada.

De acuerdo con la teoría, se obtendrán cuatro tipos de estrategias: ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación dependiendo de la combinación en turno.

Derivado de la combinación de las fortalezas con las oportunidades seleccionadas, se enlistan las 19 alternativas estratégicas obtenidas.

**Tabla 19. Alternativas estratégicas (FO).**

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO)	FORTALEZAS (F)	
		F1. Buena comunicación entre compañeros de trabajo.
		F2. Área de trabajo bien iluminada y material de trabajo suficiente.
		F3. Trabajadores subcontratados con motivación por desarrollarse.
		F4. Posición competitiva en el mercado.
		F5. Movilidad interna de trabajadores subcontratados.
OPORTUNIDADES (O)	Combinaciones (FO)	
O1. Regulación legal a favor.	F1,2,O1. Subcontratación general de empleados en toda la empresa.	
O2. Mercado de trabajo con oferta de candidatos calificados.	F3,5,O1. Contratación directa de empleados de <i>outsourcing</i> .	
O3. Mercado de trabajo con oferta de candidatos con disposición a salarios bajos.	F4,O1. Consolidación de <i>outsourcing</i> fiscal en empresas filiales.	
O4. Tendencias favorables en el mercado de las agencias de viajes.	F1,3,5,O2. Aprovechamiento de iniciativas de empleados subcontratados.	
O5. Posibilidad de obtener certificación de calidad en procesos operativos y administrativos.	F2O2. Mejora de logística de espacios de trabajo.	
	F4O2. Oportunidades de desarrollo a empleados de <i>outsourcing</i> con mejor perfil.	
	F1,3,O3. Integración extra-laboral entre empleados.	
	F2O3. Proporcionar laptops a todos los empleados.	
	F4O3. Uso de ahorros en contrataciones para pago de deudas.	
	F5O3. Rotación de empleados operativos en todas las funciones de su área.	

	F1O4. Comunicación constante a empleados sobre oportunidades de mercado.
	F2O4. Modernización de áreas de servicio a clientes.
	F3O4. Campaña de lealtad del empleado de <i>outsourcing</i> .
	F4O4. Búsqueda de alianzas con más agencias de viajes.
	F5O4. Envío de empleados de <i>outsourcing</i> a realizar estudios de mercado en provincia.
	F1,3,O5. Designación de empleados subcontratados como líderes de proyecto por área para actualización de procesos.
	F2O5. Mejora de la calidad del material de oficina comprado.
	F4O5. Procesos de mejora continua.
	F5O5. Establecimiento de políticas para movilidad interna de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

En la combinación de fortalezas con las amenazas seleccionadas, se obtuvo un total de 21 alternativas estratégicas.

**Tabla 20. Alternativas estratégicas (FA).**

FORTALEZAS Y AMENAZAS (FA)	FORTALEZAS (F)
	F1. Buena comunicación entre compañeros de trabajo.
	F2. Área de trabajo bien iluminada y material de trabajo suficiente.
	F3. Trabajadores subcontratados con motivación por desarrollarse.
	F4. Posición competitiva en el mercado.
	F5. Movilidad interna de trabajadores subcontratados.
AMENAZAS (A)	Combinaciones (FA)
A1. Empresas que ofrecen mejores condiciones de trabajo y desarrollo a empleados subcontratados.	F1,3,A1. Cultura de reconocimiento y recompensas.
A2. Acreedores que ya no otorgarán crédito a la empresa.	F2A1,3. Actualización constante de equipo de tecnologías de la información (TI).
A3. Adaptación a nuevas tecnologías de información.	F4A1. Mejora de prestaciones a empleados subcontratados.
A4. Entrada al mercado de nuevos competidores.	F5A1. Creación de área de reubicación de talento.

A5. Inestabilidad social.	F1A2. Definición de prioridades de gastos.
	F2A2. Reorganización física de áreas para mayor control de cuentas por pagar.
	F3,5A2. Capacitación financiera a personal operativo.
	F4A2. Negociación con acreedores para extensión de vigencia de créditos.
	F1A3. Capacitación grupal sobre tecnologías de información.
	F2A3. Mayor utilización de luz natural en las oficinas.
	F3A3. Acceso de empleados subcontratados a nuevos adelantos de TI.
	F4A3. Instalación de <i>inplant</i> de empresa ERP.
	F5A3. Inducción de TI a empleados de movilidad interna.
	F1,3A4. Foros de participación de empleados que proporcionen sugerencias para competir.
	F2A4. Automatización de la requisición de material.
	F4A4. Campaña de publicidad.
	F5A4. Creación de equipos de trabajo eventuales para proyectos de expansión.
	F1A5. Espacios de comunicación escrita sobre avisos en temas de inseguridad que afecten a los trabajadores.
	F2A5. Uso de oficinas alternativas en caso de contingencias.
	F3A5. Evitar el envío de trabajadores de campo a lugares peligrosos.
	F4,5A5. Participación en campañas de apoyo a la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Con la combinación de debilidades con oportunidades se obtuvieron 20 opciones de estrategias elegibles para elaborar la propuesta.

**Tabla 21. Alternativas estratégicas (DO).**

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO)	DEBILIDADES (D)
	D1. Altos niveles de estrés laboral.
	D2. Alta rotación de personal.
	D3. Falta de oportunidades de desarrollo del personal subcontratado.
	D4. Falta de capacitación a trabajadores subcontratados.
	D5. Escasa contratación directa de trabajadores.
OPORTUNIDADES (O)	Combinaciones (DA)
O1. Regulación legal a favor.	D1O1. Respeto de horarios de trabajo y reposición de horas extras.
O2. Mercado de trabajo con oferta de candidatos calificados.	D2O1. Extensión de la duración de contratos temporales de <i>outsourcing</i>
O3. Mercado de trabajo con oferta de candidatos con disposición a salarios bajos.	D3O1,2. Plan de vida y carrera dentro de la empresa.
O4. Tendencias favorables en el mercado de las agencias de viajes.	D4O1,2. Capacitación constante al personal subcontratado.
O5. Posibilidad de obtener certificación de calidad en procesos operativos y administrativos.	D5O1. Plan de incremento de número de contrataciones directas por año.
	D1O2. Programas de <i>coaching</i> empresarial.
	D2O2. Reorganización de cargas de trabajo a personal subcontratado.
	D5O2,3,4. Contratación directa a trabajadores subcontratados con mejor desempeño y competencias.
	D1O3. Incremento de sueldos según objetivos.
	D2O3. Nivelación de sueldos de acuerdo a tabuladores del mercado de trabajo.
	D3,4,O3. Trabajadores subcontratados con prestaciones superiores a las de ley.
	D1O4. Otorgar a empleados subcontratados beneficios y descuentos de alianzas con socios.
	D2O4. Evitar despidos innecesarios con posibilidad de reubicación.
	D3O4. Ampliación de líneas de negocio para el desarrollo del personal subcontratado.

	D4O4. Uso del <i>expertise</i> de empleados de base para capacitar a subcontractados.
	D1O5. Responsabilidad compartida de documentación de procesos entre todos los miembros de un equipo de trabajo.
	D2O5. Análisis de flujos de trabajo y determinación de funciones realmente se necesarias para evitar despidos injustificados y generar ahorros.
	D3O5. Recolección y aplicación de propuestas de mejora.
	D4O5. Juntas por Dirección en donde cada área informe a los trabajadores del avance de sus procesos y su utilidad.
	D5O5. Contratación directa de empleados subcontractados que hayan mejorado la eficiencia de sus procesos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, entre las debilidades y amenazas seleccionadas resultaron 22 opciones de estrategias disponibles.

**Tabla 22. Alternativas estratégicas (DA).**

DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA)	DEBILIDADES (D)
	D1. Altos niveles de estrés laboral.
	D2. Alta rotación de personal.
	D3. Falta de oportunidades de desarrollo del personal subcontractado.
	D4. Falta de capacitación a trabajadores subcontractados.
	D5. Escasa contratación directa de trabajadores.
AMENAZAS (A)	Combinaciones (DA)
A1. Empresas que ofrecen mejores condiciones de trabajo y desarrollo a empleados subcontractados.	D1A1. Evitar la asignación de responsabilidades que no sean acordes al perfil de trabajadores.
A2. Acreedores que ya no otorgarán crédito a la empresa.	D2,3,A1. Oferta de mejores condiciones de trabajo y desarrollo.
A3. Adaptación a nuevas tecnologías de información.	D4A1. Detección de necesidades de capacitación con la participación de empleados de cada área.

A4. Entrada al mercado de nuevos competidores.	D5A1. Limitación de número de renovaciones de contratos temporales.
A5. Inestabilidad social.	D1A2. Política de austeridad de gastos.
	D2A2. Recompensas por cuentas por cobrar recuperadas.
	D3A2. Promoción de oportunidades de desarrollo reales.
	D4A2. Capacitación a trabajadores sobre negociación con proveedores y acreedores.
	D5A2. Contratación directa de personal subcontratado en función de ingresos y planes de la empresa.
	D1A3. Diseño de mejoras a TI en función de las necesidades expuestas por los trabajadores.
	D2,3,A3. Designación de períodos de aprendizaje y adaptación a las nuevas TI.
	D4A3. Cursos de capacitación a trabajadores subcontratados sobre programas informáticos.
	D5A3. Uso de TI para promocionar internamente las vacantes de contratación directa.
	D1A4. Pago por horas extras trabajadas.
	D2,5,A4. Suspensión de contratación de personal en caso de tener que reducir los costos para competir.
	D3A4. Alianzas estratégicas con nuevos competidores.
	D4A4. Consultoría externa para diagnosticar con los empleados áreas de oportunidad en el mercado.
	D1A5. Concesiones de tiempo para el personal que lo necesite.
	D2A5. Minimización de tasa de despidos mediante reubicación.
	D3A5. Desarrollo de carrera de empleados subcontratados en empresas filiales.
D4A5. Apoyo a personal subcontratado que curse estudios de posgrado o idiomas.	
D5A5. Establecimiento de metas anuales de contrataciones directas.	

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvieron en total 82 alternativas estratégicas a partir de cada combinación FODA, distribuidas de la manera que se señala en la siguiente página.

- Combinación de fortalezas y oportunidades (FO): 19 estrategias ofensivas.
- Combinación de fortalezas y amenazas (FA): 21 estrategias defensivas.
- Combinación de debilidades y oportunidades (DO): 20 estrategias de supervivencia.
- Combinación de debilidades y amenazas (DA): 22 estrategias de reorientación.

**Tabla 23. Recuento de combinaciones FODA.**

Entorno interno	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Entorno externo		
<b>OPORTUNIDADES</b>	19 estrategias ofensivas	20 estrategias de supervivencia
<b>AMENAZAS</b>	21 estrategias defensivas	22 estrategias de reorientación

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.1.6. Evaluación de alternativas estratégicas.

Con el fin de presentar una propuesta de mejora concreta, es necesario asignar criterios de selección a las alternativas obtenidas para obtener un grupo efectivo de estrategias que conformarán la propuesta destinada a incrementar la calidad de vida laboral en la agencia de viajes analizada. De esta forma, se procederán a definir los criterios que se enlistan a continuación.

- a. No se debe aplicar (NDA).
- b. Se debería aplicar (DA).
- c. Se podría aplicar (PA).
- d. Se debe aplicar (SDA).

De acuerdo a la situación problemática analizada y a los resultados obtenidos en la investigación, se calificará cada alternativa de acción por medio de un *check list*. Las estrategias específicas que conformarán el cuerpo de la estrategia general

sobre clima organizacional serán las que se califiquen con la opción 4, “se debe aplicar (SDA)”, entendiéndose que la opción 1 es la de menor importancia y la 4 es la de mayor relevancia.

Las estrategias elegidas con la opción “se deben aplicar” serán aquellas que se considere que contribuyan a incrementar la identificación de los trabajadores subcontratados con su equipo de trabajo y la empresa, tiendan a disminuir el estrés laboral, aumenten las posibilidades de promoción y desarrollo, equilibren el balance entre la vida personal y profesional, armonicen la convivencia con compañeros de trabajo, superiores y otras áreas de la empresa y que en general incrementen la calidad de vida laboral del personal subcontratado.

**Tabla 24. Selección de estrategias a aplicar.**

Estrategia	1 NDA	2 DA	3 PA	4 SDA
F1,2,O1. Subcontratación general de empleados en toda la empresa.			X	
F3,5,O1. Contratación directa de empleados de <i>outsourcing</i> .			X	
F4,O1. Consolidación de <i>outsourcing</i> fiscal en empresas filiales.			X	
F1,3,5,O2. Aprovechamiento de iniciativas de empleados subcontratados.				X
F2O2. Mejora de logística de espacios de trabajo.		X		
F4O2. Oportunidades de desarrollo a empleados de <i>outsourcing</i> con mejor perfil.			X	
F1,3,O3. Integración extra-laboral entre empleados.				X
F2O3. Proporcionar laptops a todos los empleados.		X		
F4O3. Uso de ahorros en contrataciones para pago de deudas.		X		
F5O3. Rotación de empleados operativos en todas las funciones de su área.			X	
F1O4. Comunicación constante a empleados sobre oportunidades de mercado.		X		
F2O4. Modernización de áreas de servicio a clientes.			X	
F3O4. Campaña de lealtad del empleado de <i>outsourcing</i> .		X		
F4O4. Búsqueda de alianzas con más agencias de viajes.			X	
F5O4. Envío de empleados de <i>outsourcing</i> a realizar estudios de mercado en provincia.			X	
F1,3,O5. Designación de empleados subcontratados como líderes de proyecto por área para actualización de procesos.			X	
F2O5. Mejora de la calidad del material de oficina comprado.		X		
F4O5. Procesos de mejora continua.			X	
F5O5. Establecimiento de políticas para movilidad interna de trabajadores.			X	

F1,3,A1. Cultura de reconocimiento y recompensas.				X
F2A1,3. Actualización constante de equipo de tecnologías de la información (TI).			X	
F4A1. Mejora de prestaciones a empleados subcontratados.			X	
F5A1. Creación de área de reubicación de talento.				X
F1A2. Definición de prioridades de gastos.		X		
F2A2. Reorganización física de áreas para mayor control de cuentas por pagar.		X		
F3,5A2. Capacitación financiera a personal operativo.			X	
F4A2. Negociación con acreedores para extensión de vigencia de créditos.			X	
F1A3. Capacitación grupal sobre tecnologías de información.		X		
F2A3. Mayor utilización de luz natural en las oficinas.		X		
F3A3. Acceso de empleados subcontratados a nuevos adelantos de TI.		X		
F4A3. Instalación de <i>inplant</i> de empresa ERP.			X	
F5A3. Inducción de TI a empleados de movilidad interna.			X	
F1,3A4. Foros de participación de empleados que proporcionen sugerencias para competir.			X	
F2A4. Automatización de la requisición de material.		X		
F4A4. Campaña de publicidad.		X		
F5A4. Creación de equipos de trabajo eventuales para proyectos de expansión.			X	
F1A5. Espacios de comunicación escrita sobre avisos en temas de inseguridad que afecten a los trabajadores.		X		
F2A5. Uso de oficinas alternativas en caso de contingencias.			X	
F3A5. Evitar el envío de trabajadores de campo a lugares peligrosos.			X	
F4,5A5. Participación en campañas de apoyo a la comunidad.			X	
D1O1. Respeto de horarios de trabajo y reposición de horas extras.				X
D2O1. Extensión de la duración de contratos temporales de <i>outsourcing</i>			X	
D3O1,2. Plan de vida y carrera dentro de la empresa.				X
D4O1,2. Capacitación constante al personal subcontratado.				X
D5O1. Plan de incremento de número de contrataciones directas por año.			X	
D1O2. Programas de <i>coaching</i> empresarial.		X		
D2O2. Reorganización de cargas de trabajo a personal subcontratado.			X	
D5O2,3,4. Contratación directa de trabajadores subcontratados con mejor desempeño y competencias.				X
D1O3. Incremento de sueldos según objetivos.			X	
D2O3. Nivelación de sueldos de acuerdo a tabuladores del mercado de trabajo.			X	
D3,4,O3. Trabajadores subcontratados con prestaciones superiores a las de ley.			X	
D1O4. Otorgar a empleados subcontratados beneficios y descuentos de alianzas con socios.			X	
D2O4. Evitar despidos innecesarios con posibilidad de reubicación.			X	

D3O4. Ampliación de líneas de negocio.		X		
D4O4. Uso del <i>expertise</i> de empleados de base para capacitar a subcontratados.			X	
D1O5. Responsabilidad compartida de documentación de procesos entre todos los miembros de un equipo de trabajo.		X		
D2O5. Análisis de flujos de trabajo y determinación de funciones realmente se necesarias para evitar despidos injustificados y generar ahorros.			X	
D3O5. Recolección y aplicación de propuestas de mejora.			X	
D4O5. Juntas por Dirección en donde cada área informe a los trabajadores del avance de sus procesos y su utilidad.			X	
D5O5. Contratación directa de empleados subcontratados que hayan mejorado la eficiencia de sus procesos de trabajo.			X	
D1A1. Inducción y asignación de responsabilidades.				X
D2,3,A1. Oferta de mejores condiciones de trabajo y desarrollo.			X	
D4A1. Detección de necesidades de capacitación con la participación de empleados de cada área.			X	
D5A1. Limitación de número de renovaciones de contratos temporales.			X	
D1A2. Política de austeridad de gastos.		X		
D2A2. Recompensas por cuentas por cobrar recuperadas.	X			
D3A2. Promoción de oportunidades de desarrollo reales.			X	
D4A2. Capacitación a trabajadores sobre negociación con proveedores y acreedores.		X		
D5A2. Contratación directa de personal subcontratado en función de ingresos y planes de la empresa.			X	
D1A3. Diseño de mejoras a TI en función de las necesidades expuestas por los trabajadores.			X	
D2,3,A3. Designación de períodos de aprendizaje y adaptación a las nuevas TI.			X	
D4A3. Cursos de capacitación a trabajadores subcontratados sobre programas informáticos.			X	
D5A3. Uso de TI para promocionar internamente las vacantes de contratación directa.		X		
D1A4. Pago por horas extras trabajadas.			X	
D2,5,A4. Suspensión de contratación de personal en caso de tener que reducir los costos para competir.			X	
D3A4. Alianzas estratégicas con nuevos competidores.	X			
D4A4. Consultoría externa para diagnosticar con los empleados áreas de oportunidad en el mercado.	X			
D1A5. Concesiones de tiempo para el personal que lo necesite.			X	
D2A5. Minimización de tasa de despidos mediante reubicación.			X	
D3A5. Desarrollo de carrera de empleados subcontratados en empresas filiales.			X	
D4A5. Apoyo a personal subcontratado que curse estudios de posgrado o idiomas.			X	
D5A5. Establecimiento de metas anuales de contrataciones directas.			X	

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, se seleccionaron nueve estrategias en total que conformarán la propuesta de una estrategia general sobre clima organizacional para incrementar la calidad de vida laboral de los empleados subcontratados en la agencia de viajes, las cuales son:

- a) Aprovechamiento de iniciativas de empleados subcontratados.
- b) Integración extra-laboral entre empleados.
- c) Cultura de reconocimiento y recompensas.
- d) Creación de área de reubicación de talento.
- e) Respeto de horario de trabajo y reposición de horas extra.
- f) Plan de vida y carrera dentro de la empresa.
- g) Capacitación del personal subcontratado.
- h) Contratación directa de trabajadores subcontratados con mejor desempeño y competencias.
- i) Asignación de responsabilidades y cargas de trabajo.

#### **5.1.7. Estructura de propuesta de mejora.**

La estructura de la propuesta de mejora se basa en el orden con el que se recomienda aplicar cada una de las acciones seleccionadas, es decir, asignando una prioridad a cada una de ellas dependiendo de su naturaleza en la matriz FODA, ya que dos de las nueve acciones que conforman la propuesta son estrategias ofensivas (FO), dos son defensivas (FA), cuatro son de supervivencia (DO) y una es de reorientación (DA).

Cabe recordar que la combinación de debilidades con amenazas (DA) es la que implica los aspectos negativos más críticos; la combinación de debilidades con oportunidades (DO) involucra aspectos negativos que, sin embargo, tienen oportunidades de corrección o mejora; la combinación de fortalezas con amenazas (FA) está compuesta por rasgos positivos que pudieran ser impactados por algún riesgo del exterior; y la combinación de fortalezas con oportunidades (DO)

representan características positivas que no generan problemas, pero que siempre pueden ser mejoradas.

Por lo tanto, la prioridad de aplicación de acciones o estrategias seleccionadas es:

1. Estrategias de reorientación.
2. Estrategias de supervivencia.
3. Estrategias defensivas.
4. Estrategias ofensivas.

Si en este caso tenemos cinco estrategias de supervivencia, su orden de aplicación va de las estrategias que se consideren más operativas a las que se vayan aplicando a mediano y largo plazo.

**Tabla 25. Matriz FODA con estrategias seleccionadas.**

Entorno interno	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Entorno externo <b>OPORTUNIDADES</b>	<u>Estrategias ofensivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de iniciativas de empleados subcontratados.</li> <li>• Integración extra-laboral de empleados.</li> </ul>	<u>Estrategias de supervivencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto de horario de trabajo y reposición de horas extra.</li> <li>• Plan de vida y carrera dentro de la empresa.</li> <li>• Capacitación del personal subcontratado.</li> <li>• Contratación directa de trabajadores subcontratados con mejor desempeño y competencias.</li> </ul>

<b>AMENAZAS</b>	<u>Estrategias defensivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de reconocimiento y recompensas.</li> <li>• Creación de área de reubicación de talento.</li> </ul>	<u>Estrategia de reorientación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción y asignación de responsabilidades.</li> </ul>
-----------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Las nueve estrategias seleccionadas para integrar la propuesta de mejora son proyectos que recibirán el nombre de “tácticas” por estar incluidas dentro de una estrategia general sobre clima organizacional.

## 5.2. ESTRATEGIA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Con el fin de mejorar la calidad de vida del personal subcontratado, se sugiere a los dirigentes de la agencia de viajes analizada aplicar el siguiente grupo de tácticas y acciones que conforman la estrategia sobre clima organizacional.

### a) Inducción y asignación de responsabilidades.

- Definir período de adaptación y asignar responsable de inducción.

No se debe considerar a la inducción como una plática general de 30 minutos. Es importante que el responsable del área programe un tiempo de inducción de dos a tres semanas en el que exista un compañero que le muestre al trabajador subcontratado de nuevo ingreso el flujo de operación entre las áreas de la empresa, las funciones del equipo de trabajo al que pertenece, así como el conocimiento necesario para que realice sus funciones.

- Redefinición de cargas de trabajo.

Dado que la mayoría del personal subcontratado desarrolla funciones operativas, es recomendable asignar actividades y responsabilidades acordes a su puesto y su formación, previniendo posibles errores, estrés y

rotación de personal. La responsabilidad y carga de trabajo del empleado subcontratado deberán ir aumentando en razón de su adaptación, esto generará auto-confianza en el trabajador, evitará altos niveles de estrés laboral y existirá motivación.

## **b) Capacitación del personal subcontratado.**

- Considerar a trabajadores subcontratados para recibir capacitación.  
Las empresas de *outsourcing* que funcionan como intermediarias suelen contratar ofreciendo las prestaciones de ley, la regulación legal le da derecho al trabajador de ser capacitado, sin embargo, en la realidad ni el intermediario ni la empresa en la que se prestan los servicios han asumido la responsabilidad de dar cursos de capacitación a los trabajadores. Por esta razón, se propone a la agencia de viajes asumir esa responsabilidad y considerar al trabajador subcontratado en sus programas de capacitación.
- Promover instructores internos.  
Se recomienda promover a personal experto de la misma agencia de viajes para impartir cursos de capacitación en las instalaciones de la empresa a cambio de bonificaciones económicas. Los responsables de cada área propondrían anualmente a personal experto de su equipo de trabajo para impartir capacitación.
- Detección de necesidades de capacitación.  
Se sugiere la coordinación entre el área de Recursos Humanos y los responsables de área para que estos últimos elaboren reportes semestrales en base a detectar las necesidades de capacitación derivado del rendimiento de los empleados subcontratados y sus opiniones, con la probabilidad de que se programen los cursos al interior de la empresa para evitar mayores gastos.

Los empleados subcontratados que reciban oportunamente cursos de capacitación tendrán mayor dominio de sus funciones, estarán mejor preparados, tendrán eficiencia y sentirán mayor compromiso e identificación con la filosofía, objetivos y planes de la agencia de viajes.

**c) Contratación directa de trabajadores subcontratados con mejor desempeño y competencias.**

- Evaluación del rendimiento de empleados subcontratados.

Se propone contratar directamente a trabajadores de *outsourcing* después de haber evaluado su período de adaptación a la empresa y considerarlo como satisfactorio por su nivel de desempeño, actitudes y competencias. Después de subcontratar por un período de tres meses con la posibilidad de renovar la subcontratación por otros tres meses (seis en total), se recomienda considerar la opción de dar oportunidad al trabajador de aspirar a ser contratado directamente por la empresa.

Es recomendable que el área de Recursos Humanos diseñe un instrumento general de evaluación de desempeño de los empleados subcontratados y, de manera anual, los jefes directos evalúen el desempeño de aquellos trabajadores que ya hayan experimentado un período de prueba en la agencia de viajes. Se comunicará verbalmente qué trabajadores obtuvieron calificaciones más altas de acuerdo a la escala establecida por el instrumento diseñado, los que serían contratados directamente en la agencia de viajes.

- Programación anual de contrataciones directas.

Esta alternativa se debe considerar dentro del presupuesto de la empresa, asignando objetivos de contrataciones directas por año y aprovechando la oportunidad que brinda la regulación legal actual de recurrir al *outsourcing* fiscal para distribuir las nóminas entre las empresas filiales de la agencia de

viajes. Las contrataciones planeadas se deben reportar por los responsables de área a Recursos Humanos, instancia que aprobará o modificará las propuestas.

**d) Plan de vida y carrera dentro de la empresa.**

- Generar cartera de talentos.

En las juntas directivas, los directores de área tendrán la posibilidad de proponer personal subcontratado de su área para ocupar puestos de mando en la organización, sin definir a cuál puesto específicamente, los demás directores podrán recomendar a los candidatos propuestos en la cartera de talentos.

- Entrevistas de selección de personal a promover.

Cuando exista una vacante de puestos de mando, se recomienda comunicar a candidatos subcontratados la programación de dos entrevistas: una por parte del responsable de área y otra a cargo del encargado de la función de reclutamiento de Recursos Humanos, esto con el fin de conocer el interés de los aspirantes y tomar decisiones acertadas.

- Contratos por tiempo indefinido.

En caso de que no se defina la contratación directa de trabajadores subcontratados, se propone darles oportunidad de tener estabilidad en su trabajo después de haber cumplido con el período de prueba con el que fueron contratados inicialmente.

- Apoyo para urgencias y superación.

En caso de que un empleado subcontratado decida estudiar un posgrado o atender alguna urgencia, la empresa puede ser flexible y asignar concesiones de tiempo, siendo responsabilidad del supervisor o gerente acordar con el trabajador la manera en que va a ser repuesto ese tiempo.

Todo empleado tiene objetivos de vida y necesidades por cubrir, por eso necesita un trabajo que le brinde la estabilidad que requiere. Esto puede ser aprovechado por las empresas para evitar altas tasas de rotación que le generan más gastos, retrocesos, errores y fugas de conocimiento, además de incrementar la motivación, confianza e identidad del empleado de *outsourcing* hacia la agencia de viajes.

**e) Respeto de horarios de trabajo y reposición de horas extras.**

- Mejorar la organización del trabajo.

Asignar cargas de trabajo acordes a los puestos, a los perfiles de trabajadores subcontratados y respetando los horarios de comida y salida.

- Ajuste de jornada laboral.

Se propone ofrecer al trabajador la elección de tres distintos horarios de trabajo: ya sea ajustando la jornada laboral hora más temprano, una hora más tarde o reduciendo una hora de comida. La decisión quedaría a criterio del trabajador subcontratado y con el visto bueno de su superior.

- Control de tiempos extras.

Aunque siempre existen casos en que es necesario laborar horas extras, se propone la posibilidad de que el supervisor o gerente lleve un control mensual del tiempo extra que se quedan los trabajadores a laborar por causas de fuerza mayor, determinando al final de cada mes la reposición de horas extras, por ejemplo, reponiendo al mes siguiente medio día o un día en promedio.

Por otra parte, si hay días en que el trabajador llegue tarde a la empresa, el supervisor o gerente puede basarse en los registros del reloj checador para

sumar los minutos que el trabajador acumuló por retardos y descontarlos de la reposición mensual de horas extras.

Los beneficios que se obtendrían de aplicar estas medidas son que la empresa evitaría gastar dinero en reponer horas extras, habría mayor comunicación entre jefes y subordinados, menor número de retardos, mejor organización del trabajo y la posibilidad de que el trabajador pueda disfrutar de días de descanso en función del tiempo extra que laboró para la empresa.

**f) Creación de área de reubicación de talento.**

- Delimitar función del área y responsables.

Se propone crear un área de reubicación de talento que vaya más allá de ser una bolsa de trabajo interna. El área propuesta pertenecería a la Dirección de Recursos Humanos y sería un vínculo para explorar vacantes con responsables de área y mantener contacto con los candidatos que se postulen a cambiar de área. Se recomienda considerar también a los empleados subcontractados que tengan una permanencia mayor a 3 meses en la empresa y cuenten con el visto bueno de su jefe actual.

El personal de esa área sería encargado de administrar los perfiles de los empleados candidatos a cambiar de área y proponer opciones de reubicación que se ajusten primordialmente a la formación académica y trayectoria profesional del empleado. Se debe comunicar por correo electrónico a las demás áreas de la empresa sobre la creación de esta área, sus funciones y responsables.

- Proporcionar acceso de personal subcontractado a intranet.

Dar acceso a los empleados subcontractados al portal de intranet de la empresa para subir su currículum y postularse a vacantes de la empresa. Para ello se recomienda que la nueva área elabore y distribuya un tutorial.

- Elaborar manual de procedimientos del área.

Los integrantes de esta área pueden realizar un manual de los procedimientos de su área, en donde se sugiere incluir y comunicar a la empresa una política de movilidad que limite el número de cambios de área de los empleados subcontratados.

El objetivo de crear el área de reubicación de talento se centra en minimizar las frecuencias de movilidad y obtener mayor control en los cambios, asegurando en mayor medida que el empleado de *outsourcing* realizará las funciones que mejor se ajustan a sus competencias y habilidades, así como proporcionando a las áreas especialistas en sus actividades para tener una adaptación más rápida sin tener que recurrir a contrataciones ni a extensas curvas de aprendizaje. Con esto se fomentaría un trato equitativo con los empleados subcontratados y se favorecería su integración.

#### **g) Aprovechamiento de iniciativas de empleados subcontratados.**

- Elaborar instrumento para recabar opiniones.

Recursos Humanos sería la instancia encargada de elaborar un formato y subirlo a la página de intranet para recabar iniciativas de los empleados subcontratados para innovar sus procesos y mejorar otros aspectos de la empresa. Se debe proporcionar acceso a los empleados subcontratados y comunicar de la existencia del formato a toda la empresa.

- Instalar buzones de sugerencias.

Se recomienda instalar tres buzones de sugerencias en los pasillos de la agencia de viajes para que cualquier trabajador subcontratado tenga derecho a expresar sus opiniones y quejas, ya sea por medio del instrumento mencionado o en papeletas instaladas junto a los buzones.

- Promover iniciativas en juntas de trabajo.

Permitir que los empleados subcontratados den su punto de vista en las juntas de trabajo, no sólo en cuanto a sus funciones, sino sobre los demás procesos del área.

- Crear concurso para la innovación de procesos.

Cada año, el área de Recursos Humanos organizaría un concurso en el que todas las áreas de la empresa deberán proponer una mejora a alguno de sus procesos y los responsables de las mejores tres ideas serían ganadores de alguna recompensa. Se deben sentar las bases del concurso y publicitarlas, dando posibilidad de incluir las iniciativas de los empleados subcontratados.

Cuanto más se tome en cuenta la participación de los trabajadores subcontratados, se conseguirán puntos de vista importantes de las personas encargadas de la operación, y esos empleados sentirán que pueden aportar ideas innovadoras a favor de la eficiencia del área y la comunicación en el equipo.

#### **h) Cultura de reconocimiento y recompensas.**

- Recompensas en juntas de trabajo por mejor desempeño.

Se propone que en las juntas de Direcciones se convoque a todas las áreas (incluyendo a trabajadores subcontratados) y se haga mención del esfuerzo de los empleados más destacados. Es recomendable otorgar recompensas simbólicas a los empleados (incluyendo a los subcontratados) con mejores progresos, menores errores y con mejoras evidentes en sus actividades. Como ejemplo de estos reconocimientos, se sugiere anunciar su nombre, otorgar alguna concesión de tiempo u organizar una comida con el equipo de trabajo, llegando a dar recompensas ocasionales de algún viaje para los dos o tres empleados más sobresalientes en la Dirección en un año.

Con el fomento de esta cultura, se mejoraría la comunicación en el equipo de trabajo, habría mayor competencia leal, motivación, iniciativas e innovación en procesos.

#### **i) Integración extra-laboral de empleados**

- Organización de eventos de la empresa.

El área de Recursos Humanos puede organizar eventos sociales y deportivos entre los empleados de base y subcontractados como carreras atléticas, torneos de fútbol, celebración del aniversario de la empresa, etc., es recomendable contemplar a trabajadores de *outsourcing* para la logística o asistencia a los eventos.

- Favorecer la convivencia informal dentro del área de trabajo.

Facilitar la conmemoración breve y discreta de fechas importantes dentro del área de trabajo, por ejemplo, los cumpleaños y días festivos como el 10 de mayo.

- Fomentar reuniones extra-laborales entre el equipo de trabajo.

Promoción mensual de la convivencia informal entre empleados de un mismo equipo de trabajo y con las demás áreas de la empresa al término de la jornada laboral, o bien, en un fin de semana. La integración extra-laboral no debe ser obligatoria, se debe sugerir entre los empleados para llevarse a cabo ocasionalmente e incrementar las reuniones informales si hay éxito, se sugieren comidas o la asistencia a eventos de proveedores.

Con la integración extra-laboral no se busca necesariamente que surja amistad entre los empleados, y tampoco se debe tomar a mal si algún trabajador no asiste a algún evento o reunión, sino es una estrategia que busca fortalecer la comunicación, cohesión y confianza dentro de la organización.

**Tabla 26. Mapa estratégico de la propuesta de mejora.**

<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tareas</b>	
Inducción y asignación de responsabilidades	Asignar período de adaptación y responsable de inducción.	Programar tiempo de inducción de dos a tres semanas.	
		Designar a un miembro del equipo como responsable de la inducción del empleado subcontratado.	
	Redefinición de cargas de trabajo.	Recopilación de opiniones del equipo sobre las dificultades de su trabajo.	
		Asignar a los trabajadores de nuevo ingreso responsabilidades operativas menores.	
Capacitación del personal subcontratado	Considerar a trabajadores subcontratados para recibir capacitación.	Asumir en la agencia de viajes la responsabilidad por capacitación de empleados subcontratados.	
		Selección de empleados subcontratados a capacitar.	
	Promover instructores internos.	Propuesta de responsables de área de personal experto con perfil para capacitar.	
		Otorgar bonificaciones económicas a personal que imparta capacitación al interior de la agencia de viajes.	
	Detección de necesidades de capacitación.	Juntas de equipos de trabajo para detectar necesidades de capacitación.	
		Elaboración de reportes semestrales sobre necesidades de capacitación.	
Contratación directa de trabajadores subcontratados con mejor desempeño.	Evaluación del rendimiento de empleados subcontratados.	El área de Recursos Humanos debe crear un instrumento general para evaluar el desempeño de empleados subcontratados	
		Designar escala de calificación al desempeño, promoviendo sólo a trabajadores con las más altas calificaciones y luego de períodos de prueba.	
		La calificación estaría a cargo del jefe directo y los resultados se darían a conocer a los empleados.	
	Programación anual de contrataciones directas.	Asignar objetivos de contrataciones anuales.	
		Reportar objetivos de capacitación de Recursos Humanos, instancia que decidirá su factibilidad.	
Plan de vida y carrera dentro de la empresa.	Generar cartera de talentos.	Propuesta en juntas directivas de candidatos subcontratados a ocupar puestos de mando.	
		Recomendación voluntaria de candidatos por directores en juntas.	
	Entrevistas de selección de personal a promover.	Comunicar verbalmente a candidatos sobre la posibilidad de ocupar un puesto.	
		Programar una entrevista con responsable de área y otra con encargado de función de reclutamiento en Recursos Humanos.	
	Contratos por tiempo indefinido.	Los responsables de área comunicarán a Recursos Humanos sobre decisión de contratar directamente a algún empleado de <i>outsourcing</i> .	
	Apoyo para urgencias y superación personal.	Asignar concesiones de tiempo en apoyo al personal subcontratado que lo requiera y planear conjuntamente reposición de tiempo.	
	Respeto de horarios de trabajo y reposición de horas extras.	Mejorar la organización del trabajo.	Balancear cargas de trabajo entre personal subcontratado operativo.
			Evitar ocupar horario de comidas o de salida.

Respeto de horarios de trabajo y reposición de horas extras.	Ajuste de la jornada laboral.	Ofrecer al trabajador subcontratado la posibilidad de elegir entre tres opciones de horarios.
	Control de tiempos extras.	El jefe directo calculará al final de mes el promedio de tiempos extras y retardos en horarios de entrada.
		Comunicación del jefe directo por correo electrónico sobre tiempos de cada empleado.
		Reponer horas extra, generalmente de medio día a dos en el mes siguiente.
Creación de área de reubicación de talento.	Delimitar función del área y responsables.	El área de Recursos Humanos asignaría a dos personas encargadas de administrar el área, estableciendo sus funciones por escrito.
		Comunicar por correo electrónico a la empresa sobre la creación del área y sus responsables.
	Proporcionar acceso de personal subcontratado a intranet.	Habilitar claves de acceso a internet del personal subcontratado.
		Elaborar tutorial para el registro de solicitudes.
Elaborar manual de procedimientos del área.	Instrumentar y comunicar política de movilidad interna.	
Aprovechamiento de iniciativas de personal subcontratado.	Elaborar instrumento para recabar opiniones.	Recursos Humanos sería la instancia encargada de elaborar un instrumento general para recabar opinión de empleados subcontratados.
		Subir el instrumento a la página de intranet y comunicar a la empresa.
		Facilitar acceso a empleados subcontratados para aplicación del instrumento.
	Instalar buzones de sugerencias.	Compra de 3 buzones e instalación en pasillos de la empresa.
		Facilitar papeletas de quejas junto a los buzones para que puedan ser llenadas por los empleados.
	Promover iniciativas en juntas de trabajo.	Incluir a empleados subcontratados dentro de juntas del equipo de trabajo y solicitar verbalmente sus opiniones.
Crear concurso para la innovación de procesos.	Organización anual del concurso por parte del área de Recursos Humanos.	
	Sentar bases del concurso y publicitar dentro de la agencia de viajes, incluyendo iniciativas de empleados subcontratados.	
	Elección y premiación de los tres primeros lugares.	
Cultura de reconocimiento y recompensas.	Recompensas en juntas de trabajo por mejor desempeño.	En juntas de Dirección, llamar a todas las áreas de la misma, incluyendo a trabajadores de <i>outsourcing</i> .
		Otorgar recompensas simbólicas, ya sean verbales o no.
Integración extra-laboral de empleados.	Organización de eventos de la empresa.	Convocar a trabajadores de <i>outsourcing</i> a participar en la logística o asistir a eventos de la agencia de viajes.
	Favorecer la convivencia informal dentro del área de trabajo.	Facilitar la conmemoración breve y discreta de fechas importantes dentro del área de trabajo.
	Fomentar reuniones extra-laborales entre el equipo de trabajo.	Promover mensualmente la convivencia informal extra-laboral entre los integrantes de equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones se formularon en base al planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, proporcionando respuesta a las preguntas de investigación planteadas en un inicio.

En atención al objetivo general, como resultado de la investigación se desarrolló una estrategia sobre clima organizacional, a implementar en las agencias de viajes del Distrito Federal, integrada por nueve tácticas con acciones dirigidas a incrementar la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados. La investigación se fundamentó en modelos teóricos sobre calidad de vida laboral y clima organizacional, seleccionando dimensiones de estudio que se analizaron a partir de enfoques objetivos y subjetivos para obtener en el estudio de campo resultados confiables.

Con el modelo de Nadler y Lawler sobre calidad de vida laboral, se detectó al clima organizacional como variable de estudio, la cual abarca aspectos individuales y grupales que conforman una percepción general sobre la empresa, por lo que se aplicaron instrumentos de investigación como el cuestionario, entrevistas y la observación general para conocer el estado que guardan en la agencia de viajes las dimensiones de trabajo en equipo, motivación en el trabajo y condiciones de trabajo. Luego de los resultados obtenidos al analizar el comportamiento de cada dimensión de estudio, se concluye que en general existe una percepción negativa de los trabajadores subcontratados sobre el trabajo en equipo y la motivación, mientras que las condiciones de trabajo guardan una opinión regular.

En los equipos de trabajo de la agencia de viajes no se aprovechan las iniciativas de los empleados subcontratados ni se les da un trato equitativo en relación con el personal de base, causas que afectan la identidad del trabajador con la empresa y su área. Las responsabilidades asignadas, exigencias y altos niveles de estrés

laboral disminuyen la motivación en los empleados subcontratados que prestan sus servicios bajo condiciones de trabajo que no les resultan muy favorables.

El primer objetivo específico consistió en identificar las oportunidades de promoción y desarrollo de los trabajadores subcontratados dentro de la agencia de viajes. Se identificaron muy escasas oportunidades de promoción y desarrollo de para estos empleados en la empresa donde desarrollan sus funciones, a pesar de que la agencia de viajes es una empresa de gran magnitud. Esto se debe a que el personal de *outsourcing* suele ser considerado solamente para períodos temporales y no se le toma en cuenta para desarrollar una trayectoria, generando desmotivación, falta de compromiso y una alta rotación de empleados subcontratados.

El segundo objetivo específico propuso describir las condiciones de trabajo en las que laboran los empleados de *outsourcing*. Con el estudio de campo se pudo verificar que las condiciones físicas y ambientales que tienen que ver con la iluminación, ventilación, espacios físicos y equipo de oficina se encuentran en buen estado, sin embargo, las condiciones laborales y las políticas de la empresa son susceptibles de mejora, ya que consisten sobre todo en prestaciones escasas para el personal de *outsourcing*, falta de capacitación y contratos temporales que son fuentes de división respecto al demás personal que labora en la empresa, generando problemas que merman la calidad de vida laboral de los trabajadores de *outsourcing*.

Con el tercer objetivo específico se requirió determinar el grado en que los trabajadores subcontratados se identifican con la filosofía, objetivos y políticas de la empresa y el equipo en que laboran. Con los resultados obtenidos, se muestra que no existe una identificación real hacia la agencia de viajes y su equipo de trabajo, pues a los trabajadores subcontratados se les brinda poca autonomía para realizar sus funciones, en las juntas de trabajo no se fomenta su participación, no se les da un trato equitativo y sus opiniones no son aprovechadas, por lo que no

hay confianza hacia el jefe directo. Las reglas grupales suelen ser estrictas en relación a los horarios de trabajo y la integración entre los miembros del equipo se limita sólo al aspecto laboral; todo eso genera mucha movilidad del personal, ya sea hacia otras áreas de la empresa o por la temporalidad de los contratos, propiciando falta de identificación con la agencia de viajes.

El cuarto objetivo específico planteó analizar la afectación generada por el estrés laboral sobre la salud física y mental de los trabajadores subcontratados. Se percibió un clima organizacional caracterizado por niveles considerables de estrés laboral, muchos empleados de *outsourcing* desarrollan responsabilidades operativas importantes en las que tienen que representar a la agencia de viajes o manejar recursos económicos sin una previa capacitación adecuada y sin condiciones que fomenten su compromiso hacia la empresa, por lo que las exigencias son bastantes y se pierde el equilibrio entre la vida personal y profesional debido a jornadas de trabajo agotadoras, por lo tanto, el personal subcontratado está estresado y desmotivado.

Con la información presentada sobre cada objetivo específico se da respuesta a las preguntas de investigación, concluyendo que el estado que guarda el clima organizacional de la agencia de viajes analizada impacta negativamente en la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados.

De manera puntual, se presentan además las siguientes conclusiones:

- El descuido de los aspectos de clima organizacional mencionados puede ocasionar en el futuro mayores gastos, retrasos y conflictos que tiendan a debilitar la estructura operativa de la agencia de viajes, restándole la competitividad adquirida por medio de la terciarización.
- Con el uso del *outsourcing* las agencias de viajes han dejado de mirar hacia su interior, deshumanizando en muchas ocasiones el trato hacia el principal

factor que las hace competitivas: sus trabajadores. Si esas empresas tienen una mayoría de empleados subcontratados por medio de intermediarios en recursos humanos, entonces el descuido es generalizado y preocupante debido a que generalmente se ha considerado al personal subcontratado como ajeno a la empresa.

- La agencia de viajes debe asumir una responsabilidad moral por la capacitación y desarrollo de los empleados subcontratados, pues aunque no es legalmente el patrón de dichos trabajadores, es la instancia beneficiaria de sus labores, por lo que es de su interés mantener empleados preparados y comprometidos.
- Es necesario armonizar el modelo de *outsourcing* con el mejoramiento de las condiciones de convivencia, laborales y de desarrollo dentro de la agencia de viajes, todo ello por el bien de la empresa y de los empleados subcontratados.

La estrategia sobre clima organizacional propuesta requiere del compromiso de dirigentes de la empresa para desarrollar las acciones sugeridas. Es muy importante el involucramiento del área de Recursos Humanos para coordinar la aplicación de las tácticas en conjunto con los responsables de área en torno a incentivar el trabajo en equipo, favorecer la motivación e integración de empleados subcontratados y mejorar las condiciones de trabajo existentes. Esto requiere tomar decisiones importantes, promover el cambio, desarrollar habilidades para comunicar, seleccionar y evaluar personal, entre otros aspectos, que deben considerarse en su conjunto para incrementar la calidad de vida laboral de los trabajadores subcontratados.

La hipótesis formulada que supone éxito en la implementación de la estrategia sugerida sobre clima organizacional podrá ser calificada una vez que se evalúen los resultados de aplicar en el futuro las tácticas propuestas, ya que requieren de un tiempo de análisis, planeación, implementación y control posteriores a este

trabajo. No obstante, se estima que entre más se ataquen las causas de malestar diagnosticadas en la investigación por medio de las acciones propuestas, mayores serán las posibilidades de incrementar la calidad de vida laboral de los trabajadores de *outsourcing*.

## **RECOMENDACIONES**

Al usuario encargado de aplicar la estrategia propuesta sobre clima organizacional dentro de la agencia de viajes analizada, se recomienda utilizar la prioridad asignada en la presentación de cada táctica con sus respectivas acciones, debido a que se plantearon para atender en primera instancia los problemas más críticos derivados de la combinación de amenazas y debilidades, dejando al final de las prioridades a las tácticas y acciones que reafirman las virtudes de la empresa.

Las agencias de viajes tienen un gran potencial de crecimiento en su interior, por eso se sugiere monitorear constantemente su clima organizacional a fin de detectar a tiempo situaciones problemáticas como las diagnosticadas en esta investigación y poner en marcha acciones encaminadas a mantener altos estándares de calidad de vida laboral.

Con la información teórica y estadística presentada en este trabajo que trata sobre los temas del sector turismo, las agencias de viajes, el *outsourcing*, la calidad de vida laboral, el clima organizacional y las estrategias, se espera que el lector encuentre un fundamento útil para sus investigaciones, sin embargo, estos temas requieren que el interesado se actualice constantemente, ya que siempre surgen nuevos datos posteriores que complementan a los ya presentados.

Se recomienda que los resultados este trabajo sirvan como punto de partida para futuras investigaciones, pues aunque ya se han realizado otros estudios sobre calidad de vida laboral, hay pocas investigaciones en la materia enfocadas hacia los trabajadores de *outsourcing* en una agencia de viajes.

# **BIBLIOGRAFÍA**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. México: Ediciones Granica.
- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo*. México: Editorial Progreso.
- Arce S., I. P. (2005). *Propuesta de un plan de vida y carrera para elevar la competitividad de los contadores públicos dentro de empresas de servicios del Distrito Federal*, México: ESCA-SEPI.
- Ávila y Lugo, J. (2004). *Introducción a la Economía*. México: Plaza y Valdés.
- Becerril, A. (2012). *Interesa a la IP legalizar el outsourcing porque es la vía para eliminar gremios*. Periódico La Jornada. Sección: Política. Domingo 10 de octubre de 2012, México.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación* (2da ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Blake, J., y Chiesa, T. (2011). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. Suiza: World Economic Forum.
- Blanch R., J.M. (coord.), (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. España: editorial UOC, p. 67.
- Borello, A. (1994) *El plan de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos, p. 158 y 189.

- Bravo G. M. y Cárdenas S., D. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Brunet, L. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Camacho S., J. I. (2008). *Outsourcing. Ventaja competitiva en recursos humanos*. Revista Pyme Adminístrate Hoy, núm. 172, agosto 2008, México.
- Cardoso, V. (2010). *Corporativos los que más recurren al outsourcing*. Periódico La Jornada. Sección: Economía. Lunes 4 de octubre de 2010. México, p. 22.
- Casale, G. y Sivananthiran, A. (2011). *Los fundamentos de la administración del trabajo*. Suiza: OIT.
- Castillo A., J. (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Colombia: ECOE ediciones.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Estados Unidos: MIT.
- Chiang V., M., Martín R., M. J., Núñez P., A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Comillas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). México: McGrawHill, p. 468.

- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8va ed.). México: Thomson.
- David R., F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Deloitte (2010). *Importancia del Outsourcing en las empresas*. México: Deloitte, p. 1.
- DIRECTUR (2009). Dirección de Turismo. *Manual de calidad turística para agencias de viaje y turismo*. Perú: DIRECTUR.
- Drucker, P. (1999). *La sociedad Post Capitalista* (2da ed.). Colombia: Editorial Norma.
- Franklin, E. B. (2001). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGrawHill.
- Fressmann, R. (2005). *Subcontratación de mano de obra en México. Reglamentación legal y realidad sociopolítica*. México: Editorial Friedrich Ebert Stiftung.
- Garza P., D. G. (2010). *El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. México: UAT.
- Gazcón, F. (2010). *Evaden las outsourcing 528 mil mdp*. Periódico Excélsior. Sección: Dinero. Lunes 5 de julio de 2010. México.

- George, C. S. y Álvarez, L. (2005), *Historia el pensamiento administrativo* (2da ed.). México: Prentice Hall.
- Ginebra S., X. (2012). *Los huecos de la reforma laboral*. Revista Expansión, núm. 1102, 29 de octubre de 2012, México.
- Gómez V., M. A. (2010). *Calidad de vida laboral de empleados temporales del valle de Aburrá-Colombia*. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 18, núm. 24, Colombia.
- González C., M. A. (1998). *Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes*. España: Editorial Síntesis, p. 11.
- Gustaffson, A. y Johnson, M. D. (2004). *Competir en una economía de servicios*. México: Panorama, p. 16.
- Harrison, J S. y Caron H., S. J. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Segunda edición. España: Paraninfo.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. España: Editorial Paidotribo, p. 10.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum Jr., J. W. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10ma ed.). Argentina: Thomson.
- Hernández H., C. A. (2006). *La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (caso de estudio plantel Iztapalapa I)*. México: SEPI-UPIICSA.
- Hernández S. R., Fernández-Collado, C., Baptista L., P. (2008). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: McGrawHill.

- INEGI (2011). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite del Turismo de México, 2005-2009*. México: INEGI.
- INEGI (2013). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite del Turismo de México, 2007-2011*. México: INEGI.
- Kaufman, R. (2008). *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Kondalkar, V. G. (2009). *Organization Effectiveness and Change Management*. Nueva Delhi: PHI Learning, p. 325.
- Lares S., A. (1998). *Calidad de vida en el trabajo. Un modelo integral*. Venezuela: BL Servicio Editorial, Venezuela, pp. 7, 150
- Leal, G. (2010). *¿Cumpliendo la Ley del IMSS para el outsourcing?* Periódico La Jornada. Sección: Opinión. Consultado el 12 de enero de 2013. México, p. 7
- Martínez G., J. (2008). *Outsourcing*. México: ISEF.
- Mason, R. D., Lind, D. A., Marchal, W. G. (2001) *Estadística para Administración y Economía* (10ma ed.). Colombia: Alfaomega, p. 7.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J. (1997). *Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.

- Miranda, J. C. (2010a). *Evaden obligaciones fiscales y patronales, advierte experto*. Periódico La Jornada. Sección: Economía. Jueves 24 de junio del 2010. México, p. 23.
- Miranda, J. C. (2010b). *El promedio de duración en el empleo de los subcontratados fue de 7 meses: Amech*. Periódico La Jornada. Sección: Economía. Lunes 29 de marzo de 2010. México, p. 27.
- Mitre, M. (2006). *La producción e intermediación turística en el sector de las agencias de viajes*. España: Universidad de Oviedo.
- Nadler, D. A. y Lawler, E. E. (1983). *Factor influencing the success of labor-management quality of work life projects*. Journal of Occupational Behavior. Estados Unidos: Columbia University.
- Namakfroosh, M. N. (2005), *Metodología de la investigación* (2da ed.). México: Limusa, p. 227-229.
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de motivar a los empleados*. Colombia: Grupo Norma.
- OIT (2000). Organización Internacional del Trabajo. *Convenio 181 de la Organización Internacional del Trabajo sobre las agencias de empleo privadas*. Suiza: OIT.
- OMT (2001). Organización Mundial de Turismo. *Cuenta satélite de turismo (CST): Recomendaciones sobre el marco conceptual, 2001*. OMT, p. 47
- OMT (2008). Organización Mundial de Turismo. *Cuenta satélite de turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual, 2008*. OMT, pp. 1, 17.

- OMT (2012). Organización Mundial de Turismo. *Panorama OMT del turismo internacional* (edición 2012). OMT, p. 16
- Ortíz G., N. I. (2006). *Modelo de Administración de Procesos de Negocios en una empresa de servicios de outsourcing logístico. Caso: Tibet*. México: SEPI-ESCA.
- PEF (1999). Poder Ejecutivo Federal. *Reglamento a la Ley Federal de Turismo*. México: SECTUR. Diario Oficial de la Federación.
- PEF (2006). Poder Ejecutivo Federal. *Reglamento de agencias de colocación de trabajadores*. México: STPS. Diario Oficial de la Federación.
- PEF (2009). Poder Ejecutivo Federal. *Ley General de Turismo*. México: SECTUR. Diario Oficial de la Federación.
- PEF (2013a). Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México: Gobierno de la República.
- PEF (2013b). Poder Ejecutivo Federal. *Ley Federal del Trabajo*. México: STPS. Diario Oficial de la Federación.
- PEF (2013c). Poder Ejecutivo Federal. *Ley General de Sociedades Cooperativas*. México: SHCP. Diario Oficial de la Federación.
- PEF (2013d). Poder Ejecutivo Federal. *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. México: SHCP. Diario Oficial de la Federación.
- PEF (2013e). Poder Ejecutivo Federal. *Ley del Seguro Social*. México: IMSS. Diario Oficial de la Federación.

- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva* (36ª reimp.). México: CECSA.
- Quesada C., R. (2007). *Elementos del turismo*. Costa Rica: EUNED, pp. 101-107.
- Ramírez S., R. (2006). *Innovación y capacidades tecnológicas en empresas outsourcing de tecnología de la información en México*. México: CIECAS.
- Ramos, J. (2009). Nota: *El outsourcing no es terciarización de personal, explican los expertos*. Periódico Excélsior. Sección: Dinero. Jueves 31 de diciembre de 2009. México, p. 17
- Ramos, J. (2010). *“El SAT fiscalizará a firmas de outsourcing”*. Periódico Excélsior. Sección: Dinero. Jueves 24 de junio de 2010. México, p. 9
- Ramos A., R. (2008). *Elaboración y validación de un cuestionario multimedia y multilingüe de evaluación de la autoestima*. España: Universidad de Granada.
- Reyes P., A. (2005). *Administración de personal. Relaciones Humanas, primera parte*. México: Limusa.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson, pp.23-27, 76, 323.
- Rodríguez E., M. (1988). *Motivación al trabajo* (2da ed.). México: Manual Moderno.
- Rodríguez V., J. (2000). *Introducción a la administración con enfoque en sistemas*. México: ECAFSA.

- Rojas S., R. (2002). *Investigación social, teoría y praxis* (11va ed.). México: Plaza y Valdés.
- Sandoval C., M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Revista Hitos de ciencias económico-administrativas, mayo-agosto 2004, año 10, núm. 27. México.
- SECTUR (2008). *Guía de apoyos federales para el desarrollo de proyectos de turismo de naturaleza 2008 (preliminar)*. México: SECTUR, p. 7.
- SECTUR (2012a). *Turismo en México 2011*. Presentación. México: SECTUR.
- SECTUR (2012b). *Compendio estadístico del Turismo en México 2011*. México: SECTUR-DATATUR.
- SECTURDF (2013). *Actividad turística en la Ciudad de México, Enero- Octubre 2013*. México: SECTURDF.
- Segurado, T. A. y Agulló T. E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*. Revista Psicothema, Vol. 14, no. 4, España: Universidad de Oviedo, p. 830.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Sexta Edición. México: Prentice Hall.
- Silva A., M. R. y Brain C., M. L. (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. Serie salud pública y trabajo social, número uno. México: UNAM, p. 66.
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Estados Unidos: Prentice Hall, p. 8.

- Sun, B. (1988). *Quality of working life programs: an empirical assessment of designs and outsomes*. UMI Dissertation Services. Estados Unidos: University of Georgia, p. 27.
- Tan, D. (2008). *Examining the relationship between outsourcing and job satisfaction of information technology professionals*. Estados Unidos: Northcentral University.
- Torres D., Julio (2005). *Administración de prestaciones. Su valoración, otorgamiento y aplicación* (6ta ed.). México: Thomson.
- Torres O., R. (2011). *Las empresas de subcontratación o intermediación laboral (outsourcing) ante el IMSS*. Conferencia. México, p. 12.
- Urcola T., J. L. (2000). *Factores clave de Dirección: Orientados a la Obtención de Resultados*. España: ESIC, p. 86.
- Vásquez, J. L. (2005). *Metodología sistémica para proporcionar servicios a través de terceros (outsourcing), por medio de las tecnologías de información*. México: ESIME-SEPI.
- Vértice, E. (2008a). *Coordinación de equipos de trabajo*. España: Publicaciones Vértice.
- Vértice, E. (2008b). *Dirección Estratégica*. Segunda Edición. España: Publicaciones Vértice.
- Vega, M. (2011). *Outsourcing imparable*. Periódico Excélsior. Sección: Dinero, lunes 24 de enero de 2011, México, p. 11.

- Villanueva V., A. (2010). *De los recursos humanos al capital humano*. México: Trillas.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- AMECH (2013). Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano. *Aumenta subcontratación*. Consultado el 05 de enero de 2013 en: [http://www.amech.com.mx/octubre2012/aumenta\\_subcontratacion.jpg](http://www.amech.com.mx/octubre2012/aumenta_subcontratacion.jpg)
- Camacaro, P. R. (2010). *Abordaje conceptual de la calidad de vida en el trabajo*. Contribuciones Sociales. Consultado el 10 de agosto de 2013 en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm>
- IATA (2012). International Air Transport Association. *Travel Agents*. Consultado el 16 de diciembre de 2012 en: <http://www.iata.org/pages/travel-agents.aspx>
- INEGI (2009). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Censos Económicos 2009*. Consultado el 20 de enero de 2013 en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>
- INEGI (2013). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *PIB y Cuentas Nacionales*. Consultado el 17 de enero del 2013 en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/>
- Maisch M., E. (2004). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Ensayo. Consultado el 04 de mayo de 2013 en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>

- Edel N., R., García S., A., Guzmán C., F. (2007). *Cultura y compromiso organizacional. Una investigación*. Vol. II, versión electrónica gratuita. Consultado el 20 de mayo de 2013 en: <http://eumed.net/libros/2007/c>
- Matriz FODA (2013). *¿Qué es la matriz FODA?* Consultado el 08 de agosto de 2013 en: <http://www.matrizfoda.com/>
- OIT (2013a). Organización Internacional del Trabajo. *Misión y objetivos*. Consultado el 10 de agosto de 2013 en: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang-es/index.htm>
- OIT (2013b). Organización Internacional del Trabajo. *Working conditions*. Consultado el 18 de marzo de 2013 en: <http://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang-es/index.htm>
- RAE (2013). Real Academia Española. *Búsqueda*. Consultado el 07 de abril de 2013 en: <http://www.rae.es>
- Sánchez, M. (2010). Contralínea. *Outsourcing en auge y sin control*. Consultado el 27 de diciembre de 2012 en: <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2010/08/08/outsourcing-en-auge-y-sin-control/>
- SECTURDF (2013). Secretaría de Turismo del Distrito Federal. *Agencias de viajes*. México. Consultado el 02 de diciembre de 2013 en: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=10400&sub=0>
- SEGOB (2009). Secretaría de Gobernación. *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación. México: SE. Consultado el 20 de marzo de 2013 en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

- SEGOB (2012). Secretaría de Gobernación. *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo*. México: STPS. Diario Oficial de la Federación. Consultado el 07 de marzo de 2013 en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5280815&fecha=30/11/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5280815&fecha=30/11/2012)
- *Turismo en México* (2013). Consultado el 22 de enero de 2013 en: <http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico/4/137/>
- UGT (2013). Unión General de Trabajadores. *Prevención de riesgos laborales. Condiciones de trabajo*. Folleto electrónico. Consultado el 23 de marzo de 2013 en: <http://www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>
- UNESCO (2013). Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, la Ciencia y la Educación. *Oficina de la UNESCO en México*. Consultado el 18 de enero de 2013 en: <http://www.unesco.org/new/es/mexico/unesco-in-mexico/history/>
- Universia (2011). Nota: “*El outsourcing daña a la economía de México: UANL*”. Consultado el 27 de diciembre del 2012 en: <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2011/02/04/787891/outourcing-dana-economia-mexico-uanl.html>
- Villamil, J. (2012), Artículo: “*La reforma Outsourcing, cinco reflexiones*”. Consultado el 02 de enero de 2013 en: <http://homozapping.com.mx/2012/10/la-reforma-outsourcing-cinco-reflexiones/>

## **ANEXO I**

---

# **CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UNA ENCUESTA QUE TIENE POR OBJETIVO MEDIR EL NIVEL DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LA EMPRESA, FAVOR DE NO DEJAR PREGUNTAS SIN RESPONDER.

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

INSTRUCCIONES: Marca con una "X" según corresponda:

<b>ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>	_____	
<b>ANTIGÜEDAD:</b>	0-1 AÑO <input type="checkbox"/>	1-3 AÑOS <input type="checkbox"/>
	3-6 AÑOS <input type="checkbox"/>	MÁS DE 6 AÑOS <input type="checkbox"/>
<b>EDAD:</b>	18-25 AÑOS <input type="checkbox"/>	26-35 AÑOS <input type="checkbox"/>
	36-45 AÑOS <input type="checkbox"/>	MÁS DE 45 AÑOS <input type="checkbox"/>
<b>GÉNERO:</b>	MASCULINO <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>
<b>ESTADO CIVIL:</b>	SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>
	UNIÓN LIBRE <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>
	OTRO _____	
<b>GRADO DE ESTUDIOS:</b>	BÁSICO <input type="checkbox"/>	TÉCNICO/BACHILLERATO <input type="checkbox"/>
	LICENCIATURA <input type="checkbox"/>	POSTGRADO <input type="checkbox"/>

## 2. ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Marca con una "X" en los recuadros de la derecha según el nivel de aceptación de cada pregunta conforme a los siguientes criterios:

- 1 – Totalmente en desacuerdo (TD).
- 2 – En desacuerdo (ED).
- 3 – Ni en acuerdo ni en desacuerdo (NAD).
- 4 – De acuerdo (DA).
- 5 – Totalmente de acuerdo (TA).

<b><u>TRABAJO EN EQUIPO</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>NAD</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
Tengo la suficiente autonomía para desempeñar mis actividades diarias.					
En mi área de trabajo periódicamente se realizan juntas para darle seguimiento al desempeño del equipo.					
Mi jefe me inspira confianza.					
La comunicación con mis compañeros de trabajo es cordial y abierta.					
Obtengo el apoyo de mis compañeros cuando tengo dudas o problemas con mi trabajo.					
Regularmente asisto a eventos extra-laborales con mis compañeros de trabajo.					
Mi jefe y compañeros toman en cuenta mis opiniones y propuestas de mejora en el trabajo.					
Es aceptado por mis compañeros y superiores que me salga de la empresa a la hora exacta de mi salida, aun cuando no tenga trabajo pendiente.					

<b><u>MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>NAD</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
Mis funciones implican decisiones de responsabilidad importante.					
Mi trabajo es suficientemente reconocido y/o recompensado.					
Me motiva solucionar las dificultades que surgen en mi trabajo.					
Ne siento presionado por las exigencias de mi jefe.					
Existen oportunidades de ascenso y desarrollo profesional en la empresa.					
El estrés en el trabajo es un factor que afecta mi salud física y/o mental.					
Disfruto de realizar mis actividades diarias de trabajo.					
Me entusiasma ser considerado en nuevos proyectos del área o de la empresa.					
Mantengo un equilibrio entre mi vida personal y profesional.					

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>NAD</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
Es prioridad para la empresa la capacitación constante de los trabajadores subcontratados.					
Después de cierto tiempo, la empresa suele contratar directamente a los trabajadores de <i>outsourcing</i> .					
Tengo el equipo de oficina necesario para desempeñar mis funciones.					
Mi área de trabajo está bien iluminada.					
La empresa suele tratar equitativamente a trabajadores de confianza y subcontratados.					
Regularmente es necesario laborar horas extras para cumplir con mis responsabilidades.					
Existe facilidad para cambiar de área en caso de que así lo soliciten los empleados subcontratados.					

**GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN**

## **ANEXO II**

---

# **TABULADOR DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO**

	VENTAS																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	4	3	2	2	4	3	4	3	2	1
2	2	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
3	2	1	3	4	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	2
4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	2	2	3	3	2	3	4
5	3	3	2	4	3	4	3	2	2	1	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4
6	1	2	2	3	2	3	4	2	1	1	2	3	2	2	4	2	2	1	3	2	2	1	2	4	3	2	2
7	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2
8	3	4	2	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1	2	3	3	4	4
9	4	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	3	1	1	2	2	3	2	3	4
10	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	4
11	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	2	3	4
12	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	2
13	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	4	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2
14	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	2	2	3	4
15	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	5
16	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	5
17	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	4	3	2	3	2	2	2	1
18	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2
19	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2
20	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
21	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4
22	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2
23	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5
24	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas con la aplicación del cuestionario.

	CONTABILIDAD							TESORERÍA					CxC				CxP					PF		LEGAL			
	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
1	1	1	2	2	4	3	3	3	3	4	5	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	4	3
2	4	3	2	2	5	4	4	3	4	4	4	2	2	1	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2
3	3	2	1	2	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	4	3	3	2	1	3	2
4	4	4	3	2	4	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	5	2	3	5	4
5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	4	1	3	3	3
6	2	2	2	1	4	2	3	2	2	4	4	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1	2
7	3	3	4	3	4	3	2	2	1	3	3	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3
8	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	4	3	2	2	1	2	2	1	1	2	3	4	4	3	2	2	2
9	3	2	4	3	4	2	3	2	2	1	3	2	4	3	2	4	2	1	1	2	1	3	4	2	2	3	3
10	3	2	4	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1
11	4	3	5	4	4	4	2	3	2	2	2	4	3	3	4	5	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4
12	3	4	3	3	2	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
13	3	2	4	2	2	2	2	2	3	1	2	2	4	4	2	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	4	3
14	3	4	4	5	3	5	4	3	2	2	5	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4
15	4	4	3	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	4	5	2	3	2
16	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	5	3	4	4
17	4	2	1	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	4	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1
18	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	3	2	3	3	2	1	4	3	2	3	3	2	4	2
19	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	2	3	3	2	1	4	2	1	2	2	1	3	2
20	3	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
21	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4
22	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	1	2	4	4	2	4	3	4	3	2
23	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3
24	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas con la aplicación del cuestionario.