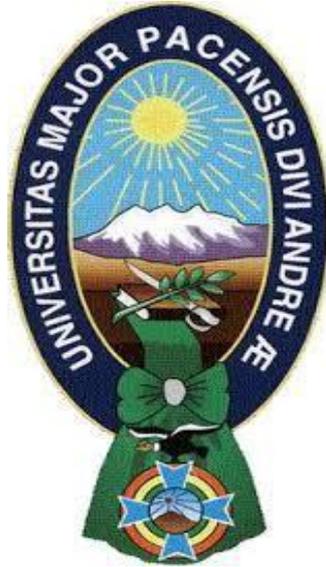


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE TURISMO



**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MEMORIA LABORAL

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL HOTEL RIO SELVA
RESORT S.A. OFICINA LA PAZ**

Para optar el Grado de Licenciatura en Turismo

POR: Kruschenka Machicao Castillo

TUTOR: MSc. Jorge Gutiérrez Aduato

LA PAZ – BOLIVIA
2022

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE TURISMO**

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL HOTEL RIO
SELVA RESORT S.A. OFICINA LA PAZ**

Presentado por: Kruschenka Machicao Castillo

Para optar al grado académico de Licenciada en turismo

Nota Numeral:

Nota Literal:

Ha sido:

Director de la Carrera de Turismo: Lic. Alejandro Néstor Tóvar Pérez

Tutor: MSc. Jorge Gutiérrez Aduato

Tribunal: MSc. René Gonzalo Rivera Méndez

Tribunal: MSc. Efraín Oscar Alarcón Bautista

Fecha:

DEDICATORIA

La presente memoria laboral es dedicada a mi familia. A mi querida Madre, a mi Abuelita y hermanos, que me apoyaron incondicionalmente. A mi esposo e hijos, quienes han sido parte fundamental para culminar esta etapa, ellos me dieron grandes enseñanzas y la inspiración necesaria para seguir cumpliendo metas y sueños profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que, con su infinito amor, me ha permitido sonreír ante mis logros, que son resultados de su ayuda.

De igual manera, estoy agradecida con todos los docentes de la Carrera de Turismo que, durante el tiempo de mi formación académica, compartieron sus conocimientos y de manera especial, doy gracias al MSc. Jorge Gutiérrez Aduato, por haberme guiado durante el proceso de elaboración de la presente memoria laboral.

Finalmente, quedo agradecida con todas las personas de la Cadena Hotelera Río Selva Resort S.A. que colaboraron abiertamente, durante la recolección de información.

ÍNDICE

I. Introducción	1
II. Justificación	2
III. Marco institucional	4
3.1. Descripción de la empresa	4
3.1.1. Misión y visión	7
3.1.2. Objetivos empresariales	8
3.1.3. Descripción de la actividad de la empresa	8
3.2. Descripción del desempeño laboral en la empresa	13
IV. Descripción de la actividad laboral	15
4.1. Descripción e identificación del campo de acción laboral desempeñada	15
4.2. Descripción de los actores de la actividad	16
4.3. Referencia de la actividad hotelera prepandemia COVID 19	16
V. Identificación del problema	18
5.1. Antecedentes del problema	18
5.2. Identificación del problema	19
5.3. Formulación del problema	21
VI. Definición de objetivos	22
6.1. Objetivo general	22
6.2. Objetivos específicos	22
VII. Marco conceptual	22
7.1. Administración hotelera	22
7.2. Estructura organizacional	23
7.3. Comunicación organizacional	25
7.3.1. Tipos y flujo de la comunicación organizacional	25
7.3.2. Comunicación interna	27
7.4. Emisores de la comunicación interna	28
7.5. Evaluación de resultados	30
VIII. Marco legal	30
IX. Marco metodológico	32
X. Propuesta de solución del problema	33
10.1. Características	33
10.2. Procedimiento de la solución	35
XI. Resultados obtenidos y evaluación	38

11.1. Descripción y análisis de los resultados obtenidos.....	38
11.2.Evaluación	39
11.3. Conclusiones y recomendaciones	40
XII. ANEXOS	42
ANEXO A – AMBIENTES DEL ÁREA CONTABLE DEL HOTEL RIO SELVA RESORT S.A. OFICINA LA PAZ.....	42
ANEXO B- AMBIENTE DEL ÀREA CONTABLE HOTEL RIO SELVA RESORT S.A. OFICNA LA PAZ	43
ANEXO C- OFICINA DEL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SALA DE REUNIONES DEL HOTEL RIO SELVA RESORT S.A. OFICINA LA PAZ	44
ANEXO D- CONTENIDO DE LAS SESIONES DE LOS TALLERES 1 Y 2	45
XIII. BIBLIOGRAFÍA.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frontis del Hotel Rio Selva Aranjuez (2008).....	9
Gráfico 2. Comedor Hotel Rio Selva Aranjuez (2008)	10
Gráfico 3. Unidad habitacional tipo estudio, Hotel Rio Selva Aranjuez (2008).....	10
Gráfico 4. Hotel Rio Selva Yungas (2008).....	11
Gráfico 5. Area de esparcimiento – Piscina hotel Rio Selva Yungas (201).....	12
Gráfico 6. Oferta vacacional Hotel Río Selva Yungas y Santa Cruz (2008).....	13
Gráfico 7. Área recreacional abierta Hotel Río Selva Santa Cruz (2008).....	13

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama del Hotel Río Selva Resort S.A. (2020)	6
Ilustración 2. ¡Error! Marcador no definido. 17	
Ilustración 3. Gasto medio del Turismo Interno (2018)	18
Ilustración 4. Gasto Turístico de extranjeros en Bolivia 2006 - 2019.....	19
Ilustración 5. Árbol de problemas (elaboración propia).....	19
Ilustración 6. Árbol de objetivos (elaboración propia)	21
Ilustración 7. Características de la solución (elaboración propia).....	34
Ilustración 8. Cuadro resumen de los talleres impartidos (elaboración propia).	36
Ilustración 9. Sala de reuniones donde se desarrollaron los Talleres	38
Ilustración 10. Taller de transferencia (elaboración propia)	38

RESUMEN

TÍTULO: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL HOTEL RIO SELVA RESORT S.A. OFICINA LA PAZ

La presente memoria laboral, describe los lineamientos que orientaron para mejorar la gestión de la comunicación interna y el cumplimiento de objetivos empresariales del Hotel Rio Selva Resort S.A durante el desempeño laboral en las gestiones 2007 al 2009.

Describe la estructura organizacional y define los criterios para mejorar la comunicación interna del personal administrativo y comercial del Hotel Rio Selva Resort S.A. De igual manera, aplica el método de investigación no experimental y un tipo de estudio descriptivo, porque a través de él se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la empresa y emplea la técnica de investigación de observación directa y análisis documental.

El proceso de formación académica en la Carrera de Turismo, fue la base para desarrollar una propuesta significativa, coherentes y de impacto durante el desempeño laboral en el área administrativa en el Hotel Río Selva Resort S.A., lo que permitió poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, durante el proceso de formación.

Se logró cumplir con los objetivos específicos que orientaron la presente memoria laboral, lográndose, por un lado, describir la estructura organizacional del Hotel Rio Selva Resort S.A. durante los talleres que, permitieron de manera gráfica, identificar los canales de comunicación y por otro, identificar y caracterizar el sistema de comunicación interna del personal administrativo y comercial del hotel, en base a la formación académica recibida, la revisión bibliográfica aplicados a la realidad organizacional del hotel que permitió un proceso de reflexión en la Alta Gerencia para mejorar primero, los canales de comunicación interna y segundo, fortalecer el sentido de pertenencia en los trabajadores del hotel.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA, MEJORAMIENTO, LINEAMIENTOS

I. Introducción

La presente memoria laboral, describe la correlación que existe en la aplicación de conocimientos académicos y el desempeño laboral profesional en el área de la administración turística hotelera durante las gestiones 2007 al 2009 en el Hotel Rio Selva Resort S.A., donde se contribuyó en la mejora de la gestión de la comunicación interna y el cumplimiento de objetivos empresariales dentro del hotel.

En los últimos años, el turismo se ha consolidado como uno de los sectores estratégicos más importantes en el mundo, por ser una industria que genera valor agregado y contribuye al desarrollo socioeconómico con ingresos, empleos, divisas, e incluso aporta a la reducción de la pobreza con una adecuada gestión de las iniciativas turísticas y prestadoras de servicios tanto públicas como privadas.

De igual manera, la actividad turística hotelera ha estado en permanente evolución, principalmente por ser una actividad dinámica que permite el desarrollo económico del territorio nacional y su éxito se basa en la solidez de la administración, su oferta, su estructura organizacional y la gestión adecuada de la comunicación interna y externa.

El Hotel Río Selva Resort S.A., es una de las cadenas hoteleras vacacionales más importantes del país, cuenta con una gran infraestructura para todo tipo de evento, a nivel interno el recurso humano de la empresa hotelera no desarrollaba relaciones de trabajo fluido, ni se evaluaba el clima organizacional por la deficiente gestión de la comunicación interna que no permitía al Hotel Rio Selva Resort S.A. el cumplimiento de los objetivos empresariales de manera óptima.

La memoria laboral, es presentada en doce capítulos. Los primeros dos capítulos, describen la situación del turismo interno y se presenta la justificación del porqué del tema que se aborda en el presente documento.

El tercer capítulo refiere al marco institucional del Hotel Rio Selva Resort S.A., mostrando la relación organizacional, misión y visión empresarial y realiza una descripción del desempeño laboral desarrollado como Asistente Administrativa Financiera.

En el cuarto capítulo se aborda la descripción de la actividad laboral desempeñada a partir de la formación académica recibida por mi persona y se hace la descripción de los actores

de la actividad. Seguidamente, se presenta el capítulo quinto que, muestra la identificación del problema a través de un árbol de problemas. Una vez formulado el problema, en el capítulo sexto se realiza la definición de objetivos que orienta la presente memoria laboral.

El marco conceptual es desarrollado en el séptimo capítulo, donde se da énfasis en la gestión de la comunicación interna. El octavo capítulo muestra el marco normativo y en el noveno capítulo se detalla el marco metodológico.

Seguidamente, en el décimo capítulo se describe la solución del problema, donde se muestra el procedimiento realizado e identifica los criterios que orientaron la solución del problema, se analiza la situación inicial, se evaluó los canales de comunicación interna que se aplican al interior del Hotel Río Selva Resort S.A., y se establece estrategias que orienten la mejora de la gestión de la comunicación interna.

En el onceavo capítulo se describe los resultados alcanzados y la evaluación realizada durante el ejercicio laboral y la propuesta de solución implementada que, permitió la participación activa del personal del Hotel Río Selva en el logro de los objetivos empresariales, concluyendo en el cumplimiento de los objetivos específicos que abordó la presente memoria laboral.

Finalmente, el doceavo capítulo contiene los anexos descriptivos como fotografías e ilustraciones de la memoria laboral.

II. Justificación

El turismo en su acepción más amplia está relacionado con los bienes y servicios que demandan los turistas, las unidades (empresas o establecimientos) que los generan y suministran, así como las unidades institucionales que participan. El desarrollo que alcanzó la actividad turística en la última década, se refleja también en el contexto de la economía nacional, presentándose como un sector dinámico, ya que cuenta con una participación del 5.1% del PIB de Bolivia, generando aproximadamente 15.400 millones de Bs y 399 mil empleos para el país; en este contexto, el turismo interno del país se constituye en un componente fundamental en el desarrollo integral de la actividad turística del país (Universidad Franz Tamayo El Alto, 2020, p.4).

En los últimos años el turismo se ha consolidado como uno de los sectores estratégicos más importantes en el mundo, por ser una industria que genera valor agregado y contribuye al desarrollo socioeconómico con ingresos, empleos y divisas para el Estado Plurinacional de Bolivia.

La actividad hotelera, es fundamentalmente una actividad más desarrollada por el sector privado y el impacto de la globalización referido por Cachi (2020) “ha permitido que el sector del turismo hotelero en especial, crezcan a pasos agigantados en la gran mayoría de los países, debido a los avances tecnológicos (...)”. Sin embargo, muchas empresas hoteleras no logran consolidarse en el mercado turístico debido a la falta de gestión de la comunicación interna dentro de su estructura organizacional y al desconocimiento de su uso como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de la estructura organizativa.

El éxito de toda empresa turística depende de cuán atentamente mire todo lo que está fuera de ella y en sí misma. La importancia de mirar hacia el entorno interno, está dada por sus cambios constantes en función de la dinámica del turismo como actividad económica y de su evolución, así como por aquellos elementos que posee la empresa, considerados puntos fuertes y pueden utilizarse o potenciar, y que le permiten hacerle frente a la situación que le proyecta el entorno (Ruíz T., 2012, p. 2).

Según Martínez (2009) “una óptima gestión en las empresas hoteleras, permite planificar y afrontar estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones para contribuir con la eficiencia y la calidad del servicio a los clientes y un incremento de la rentabilidad” (p.32).

De igual manera, la Comunicación Interna es un tema de gran importancia hoy en día para las organizaciones y empresas hoteleras en particular, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización y el cumplimiento de objetivos para el crecimiento empresarial.

III. Marco institucional

3.1. Descripción de la empresa

El Hotel Río Selva Resort S.A., es una empresa hotelera establecida en tres destinos: Aranjuez en la ciudad de La Paz, Yungas en Nor Yungas del departamento de La Paz y Warnes en el departamento de Santa Cruz. Los tres hoteles tienen la capacidad de hospedar a 1,100 personas, cuenta con 14 salones de conferencias y equipamiento turístico necesario para la recreación y esparcimiento de sus huéspedes. La cadena hotelera Río Selva Resort está avalada internacionalmente por Resorts Condominiums International (RCI, por sus siglas en inglés) es una empresa líder mundial en intercambio vacacional.

De acuerdo a Quisbert (2016) “En el año 1991, inicia la construcción del Hotel Río Selva Resort – Yungas, ubicado en la comunidad de Huarinilla, provincia Nor Yungas del departamento de La Paz. Posteriormente, en la gestión 2007 incorpora a su cadena el Hotel Río Selva Resort – Aranjuez ubicado en la ciudad de La Paz. En Julio de 2013 Hotel Río Selva Resort Santa Cruz, amplía su infraestructura y equipamiento en Warnes” (p. 10).

El Hotel Río Selva Resort S.A. desarrolla sus actividades dando cumplimiento a la Ley N° 292 General de Turismo “Bolivia Te Espera” y el Decreto Supremo N° 2609 que establece la normativa para el funcionamiento y supervisión de los Establecimientos de Hospedaje Turístico en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia.

Dentro de su estructura organizacional el Hotel Río Selva Resort S.A. tiene una oficina central administrativa en la ciudad de La Paz, ubicada en la calle Romecín Campos No. 696 Esq. Francisco Bedregal, Zona Sopocachi, teléfonos: (591-2) 2412281 – 2415161, email: rioselva@accelerate.com. En estas oficinas trabaja el personal dependiente de la Gerencia General establecidas por departamentos como ser: Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia Contable y Gerencia Comercial.

Gerencia Administrativa y Financiera: Es la responsable de planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos del Hotel Río Selva, así como idear modos de optimizar procesos internos. Elabora y propone políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable. Supervisión de la ejecución presupuestaria de la cadena hotelera.

Gerencia Contable: Se encarga de gestionar y controlar las operaciones diarias del departamento de contabilidad del Hotel Rio Selva Resort S.A., controla y analiza los datos contables y elabora informes o estados financieros para la Gerencia General. El departamento de contabilidad realiza los procesos de cierre mensual y anual de declaraciones ante Impuestos Nacionales, gestiona las cuentas por cobrar y por pagar, realiza los cobros a los clientes.

Gerencia Comercial: Esta gerencia se encarga de planificar, ejecutar y supervisar las estrategias de ventas más competitivas del Hotel Rio Selva Resort S.A. en los tres destinos turísticos. Dirige y supervisa al personal comercial, en virtud de ello, planifica, organiza, controla y evalúa el desempeño de los ejecutivos comerciales (ventas).

En el ámbito administrativo, las funciones, tareas, supervisión, coordinación y planificación se reflejan en el organigrama, donde se describe de manera visual la organización de las tareas y responsabilidades del personal administrativo, financiero, comercial, contable y operativo del hotel. También establece los flujos de comunicación, entre los distintos departamentos dentro de la estructura organizacional Hotel Rio Selva Resort S.A.

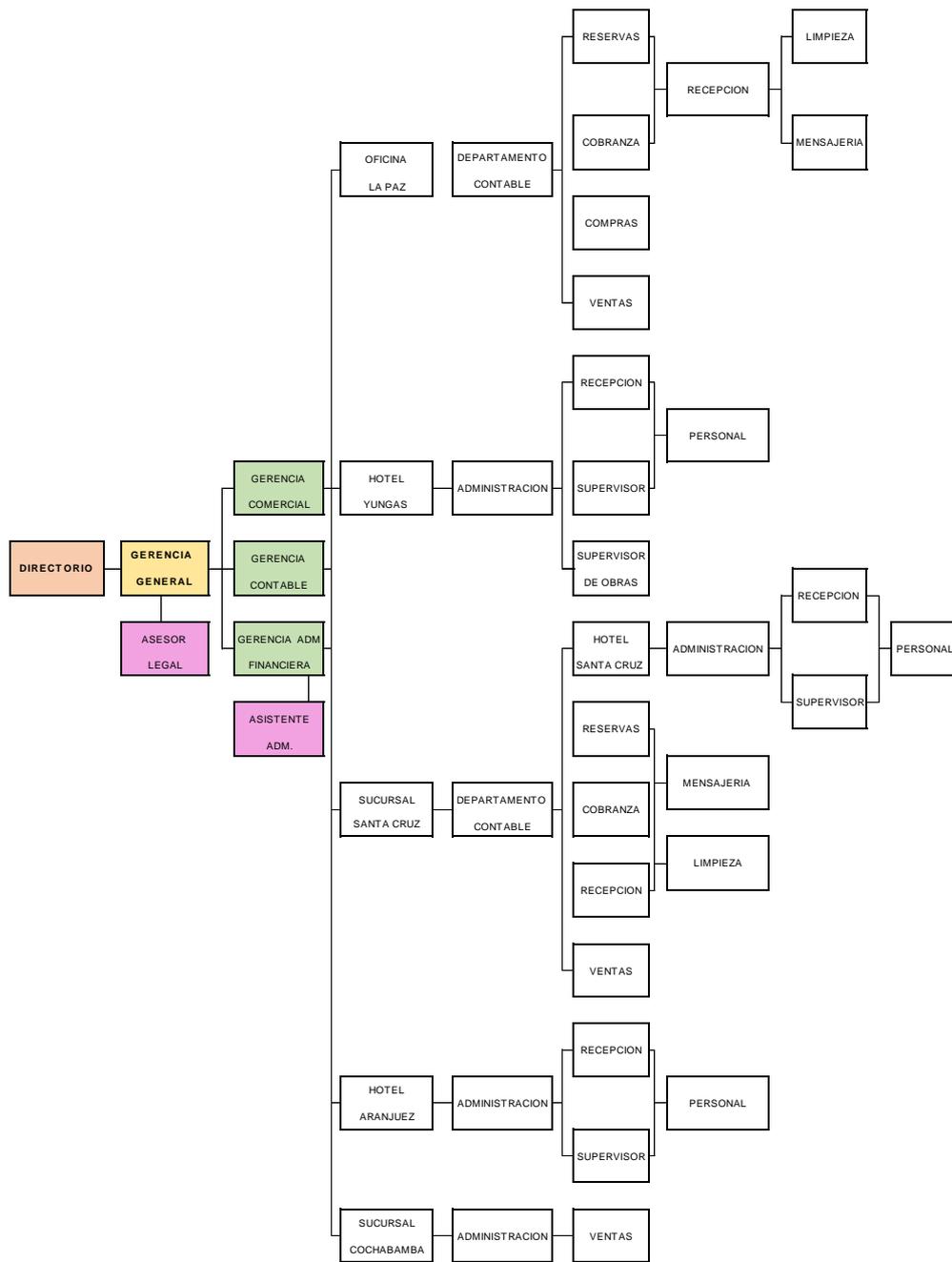


Ilustración 1. Organigrama del Hotel Río Selva Resort S.A. (2020)

El Hotel Río Selva Resort S.A. dentro de su estructura organizacional, presenta del tipo lineo- funcional, donde tiene definido los puestos de trabajo de manera sistemática, agrupando las funciones de acuerdo con las áreas administrativas y operativas.

Gerencia General : Tiene relación directa con la gerencia administrativa, comercial y contable para reportes e informes semanales y anuales del Hotel.

Gerencia Administrativa: Relacionada con Gerencia General, Comercial, Contable, Administradores de los hoteles de Aranjuez, Santa Cruz y Sucursal Cochabamba, para la coordinación de las diferentes funciones operativas, informativas y económicas del hotel.

Este departamento además tiene relación con las demás áreas dentro de la oficina La Paz, como personal del área de cobranzas, personal de recepción, personal de compras y personal de mensajería.

Gerencia Comercial: Este departamento está relacionado directamente con Gerencia General, departamento de ventas y reservas de la oficina La Paz y los hoteles de Yungas, Aranjuez, Santa Cruz y sucursal Cochabamba.

Gerencia Contable: Esta Gerencia se relaciona con gerencia general, gerencia administrativa, Cobranzas y administrativos de los hoteles de los de Yungas, Aranjuez, Santa Cruz y sucursal Cochabamba.

Los hoteles de Yungas, Aranjuez, Santa Cruz, la Oficina de La Paz y la sucursal de Cochabamba cuentan dentro de su estructura organizacional con áreas administrativas, contables, de reservas, cobranzas, ventas, recepción, mensajería, limpieza y personal de cocina que trabajan de manera coordinada para el correcto funcionamiento del hotel.

3.1.1. Misión y visión

El Hotel Rio Selva Resort S.A. tiene como Misión: “Proporcionar y garantizar servicios de hospedaje personalizado con calidad, comodidad, superando constantemente las expectativas de nuestros clientes, siendo innovadores, productivos y comprometidos con el servicio”.

Su Visión está enfocada en: “*Ser el mejor lugar de descanso y la opción número uno de los clientes, identificándonos como una empresa de alta calidad, rentable, con servicios competitivos a través de una mejora continua, basada en el desarrollo personal y del entorno*”.

3.1.2. Objetivos empresariales

Entre los objetivos empresariales que el Hotel Rio Selva Resort S.A. son:

- Lograr hacer sentir a los clientes que ellos son la razón de nuestro negocio cuando se sienten satisfechos por la calidad del servicio.
- Prestar atención a los requerimientos de cada huésped, demostrando responsabilidad y compromiso.
- Consolidar su preferencia, a través de la satisfacción por los servicios prestados a los huéspedes.

3.1.3. Descripción de la actividad de la empresa

El Hotel Rio Selva Resort S.A. conforme a la legislación turística nacional, es categorizada como “Prestador de Servicios Turísticos”, puesto que son todas aquellas formas de organización económica comunitaria, pública y privada, referidas a servicios de hospedaje que se encuentren debidamente registrados y autorizados. En cuanto a su clasificación, los hoteles Resorts, son establecimientos planificados que combinan servicios de hospedaje con actividades recreacionales destinadas al goce del tiempo libre, generalmente alejados de centros urbanos (Reglamento Específico de Establecimientos de Hospedaje Turístico de Bolivia, 2012, p. 2).

Río Selva Resort Aranjuez

Es un hotel con arquitectura y diseño rústico, ubicado en la ciudad de La Paz en el barrio de Aranjuez en la zona Sur, aproximadamente a 15 minutos del centro de la ciudad de La Paz. Cuenta con toda la infraestructura y confort adecuado para vacaciones, eventos, seminarios o talleres. Cuenta con una capacidad de hospedaje para 110 personas en el plan familiar y de 60 personas acomodadas uno por cama. Presenta 31 habitaciones, espacio adecuado como centro de negocios, restaurant, bar, piscina cubierta, sauna (seco y vapor) y sala de juegos para el esparcimiento y karaoke para los huéspedes.



Gráfico 1. Frontis del Hotel Río Selva Aranquez (2011)



Gráfico 2. Comedor, Hotel Río Selva Aranquez (2011)



Gráfico 3. Unidad habitacional tipo estudio, Hotel Río Selva Aranjuez (2011)

Río Selva Resort Yungas

Se encuentra localizada en la provincia Nor Yungas del Departamento de La Paz, comunidad de Huarinilla, a dos horas de viaje por la nueva carretera asfaltada Cota Pata-Santa Bárbara. El Hotel Río Selva Resort Yungas, cuenta con una infraestructura que combina confort con naturaleza proporcionando a los huéspedes: salas de negocios, restaurant, discoteca, karaoke, pub, piscinas cubiertas, piscinas al aire libre, sauna (seco y vapor), jacuzzi, sala de juegos, gimnasio, entre otros lo que hace una estadía inolvidable para los huéspedes.

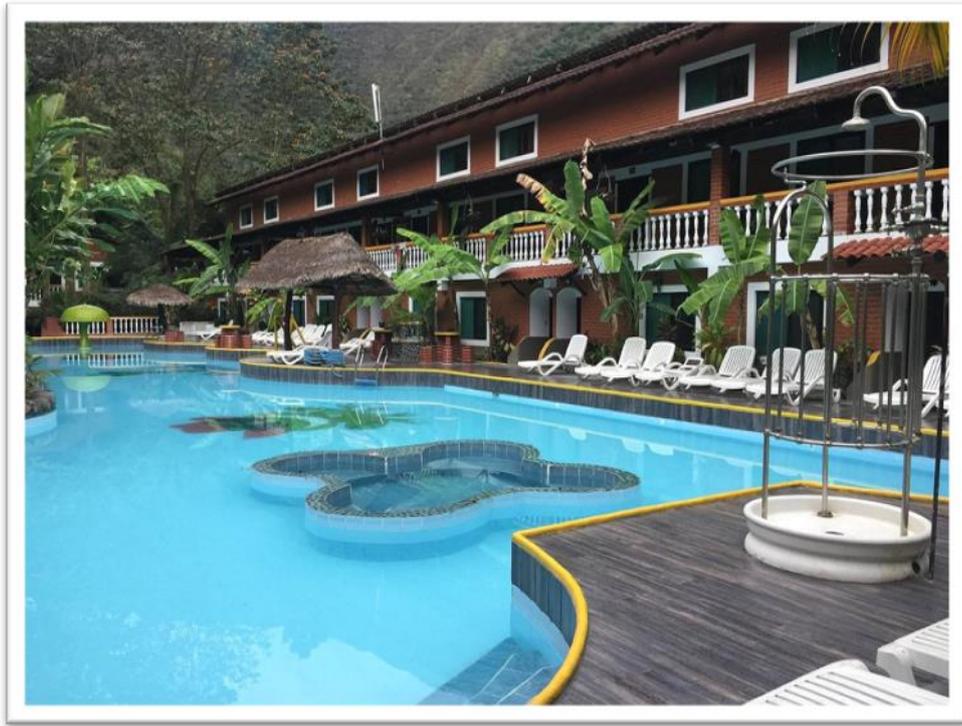


Gráfico 4. Hotel Río Selva Resort Yungas (2008)



Gráfico 5. Área de esparcimiento- Piscina Hotel Río Selva Yungas (2008)

Río Selva Resort Warnes Santa Cruz

El hotel está inmerso en 10 hectáreas con hermosos jardines boscosos, ubicado a 30 minutos de la ciudad de Santa Cruz a la altura del Kilómetro 23 de la carretera al norte.

Cuenta con 25 cabañas, 20 departamentos, 25 estudios y 4 suites de arquitectura rústica y equipamiento. Tiene habitaciones para no fumadores, restaurante y bar, piscina cubierta y piscina al aire libre, sauna (seco, vapor), jacuzzi, sala de juegos, gimnasio, discoteca, karaoke y cancha de tenis exterior. Río Selva Resort S.A. Santa Cruz también ofrece servicios para familias como ser: cunas gratuitas, piscina infantil, área de juegos para niños en el establecimiento, servicio de niñera y guardería o actividades supervisadas.

CORPUS CHRISTI
 Porque te mereces un descanso!!!!
 Aprovecha el paquete más accesible
 y cómodo, elige el destino que más
 te guste:

Río Selva Resort "Yungas"
Río Selva Resort "Santa Cruz"

INCLUYE: Desayuno, Almuerzo, Cena y Hospedaje
 Precios expresados en dólares

PERSONAS	UNIDAD ASIGNADA	Ejemplo del paquete de 3 días y 2 noches	
		3 Días 2 Noches	4 Días 3 Noches
1 Pax	Habitación	190	278
2 Pax	Habitación	254	367
3 Pax	Estudio	336	484
4 Pax	Estudio	399	571
5 Pax	Departamento	502	719
6 Pax	Cabaña - Departamento	565	807

Gráfico 6. Oferta vacacional Hotel Río Selva Yungas y Santa Cruz (2008)



Gráfico 7. Área recreacional abierta Hotel Río Selva Santa Cruz (2008)

3.2. Descripción del desempeño laboral en la empresa

Dentro de las funciones desempeñadas en el Hotel Río Selva, como Asistente de Gerencia Administrativa Financiera en las oficinas de la ciudad de La Paz, se puede nombrar las siguientes:

➤ **Participación en la planificación de las actividades del hotel**

Con el Gerente Administrativo Financiero, se realizaba cada principio de mes el listado de las actividades necesarias que permitían visualizar de manera integrada, las decisiones financieras del Hotel Rio Selva Resort S.A. para el cumplimiento de metas y objetivos.

➤ **Organización de la documentación**

Entre las funciones rutinarias se tenía la organización de documentos remitidos a la Gerencia, agrupando la documentación en forma jerárquica y con criterios funcionales.

➤ **Coordinación de las actividades generales del hotel a nivel local: Yungas y Aranjuez.**

Fruto de la planificación de actividades mensuales, realizaba la coordinación de las actividades prioritarias con los Administradores de los Hoteles Yungas y Aranjuez, respecto al mantenimiento de los espacios, pago de salarios y monitoreo de la calidad de

los servicios conforme a normativa legal vigente, además del intercambio de informes diarios con cada uno de estos administradores.

➤ **Elaboración de los reportes correspondientes del flujo de todos los movimientos administrativos y financieros de los hoteles**

Elaboraba informes periódicos para asegurar que toda la información administrativa de los hoteles este completa y en función de las actividades planificadas.

➤ **Gestionar llamadas, correos electrónicos, correspondencia, faxes entrantes y salientes.**

Diariamente realizaba la gestión de llamadas telefónicas, emisión y recepción de correos electrónicos a gerencia, así como la emisión de llamadas y respuestas al fax de manera organizada.

➤ **Participación en el reclutamiento de personal.**

Cuando se requería incorporar nuevo personal administrativo en la oficina del Hotel Río Selva, regional La Paz, me encargaba de definir el perfil profesional necesario, participaba durante la entrevista, selección, contratación e incorporación de este nuevo personal.

➤ **Administración de caja chica**

La administración de la oficina de La Paz, requería de pequeños gastos diarios que se debían manejar mediante una caja chica. La responsabilidad de la administración contable recaía en mi persona adjuntando el respectivo descargo, acompañado de los respaldos necesarios obligatorios y un informe narrativo ante la Gerencia Administrativa y Financiera si así lo ameritaba.

➤ **Pago de sueldos al personal**

De acuerdo a las necesidades del Hotel Río Selva Yungas y Aranjuez, realizaba el pago al personal. La remuneración podía ser realizada por un cheque emitido directamente por la Gerencia Contable a favor del empleado. En otras circunstancias, este procedimiento lo realizaba como pago en efectivo realizando el debido control en planilla y emisión de boletas de pago y su debido registro computarizado.

➤ Cobro y depósito de cheques a favor del hotel

Otra de las funciones que desarrollaba como Asistente de Gerencia Administrativa Financiera era el manejo del flujo de cobro o entrada o flujos de pagos o de salida, como ser: cobro mediante cheque, transferencias para realizar cobros y pagos a favor del hotel.

IV. Descripción de la actividad laboral

4.1. Descripción e identificación del campo de acción laboral desempeñada

Dentro de las funciones que desarrollé en el Hotel Río Selva Resort S.A., oficina La Paz, como asistente de Gerencia Administrativa, debía conocer la organización interna del hotel, la estructura organizacional y el funcionamiento de cada uno de los hoteles, pero principalmente de la oficina central La Paz y el manejo de la **comunicación interna adecuada**, como parte del relacionamiento directo con los funcionarios de las tres gerencias.

Respecto a la gestión de reservas y el funcionamiento de los Hoteles Río Selva, era uno de los aspectos de vital atención y que debía ser coordinado directamente con el Área de Reservas y la Administración de los Hoteles, en cada uno de los destinos ofertados. Se buscaba mejorar la eficacia y el rendimiento de los procesos operativos, y en ese sentido, cada administrador, establece estrategias para lograr que el hotel se diferencie de lo que ofrecen sus competidores, se buscan las mejores maneras para mejorar la experiencia del usuario y su satisfacción, por señalar solo algunos.

En lo operativo, Hoteles Río Selva Resort S.A. a través de la Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa Financiera, realizan un análisis completo de la demanda de los servicios por parte de los clientes, se analiza el funcionamiento del sistema de proveedores, la gestión del transporte y del almacenamiento. Para llevar a cabo este proceso operativo, se considera una planificación conjunta en cada destino. También es importante indicar que, Hoteles Río Selva Resort S.A. tiene presencia en las principales plataformas de reservas de establecimientos de hospedajes como: Booking.com., TripAdvisor y Airbnb, lo que establece la posibilidad de que los usuarios planifiquen su estadía con antelación.

4.2. Descripción de los actores de la actividad

Los actores que intervienen en la dinámica de la actividad laboral son:

➤ Gerencia: Comercial, Administrativa y Contable

Está conformada por el personal gerencial encabezada por el dueño y gerente general del El Hotel Río Selva Resort S.A., luego están los administradores de ambas gerencias y por último dentro de este grupo están los contadores generales y mi persona como asistente administrativa. Estas gerencias se encargan de coordinar y gestionar administrativa, comercial y financieramente el establecimiento hotelero. También se puede señalar que, la gerencia es el eslabón más alto (en rango) dentro de la cadena de mando, y donde tienen mayor responsabilidad para el logro de objetivos institucionales.

➤ Personal operativo: reservas, servicios turísticos, ejecutivos comerciales, cobranzas y mantenimiento.

El personal operativo es la responsable de efectivizar los servicios a los clientes y son quienes constantemente están en contacto con los huéspedes, encargándose así además de las cobranzas y venta de paquetes.

4.3. Referencia de la actividad hotelera prepandemia COVID 19

Dentro de la investigación y durante el periodo de trabajo dentro del hotel y para tomar la decisión de mejorar la comunicación interna, se debía tomar en cuenta de manera general algunos aspectos estadísticos de la situación turística entre los periodos de 2006 hasta la prepandemia, de algunos datos turísticos y otros aspectos que orienten la importancia del desarrollo de la presente memoria laboral.

Ilustración 2 : Oferta hotelera 2008-2019

CATEGORÍA HOTELERA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Establecimientos	1.023	1.047	1.063	1.072	1.148	1.177	1.293	1.381	1.420	1.453	1.476	1.489
Total Habitaciones	21.943	22.006	22.634	22.772	25.399	26.190	28.256	29.809	30.461	30.960	31.442	31.722
Total Camas	35.760	36.269	36.613	36.801	41.701	42.923	46.216	48.719	49.682	50.421	51.179	51.662
Hoteles												
5 Estrellas												
Establecimientos	14	15	16	19	22	26	26	28	28	30	28	28
Habitaciones	1.328	1.342	1.367	1.428	1.653	1.954	1.973	2.128	2.135	2.205	2.135	2.135
Camas	2.181	2.206	2.229	2.304	2.668	3.153	3.189	3.444	3.485	3.550	3.485	3.485
4 Estrellas												
Establecimientos	34	35	35	37	46	47	47	46	50	57	60	59
Habitaciones	1.546	1.572	1.611	1.642	2.041	2.085	2.098	2.041	2.159	2.313	2.421	2.383
Camas	2.591	2.636	2.671	2.704	3.362	3.435	3.461	3.362	3.483	3.686	3.863	3.802
3 Estrellas												
Establecimientos	60	65	67	68	89	88	88	96	103	103	106	109
Habitaciones	2.150	2.259	2.378	2.391	3.129	3.094	3.112	3.360	3.574	3.589	3.679	3.779
Camas	3.675	3.836	3.995	4.018	5.259	5.200	5.230	5.664	5.867	5.895	6.045	6.201
2 Estrellas												
Establecimientos	54	56	59	59	66	68	73	69	66	61	62	62
Habitaciones	1.601	1.664	1.725	1.725	1.930	1.988	2.134	2.001	1.945	1.855	1.924	1.924
Camas	2.806	2.867	2.897	2.897	3.241	3.339	3.585	3.381	3.296	3.176	3.221	3.221
1 Estrella												
Establecimientos	32	31	30	32	35	39	49	46	64	67	66	70
Habitaciones	905	875	849	871	953	1.062	1.334	1.242	1.281	1.335	1.315	1.395
Camas	1.571	1.519	1.469	1.507	1.648	1.836	2.307	2.162	2.302	2.374	2.339	2.477
Apart-Hoteles												
Establecimientos	17	17	17	18	23	22	22	23	23	21	24	22
Habitaciones	475	514	528	539	689	659	671	689	681	660	744	684
Camas	1.036	1.075	1.097	1.116	1.426	1.364	1.389	1.426	1.433	1.386	1.573	1.449
Residenciales / Hostales												
5 Estrellas												
Establecimientos								8	13	13	13	13
Habitaciones								112	322	322	322	322
Camas								176	437	437	437	437
4 Estrellas												
Establecimientos	17	18	18	18	38	34	34	37	38	41	37	43
Habitaciones	310	312	324	324	684	612	617	666	732	760	672	781
Camas	663	702	734	734	1.550	1.387	1.399	1.517	1.644	1.682	1.518	1.762
3 Estrellas												
Establecimientos	46	51	56	56	79	74	74	87	79	78	83	82
Habitaciones	848	923	975	975	1.375	1.288	1.293	1.479	1.341	1.330	1.415	1.398
Camas	1.468	1.489	1.514	1.514	2.136	2.001	2.012	2.349	2.246	2.232	2.357	2.329

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

El establecimiento de hospedaje más utilizado por los visitantes por turismo interno durante la gestión 2018 evidencia que un 73,38% utiliza casa de familiares/amigos, un 12,73% prefiere hacer uso de alojamientos, un 4,46% opta por hacer uso de su propia vivienda para el pernocte por turismo interno, un 3,87% utiliza hotel, un 3,22 % se inclina por el uso de residenciales y un 2,34% hace uso de otro tipo de establecimiento para la estadía durante el desarrollo del turismo interno en Bolivia.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística el Departamento de La Paz presenta una estadía media de 4 días por concepto de turismo interno, alcanzando un gasto medio de viaje de Bolivianos (Bs) 502 y un gasto medio diario de 158 Bolivianos (Bs). El departamento de Santa Cruz tiene un gasto medio diario de Bolivianos (Bs) de 168 y un gasto medio de viaje de 737 Bolivianos (Bs). En términos generales se tiene que el

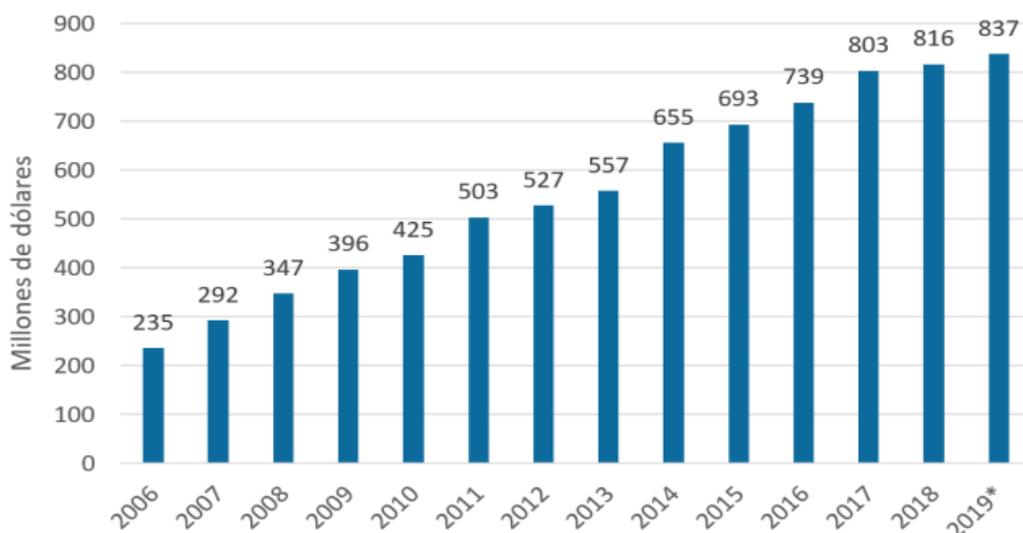
turismo interno presenta una estadía media de 5 días, gasto medio de viaje de 638,41 Bs y un gasto medio diario de 165,25 Bs.

Ilustración 3 : Gasto medio del turismo interno (2018)

TURISMO INTERNO	Días y Bolivianos
Estadía Media Turismo Interno (En número de días)	5,12
Gasto Medio de Viaje (En Bolivianos)	638,41
Gasto Medio Diario (En Bolivianos)	165,25
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2019	

El siguiente cuadro nos muestra el gasto turístico de manera general de turistas extranjeros en Bolivia en los periodos 2006 – 2018, (periodo pre-pandemia) que nos muestra la incidencia económica expresado en millones de dólares.

Ilustración 4. Gasto turístico de extranjeros en Bolivia, 2006 – 2019 (millones de dólares)



Fuente: SDSN -BOLIVIA en base a datos oficiales del INE

V. Identificación del problema

5.1. Antecedentes del problema

De acuerdo a Cachi (2020) una de las deficiencias que se identifica en las empresas hoteleras es la comunicación al interior de ellas, esto incluye tanto a los clientes y proveedores como a sus propios empleados.

La comunicación interna, es un elemento que suele dejarse de lado en las organizaciones y concretamente en el sector hotelero. Desde el cambio en el paradigma comercial y el

creciente avance tecnológico, no se fomenta los valores corporativos, no se comunica los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, así como evaluar si las acciones llevadas a cabo van en buena dirección.

5.2. Identificación del problema

Durante el tiempo de trabajo que se desempeñó en Gerencia Administrativa y Financiera, como asistente, se identificó falencias en la gestión de la comunicación interna que se ilustran en el siguiente árbol de problemas:

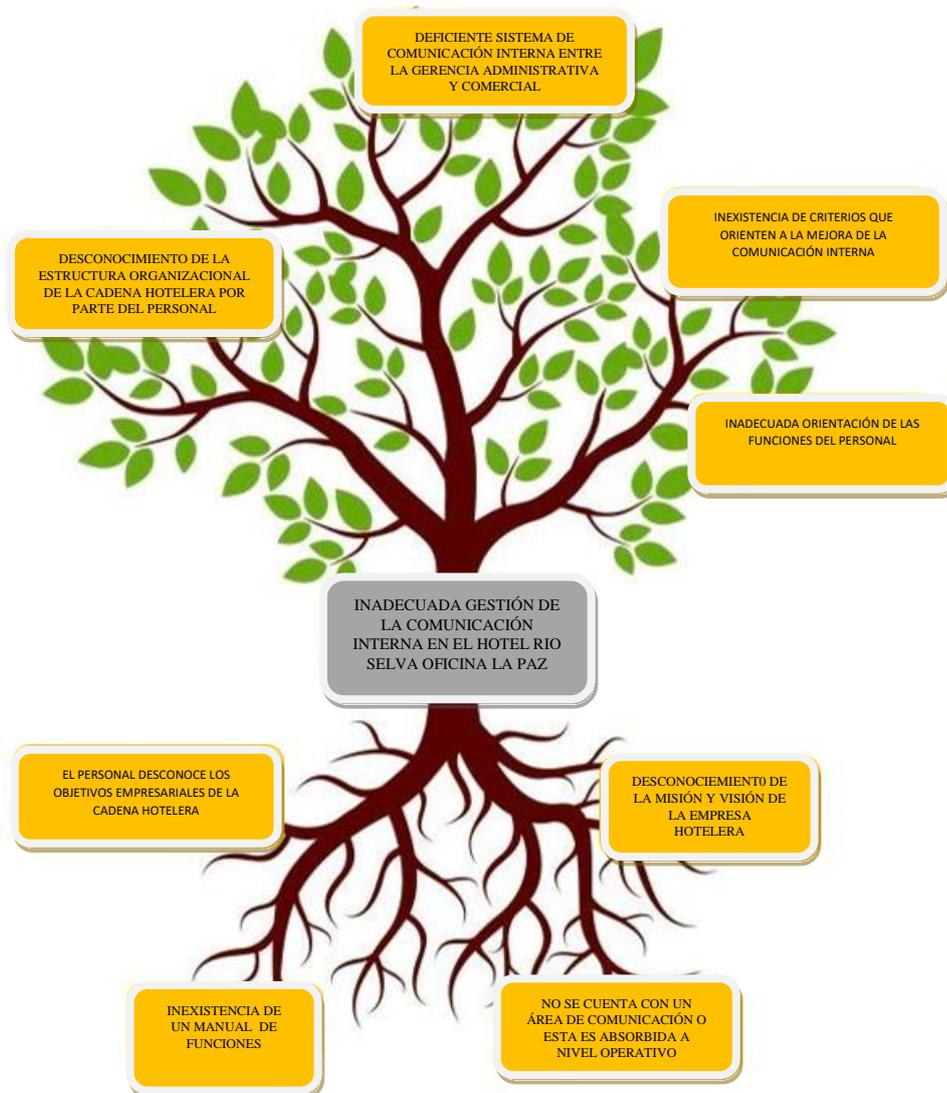


Ilustración 5. Árbol de problemas (elaboración propia)

Se evidenció una inadecuada gestión de la comunicación interna en el Hotel Río Selva, lo que provoca que no se aplique una comunicación fluida entre la gerencia administrativa y la gerencia comercial principalmente, y que, si bien se mantenía una cadena de mando, no se tenía un Manual de Funciones, es decir, se tiene una inadecuada orientación de las funciones del personal que, a su vez, provoca que exista un desconocimiento en la estructura organizacional de la cadena hotelera. De igual manera, se evidenció deficiencias en la transmisión de la información de las áreas administrativas y operativas del hotel debido a que no cuenta con un área de comunicación que normalmente debe depender de la gerencia y al no ser considerada genera distorsiones por su absorción en otras áreas que impiden una mejor toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para una mejor comprensión y entendimiento de lo que se quiere lograr con la presente memoria laboral, es necesario además de un árbol de problemas, presentar también un árbol de objetivos que nos ayude a comprender que es lo que se quiere alcanzar con dicho trabajo.

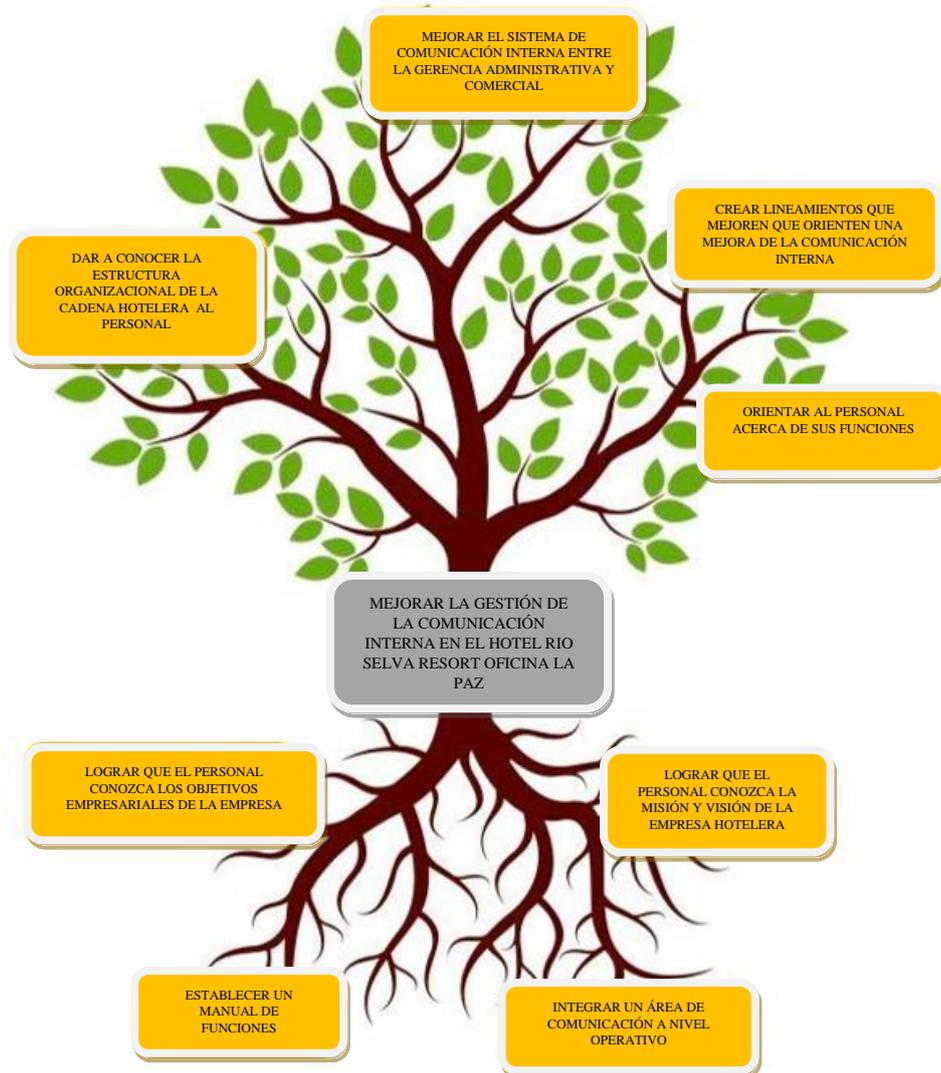


Ilustración 6. Árbol de Objetivos (Elaboración Propia)

5.3. Formulación del problema

La inadecuada gestión de la comunicación interna en el Hotel Río Selva Resort S.A. provoca que haya un desempeño ineficiente en el personal dependiente y dificulta el cumplimiento de los objetivos empresariales de la cadena hotelera.

¿Cómo se puede mejorar la comunicación interna en el personal dependiente de las gerencias del Hotel Río Selva Resort S.A.?

VI. Definición de objetivos

6.1. Objetivo general

- Formular lineamientos para mejorar la gestión de la comunicación interna y el cumplimiento de objetivos empresariales del Hotel Rio Selva Resort S.A.

6.2. Objetivos específicos

- Describir la estructura organizacional del Hotel Rio Selva Resort S.A.
- Caracterizar el sistema de comunicación interna del personal administrativo y comercial del hotel.
- Definir los criterios para mejorar la comunicación interna del personal administrativo y comercial del Hotel Rio Selva Resort S.A.

VII. Marco conceptual

7.1. Administración hotelera

La administración ha experimentado cambios profundos y amplios en su significado, de modo que el administrador, ya sea director de empresa, gerente de departamento, jefe o incluso líder de equipo, se convirtió en una figura indispensable en todas las clases posibles de organizaciones humanas durante los últimos años. La mejor manera de demostrar el cambio profundo y la ampliación del significado de la palabra administración, es recorrer con rapidez su trayectoria y seguir a grandes rasgos los pasos graduales de la historia de las empresas y la teoría de la administración.

Como indica Koonz, mencionado por Quisbert (2016)

“la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (...) cuando se desempeñan como administradores deben ejercer funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control” (p.35).

De acuerdo a Gallego, citado por Quisbert (2016) *“en todas las empresas hoteleras se desarrollan seis funciones principales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas”* (p.22).

La administración es fundamental e imprescindible para el desarrollo y adecuado funcionamiento de un organismo social como es el caso de la empresa hotelera, ya que es necesario administrar adecuadamente los recursos humanos y materiales para la búsqueda y logro de objetivos, más aún cuando se trata de una empresa de servicios ya que el factor humano es esencial y tiene que adecuarse a las condiciones cambiantes del medio para una mejora constante del nivel de productividad, esto implica eficiencia y eficacia.

7.2. Estructura organizacional

La organización “es un proceso que parte de la división del trabajo y especialización para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas” (Quisbert, 2016, p.23). En este sentido, se puede afirmar que la organización formal se refiere principalmente a estructurar las partes integrantes de una organización, las relaciones que deben existir entre estas partes en base a sus jerarquías, funciones, niveles de responsabilidad y procedimientos que se deben desarrollar. El trabajo a realizarse en base a los principios de organización propuestos por B. Franklin (2004: 267) “Departamentalización, jerarquización, línea de mando, autoridad, responsabilidad, tramo de control, comunicación, delegación, descentralización y desconcentración” (Quisbert, 2016, p. 23).

La estructura organizacional en un hotel describe a cada una de las actividades a realizar, de su agrupamiento por departamentos y de establecer las medidas necesarias para la coordinación horizontal y vertical en la empresa. Beltrán (2005) citado por Ortiz (2010) afirma que “un hotel se preocupa y se dedica a satisfacer las necesidades de las personas que visitan o se hospedan en él, por eso está conformado por departamentos administrativos y operativos”.

En base a CEUPE (2021), dentro de una empresa hotelera trabajan los siguientes empleados:

- Departamento comercial: director comercial, personal administrativo y en ocasiones técnicos o expertos en publicidad y relaciones públicas, además del director.
- Departamento de administración: jefe de administración, que en ocasiones realiza también las funciones propias del jefe de personal, contables y personal administrativo.
- Conserjería: jefe de conserjería, conserjes, botones, porteros de accesos y de aparcamiento.
- Recepción: jefe de recepción, recepcionistas, telefonistas, cajero.
- Pisos: gobernanta, subgobernanta, camareras de pisos.
- Economato y bodega: jefe de compras, ayudantes de economato y bodega.
- Cocina: jefe de cocina, cocineros, ayudantes de cocina, pinches de cocina, reposteros, cafeteros, marmitones (se encargan de la limpieza y funcionamiento de la maquinaria de la cocina).
- Restaurante: maître o jefe de sala, camareros, ayudantes de camarero, somelier, barman.
- Animación: jefe de animación, monitores y personal técnico especializado en las distintas materias.
- Mantenimiento y seguridad: jefe de mantenimiento, electricistas, fontaneros, jardineros, etc. (p.12).

Una estructura organizacional adecuada dentro de una empresa hotelera contribuye a que los empleados tengan claro la segregación de funciones, de donde proviene la información, hacia donde está dirigida para el cumplimiento de objetivos empresariales.

7.3. Comunicación organizacional

La comunicación es una actividad sencilla y cotidiana de los seres humanos. De acuerdo a Guzmán (2012) la comunicación, es estrictamente humano imprescindible para todas las funciones que desarrolla, es un proceso de información, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo (p. 10). Por otro lado, se denomina comunicación organizacional, comunicación institucional o comunicación corporativa al envío y recepción de información entre individuos interrelacionados o que forman parte de algún tipo de organización (una empresa, una institución, etc.) con el objetivo de alcanzar un objetivo determinado (Concepto, 2021).

Cuando se habla de la comunicación dentro de una organización, ésta puede tener diversos flujos ya que la comunicación es multi direccional y se basa en la estructura de la empresa. Todas las organizaciones tienen una estructura a seguir. Esta formación es representada muchas veces en organigramas. Estos permiten presentar mediante una imagen, toda la disposición de departamentos y cargos de una empresa que se conectan con varios tipos de comunicación.

7.3.1. Tipos y flujo de la comunicación organizacional

Según Concepto (2021) los principales tipos de comunicación organizacional y sus características son:

Comunicación interna y externa. Se entiende como comunicación interna a la comunicación entre las instancias que conforman la organización (departamentos, coordinaciones, etc.) y la externa la que media entre la organización y el mundo exterior (clientes, anunciantes, etc.).

Comunicación formal: es la comunicación directa a través de los canales existentes en el organigrama de la empresa que se deriva de la alta administración. El mensaje se transmite y se recibe dentro de los canales formalmente establecidos por la empresa.

Comunicación informal: se desarrolla fuera de los canales de comunicación establecidos por el organigrama y es todo tipo de relación social entre los colaboradores. De esta manera, los funcionarios pueden obtener más información a través de los conocidos rumores. A través de ella, se puede conseguir información sobre opiniones e insatisfacciones de los colaboradores sobre el clima organizacional.

Flujos de la comunicación organizacional: para mejorar el diálogo interno, es necesario observar los flujos de comunicación entre sectores de la empresa y el contenido de esa información. Gracias a los flujos, se puede conocer por dónde pasan los datos de la empresa y hacia dónde van.

Flujo de comunicación ascendente: es cuando la información parte de los trabajadores hacia el líder. Este flujo corresponde al proceso de retroalimentación, es decir, la opinión sobre el modelo de gestión, las acciones administrativas y los planes organizativos. En organizaciones más tradicionales, esta comunicación es más difícil de suceder debido a su estructura bastante jerarquizada. Las principales funciones de ese flujo de comunicación son: proporcionar a los directivos la retroalimentación necesaria sobre los asuntos y problemas actuales de la organización, así como la solución de conflictos; ser fuente primaria de retorno informativo para la dirección; aliviar tensiones al permitir que los empleados de nivel inferior compartan información relevante con sus superiores; estimular la participación y el compromiso de todos.

Flujo de comunicación descendente: también llamado flujo de comunicación vertical u oficial. En este tipo de flujo, se transmiten normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos y metas, prácticas organizacionales, noticias institucionales, entre otros. Su objetivo es proporcionar a los miembros información sobre trabajos realizados, facilitar un resumen del trabajo y orientar a los funcionarios a reconocer los objetivos de la organización. Aquí también entran las **acciones de comunicación interna** o de recursos humanos para lograr la alineación estratégica, cultural y también para aumentar la productividad.

Flujo de comunicación horizontal: este sucede entre personas del mismo nivel jerárquico. Ayuda en la comprensión entre pares y hace posible que el equipo una esfuerzos. Además, satisface necesidades como inclusión, control y afecto. Las principales funciones de este flujo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas; proporcionar a un empleado un medio para compartir información relevante de la empresa.

Flujo de comunicación transversal: el flujo atraviesa todas las instancias y flujos (ascendentes, descendentes y horizontales) de la empresa, sin la distinción de niveles jerárquicos. Generalmente se encuentra en organizaciones más modernas, descentralizadas y flexibles, con una gestión más participativa e integrada. Este tipo de flujo crea el ambiente necesario para que los empleados puedan participar en diferentes áreas y lograr un mayor nivel de interacción.

Flujo de comunicación circular u oblicua: este flujo de comunicación está más presente en las organizaciones de menor tamaño y es extremadamente informal, circula indistintamente entre todos los niveles. La comunicación organizacional es uno de los procesos más importantes en el día a día de las empresas. Los flujos apoyan a todas las estrategias, actividades, acciones y decisiones tomadas por las empresas. De este modo, se logra la transmisión de información o mensajes para que haya entendimiento, esta información debe ser clara y directa.

7.3.2. Comunicación interna

La comunicación es uno de los pilares del trabajo colaborativo, ya que, se fortalece gracias a la construcción de vínculos, emociones y experiencias; las personas como seres sociales, se conforman en el cotidiano, desde sus experiencias, tramas y contextos (Apolo, Báez, & Pauker, 2017). De acuerdo con Aljure (2015), citado por Apolo, Báez, & Pauker (2017) “identifica que los ámbitos de la comunicación en las organizaciones son: comunicación institucional, comunicación interna, comunicación mercadológica o comercial” (p.524).

Como expresa Guevara (2006) la comunicación interna “permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa, fortaleciendo la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa” (p.46).



Figura 1- La comunicación interna Guevara (2006)

De igual manera, Rivera, Rojas, & Ramirez (2005) señalan que:

- A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:
- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las Institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión (p.39).

7.4. Emisores de la comunicación interna

En el ámbito de la comunicación interna existen diferentes sectores, líneas de mando que pueden asumirse como emisores, Brandolini, Gonzales, & Hopkins (2009) señalan:

Alta dirección: en estos espacios la Comunicación Interna se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa. En este sentido, apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Puede resultar una herramienta para

fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y participación de los empleados del proyecto empresarial y los objetivos institucionales.

Errores frecuentes: un mal desarrollo de la Comunicación Interna por este sector puede provocar que se pierdan de vista los objetivos que la empresa se propuso alcanzar propiciando en algunos casos la fractura entre sectores, fallas en los procesos, errores de procedimientos o malestar y confusión de lineamientos entre los mandos medios.

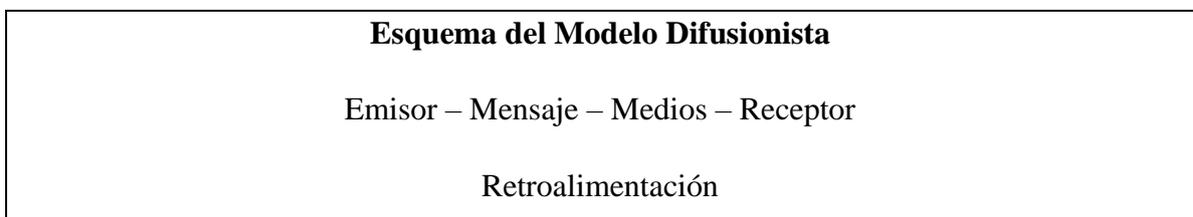
Líneas de mando medio: la Comunicación Interna utilizada por los mandos medios puede resultar de utilidad para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos: ya sea tareas, responsabilidades, procedimientos puntuales; estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo, favorecer la transversalidad y evaluación del resultado.

Errores frecuentes: una mala utilización de la Comunicación Interna por los mandos medios puede generar deficiencia en el desempeño de trabajo, contradicción en los procedimientos, desestimulo de la participación para la corrección de procesos que estén fallando y alimentar una cultura verticalista (p. 29).

Dentro de la Comunicación Interna es importante resaltar que existen dos Modelos de Comunicación que son la Difusionista y Relacional y en la presente memoria laboral se tomara como modelo de comunicación interna a la Difusionista, ya que según (Everett Rogers, 1983), en su teoría La Difusión de Innovaciones, se basa en las diversas etapas que ocurren en la mente humana desde el conocimiento de una idea o de una práctica nueva, así como en la creencia de que la comunicación debe influir y cambiar las conductas. Esta teoría no proviene de las ciencias sociales, sino de la ingeniería de la información sugiriendo su modelo que consiste en identificar las siguientes fases:

- Grupos afines o subsistemas de comunicación
- Individuos puente que se vinculen entre dos o mas
- Individuos enlace que se vinculen entre dos o más bandas

En segundo lugar, centra su eje en la problemática de adopción e innovación en cuanto menciona los elementos claves del proceso de difusión que son: innovación -canales de comunicación-tiempo, correspondiendo a la lógica del paradigma de la modernización en donde la transferencia tecnológica se identifica en el desarrollo.



7.5. Evaluación de resultados

Según Schalock (1995), citado por Apodaca (1999) distingue tres tipos de evaluación basada en los resultados. Se trata del análisis de la efectividad, del análisis del impacto y del análisis coste-beneficio. De esta manera, la evaluación del impacto sería uno de los tipos de análisis en la evaluación basada en los resultados (p.364).

De igual manera, la evaluación de resultados en un entorno de gestión de comunicación interna implica, de acuerdo a Álvarez-Nobell y Lesta (2011) “la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, analizando con la evaluación”.

VIII. Marco legal

El marco normativo que rige dentro del Estado Plurinacional de Bolivia proporciona los lineamientos y políticas que orientan el funcionamiento de la actividad turística dentro del territorio y de manera particular establece el marco normativo para el funcionamiento y supervisión de los Establecimientos de Hospedaje Turístico. Entre estos se puede citar a:

➤ Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

Artículo 337 “I. El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable para lo que tomará en cuenta la riqueza de las culturas y el respeto al medio ambiente. II. El Estado promoverá y protegerá el turismo comunitario

con el objetivo de beneficiar a las comunidades urbanas y rurales, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos donde se desarrolle esta actividad”.

➤ **Ley General de Turismo “Bolivia te Espera”, Ley N° 292, de 25 de septiembre de 2012.**

Artículo 1. “La presente Ley tiene por objeto establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de turismo de base comunitaria, en el marco de las competencias exclusivas asignadas al nivel central del Estado por la Constitución Política del Estado”.

Artículo 3. (Objetivos del turismo) “El turismo es una actividad económico estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable, respondiendo a los siguientes objetivos:

a) Promover, desarrollar y fomentar el turismo interno, para fortalecer la identidad plurinacional y las riquezas inter e interculturales.

f) Implementar mecanismos de regulación a la actividad turística”.

Artículo 6. Inciso i): Prestador de Servicios Turísticos. Son todas aquellas formas de organización económica comunitaria, pública y privada, referidas a servicios de hospedaje, intermediación, traslado, transporte, información, asistencia, guiaje, o cualquier otro servicio conexo o complementario al turismo, que se encuentren debidamente registrados y autorizados (...).

Artículo 14. (Turismo de base comunitaria e iniciativa privada)

II. Los emprendimientos turísticos de iniciativa privada constituyen un modelo de gestión que, en el marco de los lineamientos constitucionales, se desarrollarán de manera armónica y sustentable, promoviendo la participación de sus actores en la planificación, organización y gestión de la oferta turística.

➤ **Reglamento específico de establecimientos de hospedaje turístico**

Artículo 6.- (Definiciones)

3. Resorts: Establecimientos planificados que combinan servicios de hospedaje con actividades recreacionales destinadas al goce del tiempo libre, generalmente alejados de centros urbanos.

➤ **Ley de Medio Ambiente N° 1333 de 27 de abril de 1992**

La normativa ambiental desarrollada en Bolivia, define la política nacional del medio ambiente y el marco institucional. Asimismo, establece los objetivos del control ambiental y la necesidad de que la ejecución de toda actividad que pueda generar daños ambientales posea una declaratoria de impacto ambiental. El Art. 1 establece que el objeto de esta norma es proteger y conservar el Medio Ambiente y los Recursos Naturales, regular las acciones del hombre en su relación con la naturaleza y promover el desarrollo sostenible para mejorar la calidad de vida de la población.

Por lo señalado en líneas precedentes, el Hotel Río Selva S.A., aplica la normativa nacional para establecimientos de hospedaje, dando cumplimiento a la Ley N° 292. De igual manera, todos sus actuados administrativos y operativos están orientados en resguardar el medioambiente y las comunidades que se ven impactadas en relación con la dimensión social y cultural, específicamente hablando del destino Yungas conforme se señala en la Ley N° 1333.

Durante el tiempo de ejercicio laboral, el Hotel Río Selva S.A. no tenía un Manual de Funciones que orienten el trabajo del personal para atender consultas de índole jurídico.

IX. Marco metodológico

De acuerdo a Céspedes (2008), el proceso de investigación científica se caracteriza por tres componentes: a) el problema, la situación propia del objeto; b) el objeto, la parte de la realidad objetiva sobre la que se actúa y c) el objetivo, el resultado a alcanzar; es el para qué de la investigación (p. 1).

En ese sentido, la memoria laboral es una investigación **no experimental**, puesto que estos estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014).

Presenta el tipo de **estudio descriptivo**, porque a través de él se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la empresa. El estudio descriptivo describe en términos metodológicos, fundamenta todas las características del problema que se estudia, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor de estudio y dar una solución a un problema determinado.

La presente memoria laboral aplica la técnica de investigación **de observación directa y análisis documental**. Las técnicas de investigación son los procesos e instrumentos utilizados en el desarrollo y estudio de un determinado fenómeno, hecho, persona o grupo social (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014).

X. Propuesta de solución del problema

10.1. Características

Uno de los mayores problemas del Hotel Río Selva Resort S.A. era el de la inadecuada gestión de la “comunicación interna”. Desde una perspectiva sistémica, la comunicación interna se concibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto de la organización y en el caso concreto del presente documento, al Hotel Río Selva Resort S.A.

Dentro del hotel, el poder de un miembro aumenta o disminuye siempre en función de su pertenencia. Es algo más que la suma de sus partes, es un todo indivisible integrado por elementos que están en una relación recíproca.

Si bien existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinadas metas, se debería hablar de sistemas encaminados a objetivos, con lo cual podemos definir a las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos y donde la comunicación sigue siendo la encargada de planificar,

gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos del establecimiento hotelero.

A continuación, se explica gráficamente las características de la solución aplicada en la presente memoria laboral:



Ilustración 7. Características de la solución (elaboración propia)

1.- El Desconocimiento del Organigrama.

No conocer a las personas de cada departamento y sus funciones dentro de la empresa, produce duplicidad de trabajo, pérdida de tiempo al buscar al trabajador indicado y efectos negativos en la productividad.

2.- La Escasez en Espacios de Colaboración “transversalidad”

El Hotel Río Selva S.A., no promueve la transversalidad y colaboración entre sus trabajadores, sin estos espacios se pierden conocimientos y experiencias vividas y no aplica la transversalidad ni espacios de colaboración.

3.- No tomar en cuenta a los Talentos.

Se evidenció la falta de interés del hotel por la información y potencial humano que tienen sus trabajadores, los hace perder elementos buenísimos para el establecimiento. Ya que no pueden conservar lo que desconocen. De igual manera, no se maneja correos institucionales sino personales.

4.-Deficiente flujo de la Información.

No tiene claro los canales de información, genera que todos los procesos de trabajo se vean perjudicados, provocando pérdidas para el hotel y un daño al clima laboral de los trabajadores y/o prestadores de servicios.

5.- No involucrar a los trabajadores en los Objetivos Empresariales.

Existe una mala comunicación con los trabajadores que, impide alcanzar los objetivos que tiene el hotel. No se involucra al personal en la estrategia común de la cadena hotelera, es decir se conoce como un mensaje aislado y poco preciso hacia sus empleados.

10.2. Procedimiento de la solución

Los criterios que orientaron la solución del problema partieron de conocer la situación inicial, seguidamente se procedió a evaluar los canales de comunicación interna que se aplica al interior del Hotel Río Selva Resort S.A., y se estableció estrategias que orienten la mejora de la gestión de la comunicación interna.

Se procedió a dar a conocer al inmediato superior las deficiencias y las posibles soluciones que no involucraban erogación de gastos y que permitiría mejorar el clima laboral. Entre las acciones a implementar se sugirió:

a. Implementación del uso de correos electrónicos corporativos

Como parte de las recomendaciones iniciales para mejorar la gestión de la Comunicación Interna, se dio a conocer a Gerencia Administrativa – Financiera la implementación del uso de correo electrónico corporativo, con el objetivo de mantener habitualmente una comunicación más fluida, información del desempeño laboral, emisión de reportes de los departamentos y el cumplimiento de metas institucionales del Hotel Río Selva Resort S.A. Se espera que su implementación mejore el funcionamiento del hotel a través de la comunicación del personal dependiente y que se fortalezca la comunicación a nivel interno.

b. Reuniones de motivación para involucrar al personal del departamento comercial, contable y financiero administrativo (misión, visión empresarial y resultados del trabajo colaborativo)

Como parte de los lineamientos para mejorar la gestión de la comunicación interna, se coordinó dos talleres de motivación con el personal de los departamentos comercial, contable y financiero, enfocado en dar a conocer la comunicación interna en la Alta dirección y la Línea de mando medio.

Los talleres se orientaron para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos: ya sea tareas, responsabilidades, procedimientos puntuales; estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo, favorecer la transversalidad y evaluación de los resultados la integración y participación de los empleados del proyecto empresarial y los objetivos institucionales del Hotel Rio Selva Resort S.A.

A continuación, se presenta los objetivos que orientaron el desarrollo de los talleres:

TALLER 1	TALLER 2
OBJETIVOS: Transferir a los participantes conceptos básicos de la Comunicación Interna y su importancia en el cumplimiento de objetivos institucionales	OBJETIVOS: Motivar al personal para el ejercicio de la comunicación asertiva al interior de los departamentos del Hotel Río Selva S.A. y el acceso a incentivos que motiven al personal.
NÚMERO DE PARTICIPANTES: 4	NÚMERO DE PARTICIPANTES: 13
FECHA DE LA SESIÓN: Lunes, 14 de julio de 2008.	FECHA DE LA SESIÓN: Lunes, 11 de agosto de 2008.
PERFIL DE PARTICIPANTES: -Administrativos	PERFIL DE PARTICIPANTES: - Operativos y Ejecutivos

Ilustración 8. Cuadro resumen de los talleres impartidos (elaboración propia).



Ilustración 9. Sala de reuniones donde se desarrollaron los talleres

c. Reunión a nivel gerencial (tipos de comunicación/ incentivos al personal)

Una vez desarrollado el segundo taller, se observó que es necesario la implementación de incentivos al personal operativo y administrativo del Hotel para que el trabajo sea más eficaz y con una comunicación interna más fluida y de esta manera, poder alcanzar los objetivos empresariales por Departamentos y Gerencias.

Entre los lineamientos de incentivos se propuso los siguientes:

- Acceso a descuentos del personal en los Hoteles de la cadena entre un 50% y 30% por gerencias.
- Vales del programa Full Day para el personal y familiares de primera línea.
- Motivar a que el personal que tenga un mejor desempeño dentro de las gerencias, pueda acceder a un trabajo de rotación en los Hoteles de la cadena para interiorizarse y replicar buenas prácticas entre los hoteles de la cadena.

d. Reunión general de gestión de la Comunicación Interna

Después de las reuniones y talleres, llevados a cabo con las diferentes gerencias y habiendo identificado la ruta para mejorar la CI y cómo motivar al personal, se propició una última reunión con todo el personal involucrado en las diferentes gerencias del Hotel Río Selva S.A. oficina La Paz, donde se dio a conocer los objetivos empresariales, metas/ objetivos/ incentivos estratégicos de cada gerencia. Las cuales se detallan en el siguiente cuadro:



Ilustración 10. Taller de transferencia (elaboración propia, 2021)

XI. Resultados obtenidos y evaluación

11.1. Descripción y análisis de los resultados obtenidos

A través de la formulación de lineamientos para mejorar la gestión de la comunicación interna y el cumplimiento de objetivos empresariales del Hotel Río Selva Resort S.A. se vislumbró cambios sustanciales entre el personal de las diferentes gerencias. Por el puesto que desempeñaba, podía realizar una observación directa ya que me encontraba en constante comunicación con el personal gerencial y operativo.

Asimismo, es importante señalar que gestionar la comunicación interna implicó definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos (técnicos, financieros), que permitieron por un lado, fortalecer el trabajo colaborativo y fortalecer la comunicación interna donde se promueve la comunicación

entre los miembros y por otro, se facilitó la integración entre las realizaciones personales y las institucionales creándose espacios de información, participación y opinión.

- La implementación de los correos corporativos provocó que el personal se sienta más identificado con la empresa y cada gerencia estaba informado de las acciones de los departamentos. Para su uso, se tuvo que orientar al personal que habitualmente no tenía la costumbre de revisar su bandeja de entrada.
- De igual manera, después de los talleres desarrollados con el personal del Hotel Río Selva Resort S.A. se observó un cambio sustancial en la comunicación asertiva. Varios funcionarios recibían en sus correos felicitaciones en el trato y cordialidad y, sobre todo, en eficiencia en el desempeño laboral y trabajo colaborativo.
- Los incentivos por desempeño y cumplimiento de objetivos institucionales permitieron elevar la motivación del personal.

11.2. Evaluación

La elaboración de los lineamientos para mejorar la gestión de la Comunicación Interna, facilitó el despliegue de todo el aparato comunicacional para promover la mejora de la comunicación entre el personal administrativo y operativo de la cadena hotelera. A continuación, se presenta los cambios observados durante el desempeño laboral:

EX ANTE	DURANTE	EX POST
El personal desconocía el organigrama del hotel y por ende no comprendía el flujo de comunicación	El equipo administrativo y operativo se interesó en conocer de manera gráfica el organigrama del hotel e identificó las relaciones y dependencias.	Existe una comprensión de los canales de comunicación y después de la implementación de los talleres, el personal conoce el organigrama de la cadena hotel el cual, se midió a través de una encuesta breve a los empleados de la empresa.
No existía incentivos al desempeño del personal	Durante los talleres se evidenció que, el hotel no había previsto mecanismos de incentivos para el desempeño del personal.	Se observa el trabajo en equipo y mayor esfuerzo en el cumplimiento de tareas, propias del personal.

Se desconocía la misión y visión del Hotel Río Selva Resort S.A.	Durante las sesiones de los talleres se reflexionó sobre la importancia de conocer a dónde se dirige los esfuerzos de los trabajadores y que se quiere lograr a largo plazo respecto al posicionamiento del hotel y su prestigio.	El personal operativo y administrativo conoce a cabalidad la misión y visión del hotel.
No se aplica ningún canal de comunicación interna.	Se reconoció que la implementación de correos corporativos permitiría mejorar la comunicación interna y conocer el trabajo de cada uno de los departamentos y gerencias.	La implementación de los correos corporativos provocó que el personal se sienta más identificado con la empresa. Cada una de las gerencias mantiene una comunicación más fluida con sus departamentos y áreas de trabajo.

Luego de haberse implementado cambios en la gestión de la comunicación interna, fue necesario aplicar una ficha de observación para documentar las mejoras y de esta manera plasmar las impresiones y/o criterios de trabajadores administrativos como operativos. Este instrumento es presentado en el Anexo D.

11.3. Conclusiones y recomendaciones

Es imperante señalar que, el proceso de formación académica en la Carrera de Turismo, fue la base para desarrollar propuestas significativas, coherentes y de impacto durante el desempeño laboral en el área administrativa en el Hotel Río Selva Resort S.A., lo que permitió poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, durante el proceso de formación.

Habiéndose realizado la formulación de lineamientos, para mejorar la gestión de la comunicación interna para el cumplimiento de objetivos empresariales del Hotel Río Selva S.A., se concluye que, estos permitieron un proceso de reflexión en la Alta Gerencia para mejorar primero, los canales de comunicación interna y segundo, fortalecer el sentido de pertenencia en los trabajadores, puesto que al describir la estructura organizacional del

Hotel, se logró una mejor comprensión sobre la cadena de mando y los flujos de comunicación interna.

De igual manera, se logró cumplir con los objetivos específicos que orientaron la presente memoria laboral, lográndose, por un lado, describir la estructura organizacional del Hotel Rio Selva Resort S.A. durante los talleres que, permitieron de manera gráfica, identificar los canales de comunicación y por otro, identificar y caracterizar el sistema de comunicación interna del personal administrativo y comercial del hotel en base a criterios, fruto de la revisión bibliográfica aplicados a la realidad organizacional del hotel.

Finalmente se debe resaltar, que la gestión de la comunicación interna en los establecimientos hoteleros mejora significativamente el clima laboral y el desempeño del personal y esto repercute en la atención de los clientes ofrecidos por el personal y mejora el prestigio del establecimiento hotelero, por lo tanto y según mi experiencia laboral es que se recomienda la implementación de estas técnicas como talleres, charlas u otras que aporten cada año a la mejora en la oferta de los servicios y el cumplimiento de los objetivos empresariales del Hotel Rio Selva Resort S.A.

XII. ANEXOS

ANEXO A – AMBIENTES DEL ÁREA CONTABLE DEL HOTEL RIO SELVA RESORT S.A. OFICINA LA PAZ



Fuente: Oficina del área contable (marzo de 2007), Machicao Kruschenka.

**ANEXO B- AMBIENTE DEL ÀREA CONTABLE HOTEL RIO SELVA RESORT S.A.
OFICINA LA PAZ**



Fuente: Oficina 2 área contable (marzo 2007), Machicao Kruschenka

ANEXO C- OFICINA DEL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SALA DE REUNIONES DEL HOTEL RIO SELVA RESORT S.A. OFICINA LA PAZ



Fuente: Oficina área Administrativa (marzo 2007), Machicao Kruschenka



Fuente: Sala de reuniones donde se llevó a cabo los talleres (marzo 2007), Machicao Kruschenka

ANEXO D- CONTENIDO DE LAS SESIONES DE LOS TALLERES 1 Y 2



OBJETIVOS DEL TALLER:

- Transferir a los participantes conceptos básicos de la Comunicación Interna y su importancia en el cumplimiento de objetivos institucionales.

ACTIVIDAD DE INICIO

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

- Nombre o apodo
- Lo que me apasiona (hobby)



CONTENIDO DE LA SESIÓN:

1. ¿QUÉ NECESITAMOS MEJORAR?

2. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

3. ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN

4. PASOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

5. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES



1. ¿QUÉ NECESITAMOS MEJORAR?

Se evidenció que, hay una deficiente gestión de la Comunicación Interna al interior del hotel, lo que provoca que haya un desempeño ineficiente en el personal dependiente y dificulta el cumplimiento de los objetivos empresariales.

“La forma en que nos comunicamos con otros y con nosotros mismos, determina la calidad de nuestras vidas”

Anthony Robbins

2. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ?

Es el proceso por medio del cual una persona establece contacto con otra y le transmite una información.

Es el intercambio de informaciones, ideas, emociones y actitudes que puede generar acciones en el otro

2. ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN



Clara, para que se entienda



Concisa, para ahorrar tiempo



Concreta, para centrar la idea



Correcta, para generar confianza

2. ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN



Coherente, para que tenga sentido



Completa, para lograr la respuesta esperada



Cortés, ser amable empática y consolida las relaciones

ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN

- **Ámbito Personal:** comunicación interna.
- **Ámbito Familiar:** familiares y amigos más cercanos.
- **Ámbito Académico:** El lenguaje es más especializado y formal, con uso de tecnicismos.
- **Ámbito Laboral:** lenguaje específico, formal y estudiado, con frases hechas, conversaciones breves, textos con formato preestablecido, etc.
- **Ámbito Social:** se lleva a cabo en eventos públicos.

PASOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

- ✓ Construye contexto
- ✓ Utilice un lenguaje concreto
- ✓ Escuche activamente
- ✓ Verifique, indague
- ✓ Proponga con efectividad
- ✓ Verifique lo que escuchó



2007

2008

**GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y CUMPLIR
LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**



INFORMACIÓN DE CONTACTO

KRUSCHENKA MACHICAO CASTILLO

ASISTENTE DE GERENCIA ADMINISTRATIVA

ENCUESTA DE EVALUACION POST TALLERES

La siguiente encuesta esta enfocada a evaluar el ambiente laboral, como una medida obligatoria despues de impartir los talleres al personal del hotel en la oficina La Paz.

Pregunta 1

¿ Que es lo mas reelevante que aprendio durante los talleres acerca de la importancia de la comunicaci3n dentro del Hotel, oficina La Paz?

R.-

Pregunta 2

¿Qu3 actividades considera que debemos realizar para mejorar nuestro ambiente laboral?

R.-

Pregunta 3

¿Usted observa que mejoro el ambiente laboral y la comunicaci3n entre su persona y sus compa1eros de trabajo?

R.-

Pregunta 4

¿Le gustaria que estos talleres se repitan?

SI

NO

Pregunta 5

Sugerencias si estos talleres se repetirian

R.-

Muchas gracias por su participacion y por demostrar compa1erismo en el Taller.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos. *Palabra Clave*, 14, 11-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Apodaca, P. (1999). Evaluación de los resultados y del impacto. *RE*, 12(2), 363-377. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991033>
- Apolo, D., Báez, V., & Pauker, L. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*(72), 521- 539. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>
- Brandolini, A., Gonzales, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Intera: Claves para una gestión exitosa* (primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Dircom. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cachi, C. P. (2020). *MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EN EL ÁREA DE RESERVAS DEL HOTEL DE SAL LUNA SALADA*. Memoria Laboral, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz. Recuperado el 23 de junio de 2021
- Céspedes E., J. (2008). *Metodología de la investigación*. La Paz.
- CEUPE, M. (5 de julio de 2021). <https://www.ceupe.com>. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/organizacion-en-la-empresa-hotelera.html>
- Concepto. (16 de Agosto de 2021). www.concepto.de. Obtenido de <https://concepto.de/comunicacion-organizacional/>
- Guevara, S. L. (2006). Comunicación Interna. En V. Autores, *Comunicación Estratégica para organizaciones* (pág. 279). Quito Ecuador: Quipus CIESPAL.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación Organizacional. (R. T. SC, Ed.) México. Recuperado el 2 de Agosto de 2021, de <https://es.slideshare.net/EdwinZaldivarCuya/comunicacion-organizacional-2012-vanessa-guzman>

- Hernández, S. R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. DF, México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Martinez, M. (2009). Evaluación Financiera y Operacional: aplicada en PyMEs hoteleras. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*(65), 31-48. Recuperado el 2 de Agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612980003.pdf>
- Ministerio de Culturas y Turismo – Viceministerio de Turismo – Programa Nacional de Turismo Comunitario. (2013). *Encuesta de gasto del turismo interno en Bolivia 2013*. La Paz.
- Ortiz, D. (2010). *ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LEALTAD EN OPERARIOS EN UN HOTEL DE TRES ESTRELLAS*. Tesis de Grado, Universidad del Itzmo Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala. Obtenido de <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2010/26917.pdf>
- Quisbert, P. D. (2016). *DISEÑO DE ESTRATEGIAS REFERIDAS A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL RIO SELVA RESORT*. Proyecto de Grado, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, La Paz. Recuperado el 23 de Junio de 2021
- Rivera, B., Rojas, L., & Ramirez, F. y. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1(2), 32-48. Recuperado el 21 de Junio de 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Ruíz T., D. (2012). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO DE DE LAS TÁCTICAS DE DESARROLLO DE LA HOTELERÍA EN CUBA. (U. C. Villas, Ed.) *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 18. Recuperado el 1 de agosto de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/rccs/agosto/rthc.pdf>
- UDAPE, Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas. (2004). *Estrutura del Sector Turismo en Bolivia*.

Universidad Franz Tamayo El Alto. (Mayo de 2020). Recuperado el 4 de Marzo de 2022,
de [https://www.laregion.bo/wp-content/uploads/2020/05/Resultados-Finales-
Investigaci%C3%B3n-UNIFRANZ-Turismo-.pdf](https://www.laregion.bo/wp-content/uploads/2020/05/Resultados-Finales-Investigaci%C3%B3n-UNIFRANZ-Turismo-.pdf)