

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



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

**MEMORIA LABORAL**

**MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN**  
**LA AGENCIA DE VIAJES TROPICAL TOURS**

Para optar al grado de Licenciatura en Turismo

**POR:** Giovanna Claudia Cárdenas García

**TUTOR:** Lic. MSc. Víctor Hugo Amurrio Tórrez

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

**MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA AGENCIA DE VIAJES TROPICAL TOURS**

Presentado por: Giovanna Claudia Cárdenas García

Para optar al grado académico de Licenciada en Turismo

Nota numeral.....

Nota literal.....

Ha sido.....

Directora de la carrera de Turismo: Lic. Dorys Arias Pérez

Tutor: Lic. MSc. Víctor Hugo Amurrio Tórrez

Tribunal: Lic. MSc. Leidy Vásquez Foronda

Tribunal: Lic. MSc. Mónica Chacón Delgado

Fecha: 23 de octubre de 2020

## **DEDICATORIA**

La presente memoria la dedico con todo mi amor a mi mamita que hoy es un ángel del cielo que me ilumina para seguir adelante cumpliendo mis metas de vida, sé que hubiera sido tan distinto que en este momento tú estuvieras a mi lado y compartieras conmigo esta alegría de dar un paso más en mi vida al terminar mi carrera.

A mi esposo, que me apoyó en todo momento y estuvo a mi lado incluso en las situaciones más tristes de mi vida, no fue fácil terminar sin embargo siempre fuiste la persona que me dio ánimos para seguir, gracias por toda tu ayuda y amor incondicional.

Mi hijo que es un regalo de Dios, eres el motor que existe en mi vida para salir adelante y vencer cualquier obstáculo que se nos atreviese, eres mi principal motivación para esforzarme en todo lo que hago mi amorcito.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios sobre todo por estar presente en todo momento de mi vida y hacer de mí una mejor persona, ayudándome a corregir mis errores, por poner en mi camino a personas con un valioso corazón y regalarme cada día una nueva oportunidad de vivir y así cumplir con mis metas.

Quiero agradecer también a mi tutor el Lic. MSc. Víctor Hugo Amurrio Tórrez, quien primero fue mi docente en la universidad y ahora también en esta etapa supo guiarme orientándome de manera teórica y metodológica. Gracias a su ayuda desinteresada pude elaborar la presente memoria laboral.

## INDICE

1.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL .....	2
1.1	Descripción de la empresa o Institución .....	2
1.2	Actividad de la Empresa.....	3
1.3	Descripción del desempeño profesional en la institución .....	6
2.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	7
2.1	Descripción e identificación de los campos de acción en las actividades laborales desempeñadas.....	7
2.2	Descripción de los agentes, sectores de actividad y grupos de población involucrados .....	14
3.	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	15
3.1	Antecedentes del Problema .....	15
3.2	Identificación del Problema.....	15
3.3	Planteamiento y Formulación del Problema .....	17
3.4.	Ubicación del Problema en un Marco Teórico .....	17
4.	SOLUCIÓN DEL PROBLEMA .....	37
4.1	Características .....	37
4.2	Participantes .....	39
4.3	Procedimiento de solución.....	39
5.	RESULTADOS OBTENIDOS.....	42
5.1	Descripción de los resultados obtenidos .....	42
5.2	Análisis de los resultados obtenidos .....	43
5.3	Conclusiones de los resultados obtenidos.....	43
6.	BIBLIOGRAFIA.....	45
7.	ANEXOS .....	47

## **Resumen**

En la memoria laboral que se presenta, se describe a detalle el funcionamiento tanto interno como externo de la Agencia de Viajes Tropical Tours, empresa turística en la que se tuvo la oportunidad de trabajar por más de tres años, misma que es una de las principales agencias de viajes existentes en el país, debido a su presencia en cinco departamentos, lo que hace que sea un referente de la actividad turística en Bolivia.

Se hace especial énfasis en la deficiente comunicación interna que existía en la referida empresa y cómo este extremo afectaba al correcto desempeño laboral de los empleados para brindar de esta manera un servicio de calidad adecuado a los clientes, aspectos que fueron observados durante la permanencia como parte activa del personal de la Agencia de Viajes Tropical Tours.

El presente trabajo se estructura en los siguientes capítulos: descripción de la actividad profesional, descripción de la actividad laboral, identificación del problema, solución del problema y resultados obtenidos.

Para la elaboración de la presente memoria laboral, el enfoque de investigación utilizado fue el enfoque cualitativo, mismo que permitió alcanzar un análisis sistemático de información subjetiva, lógica y fundamentada. Así como se empleó el método descriptivo y exploratorio, teniendo como objetivo la evaluación de las características de esta situación en particular.

Finalmente se describe una serie de sugerencias para evitar una comunicación precaria en cualquier empresa que brinde servicios turísticos y se pueda brindar un servicio adecuado y acorde a los requerimientos y exigencias actuales de los turistas, tanto locales como internacionales en nuestro país.

## **Summary**

In the work report that is presented, the internal and external functioning of the Tropical Tours Travel Agency is described in detail, a tourist company that had the opportunity to work for more than three years and which is one of the main existing travel agencies in the country, due to its presence in five departments, which makes it a benchmark for tourist activity in Bolivia.

Special emphasis is made on the lack of internal communication that existed in the aforementioned company and how this extreme affected the correct work performance of employees to thus provide an adequate quality service to customers, aspects that were observed during the tenure as active part of the staff of the Tropical Tours Travel Agency.

This work is structured in the following chapters: description of professional activity, description of work activity, identification of the problem, solution of the problem and results obtained.

For the preparation of this working report, the research approach used was the qualitative approach, which allowed for a systematic analysis of subjective, logical and informed information. As well as the descriptive and exploratory method was used, aiming at the evaluation of the characteristics of this particular situation.

Finally, a series of suggestions are described to avoid the lack of communication in any company that provides tourist services and can provide an adequate service and according to the current requirements and demands of both local and international tourists in our country.

## INTRODUCCIÓN

La presente memoria trata sobre la experiencia laboral vivida en la Agencia de Viajes Tropical Tours, empresa turística donde se tuvo la oportunidad de trabajar, conocer más de cerca y comenzar con la práctica laboral real en el rubro del turismo en nuestro país.

Se formó parte activa de la referida empresa turística por el lapso de más tres años, desde el año 2011 hasta el año 2014, específicamente como parte del equipo que trabajaba en oficinas del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, primero en el cargo de Asistente de Viajes y posteriormente en el cargo de Jefa de Turno, cumpliendo con los distintos horarios de trabajo acordes al tránsito de pasajeros nacionales e internacionales que existía, esto significaba el trabajar inclusive en horario nocturno, dependiendo del itinerario de los vuelos internacionales. Asimismo se tuvo la oportunidad de formar parte de los implantes (asistencia de viajes exclusiva) que poseía la agencia, como ser: Yacimientos Petroleros Fiscales Bolivianos y la Empresa Minera San Cristóbal

Durante la referida permanencia en la Agencia de Viajes Tropical Tours, de igual manera se pudo aplicar en la práctica real, todo lo enseñado en la carrera de Turismo, puesto que gracias a los distintos cargos obtenidos, se pudo aprender y practicar en la realización de reservaciones, emisión de boletos, asignación de asientos, creación de un plan de vuelo para cada cliente en específico, dependiendo lo solicitado e inclusive el colaborar al pasajero en el pago de la tasa de aeropuerto y el depósito de sus maletas, entre otras funciones que iban generándose día a día.

Finalmente se pudo conocer a gente profesional en el rubro, que supieron compartir desinteresadamente la experiencia y conocimiento que poseían, con quienes se tiene un profundo sentimiento de agradecimiento, así como de igual manera se pudo conocer y se trató de entender el temperamento de algunas personas, sobre todo las autoridades de turno de esa época, quienes muchas veces perdían la paciencia y se desesperaban por tomar su vuelo, sin entender que no era responsabilidad propia ni de la empresa, que ellos se hayan retrasado y peor aún que los vuelos no podían retrasarse por un pasajero.

Experiencia laboral muy grata y que ayudó de gran manera a que hoy en día se posea una idea exacta de cómo trabaja una agencia de viajes de jerarquía, conocimiento valioso a momento de buscar nuevas expectativas laborales e incluso pensar en proyectos personales.

## **1. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

### **1.1 Descripción de la empresa o Institución**



*Gráfico No. 1. Fanny Mealla Presidenta de la Agencia de Viajes Tropical Tours Ltda. (2019).*

Fuente: Periódico *El Deber*

La señora Fanny Mealla presidenta de la Agencia de Viajes Tropical Tours inicia la actividad con una mentalidad visionaria, la idea principal de esta aventura de negocios fue la de promover este país como destino turístico para los excursionistas nacionales.

Tropical Tours - Agencia de Viajes y Turismo, es una empresa familiar que con el transcurrir del tiempo se convirtió en una de las agencias de viajes más importantes del país. Lleva 39 años en el mercado y es el único representante oficial de HRG (Hogg Robinson Group) en Bolivia, ser parte de esta corporación le permite combinar servicios en viajes, tecnología, asesoramiento profesional, presencia a nivel mundial para proporcionar soluciones tecnológicas y mejores planes de ahorros a los clientes corporativos, además es una de las compañías más antiguas de turismo que tiene presencia en cinco ciudades con 22 oficinas, incluyendo presencia en los principales aeropuertos de Bolivia. Catalogados por Sabre como la empresa número 1 en el país y número 25 en el continente Sudamericano.

También es parte de los miembros de Consolid, alianza internacional que les permite estar alineados con las prácticas eficientes de la industria y desarrollos tecnológicos a nivel regional.

Su casa matriz se encuentra en la ciudad de Santa Cruz – Bolivia y es una empresa especializada en viajes de negocios, turismo y eventos, misma que brinda una atención personalizada, con la que se pretende la reducción de costos, calidad de servicios, avances tecnológicos para el control total y seguridad de la información.

## **1.2 Actividad de la Empresa**

La Agencia de Viajes Tropical Tours ofrece viajes vía aérea, específicamente entre los servicios que brinda se encuentran por ejemplo: reserva, venta y confirmación de boletos aéreos (nacionales e internacionales), venta de paquetes turísticos (nacionales e internacionales), reserva de hoteles y transportes, servicio y oficinas en aeropuerto, asistencia al viajero y asesoramiento en trámites de visas, contando con oficinas en la ciudad de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Sucre y Tarija.

La Agencia lleva 39 años en el mercado nacional y su crecimiento ha sido admirable considerando las grandes adversidades que ha tenido que afrontar, desde fraudes entre los mismos empleados, hasta la entrada de fuertes competidores nacionales e internacionales.

La agencia se focaliza exclusivamente en la oferta turística al mercado nacional obteniendo la licencia de la Asociación Boliviana de Agencias de Viaje y Turismo (ABAVYT), con el tiempo se expande al mercado internacional obteniendo la licencia IATA Asociación Internacional de Transporte Aéreo.

A continuación, se detalla aspectos importantes dentro de la trayectoria de la Agencia de Viajes Tropical Tours:

En 1982 Tropical Tours se convierte en la primera agencia de viajes en Bolivia en organizar el viaje de promoción de un colegio al exterior, así la señora Fanny Mealla empieza la actividad con una mentalidad visionaria.

En 1983 obtiene la licencia de la Asociación Boliviana de agencias de viajes y turismo ABAVYT, posteriormente en el año 1985 obtiene la licencia IATA Asociación Internacional de Transporte Aéreo, un año después recibe de parte de Aerolíneas Argentinas el reconocimiento como líder de la industria.

En 1989 inician con la unidad de viajes corporativos, esto vino de la mano de la instalación del primer sistema de reservas de Bolivia “Gabriel II” permitiendo además

automatizar el sistema contable, logrando en el año 1992 adquirir su primera oficina propia.

Posteriormente en el año 1994 instala el servicio de relocalización de expatriados y radicatorias y en el año 1996 Tropical Tours es la primera agencia de viajes del país con un servidor de correo electrónico y con dominio WEB propio.

En 1998 esta agencia de viajes inaugura la primera oficina de implante, prestando sus servicios y atendiendo los requerimientos de sus clientes dentro de su propia organización, recibiendo un año después distintos reconocimientos por brindar servicios de calidad.

Ya en el año 2001 y a consecuencia del crecimiento de la demanda en el rubro de viajes, abre sus oficinas en las ciudades de La Paz y Cochabamba, obteniendo en el año 2002 la representación de Universal Assistance y un año después abre oficinas en las ciudades de Tarija y Sucre.

En 2006 amplía su representación internacional al ser invitados a ser parte del grupo CONSOLID, que tiene las agencias de viajes líderes en Latinoamérica y en el año 2007 implementa el Call Center en las ciudades de Santa Cruz y La Paz, además del intranet a nivel nacional, recibiendo dos años después la certificación de TUD REHILAND como única agencia de viajes del país con certificación ISO 9001-2000.

Ya en el año 2010 inaugura una oficina central en la Zona de Equipetrol Norte (Santa Cruz) y un año después recibe reconocimientos por el grupo Nueva Economía, como parte de las 100 empresas líderes del país con mejor reputación, posteriormente pasa a ser aparte de HRG una organización global líder, enfocada en la gestión de viajes corporativos con más de 12.000 personas atendiendo en 120 países para prestar el soporte necesario.

El año 2011 luego de la caída de las líneas aéreas Lloyd Aéreo Boliviano y Aerosur disminuyeron súbitamente los vuelos que iban a Miami y Punta Cana, entonces nace la idea de realizar un Outlet de viaje, donde se realiza una alianza estratégica con el Banco de Crédito de Bolivia que permitió financiar viajes a 60 cuotas mensuales. Hoy en día todos los Outlet han sido visitados por más de 70.000 personas que quieren viajar, este evento se realiza en la ciudad de Santa Cruz, Cochabamba y la ciudad de La Paz.

En 2013 recibe el reconocimiento de mejor agencia del año, un año después es premiada por Aerolíneas Argentinas, Latam Group y Hann Air por las ventas exitosas y en el año 2015 recibe el reconocimiento de Sabre Travel por los 35 años de exitosa trayectoria en el rubro.

En el año 2016 Tropical Tours consolida una alianza estratégica con Amadeus It Group, líder global en soluciones tecnológicas, migrando su plataforma de reservas para ofrecer servicios más rápidos eficientes y de calidad, en el año 2017 Tropical Tours Ltda. es reconocida entre las 100 empresas líderes con mejor reputación y con mejor responsabilidad, finalmente en el año 2018 Por tercer año consecutivo recibe reconocimiento GLOBAL BUSINESS CORPORATION, como parte de las empresas líderes en América latina con mejor reputación otorgado en merito a su éxito empresarial.

La agencia Tropical Tours brinda un servicio de atención las 24 horas al día, los 7 días de la semana, cuenta con oficinas propias en cinco ciudades del país y oficinas de soporte para el embarque de sus clientes en los aeropuertos más estratégicos de Bolivia.

Es una firma que invierte más de 400 horas al año en capacitación de sus recursos humanos, que genera 250 empleos directos y que busca ser una de las mejores empresas para trabajar en Bolivia.

La agencia de viajes Tropical Tours cuenta con varios implantes (espacios dentro de otra empresa), en los cinco departamentos de Bolivia donde tiene presencia. En la ciudad de La Paz podemos mencionar a las empresas más grandes y entidades públicas como ser:

- ❖ Yacimientos Fiscales Bolivianos (YPFB)
- ❖ Sociedad Boliviana de Cemento (SOBOCE)
- ❖ Cervecería Boliviana Nacional (CBN)
- ❖ Empresa Minera SAN CRISTOBAL S.A.
- ❖ Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL)
- ❖ Cámara de Senadores
- ❖ Cámara de Diputados
- ❖ Programa de la Naciones Unidas (PNUD)
- ❖ Industrias Cerámicas Paz (INCERPAZ)

- ❖ Embajada Americana
- ❖ Sociedad Boliviana de Cemento (SOBOCE)
- ❖ HANSA
- ❖ Operadora de Telecomunicaciones (VIVA)

### **¿Qué significa el término in plant?**

Para Dennis Coon (2004) el término in plant hace referencia a una “agencia de viajes situada físicamente en las instalaciones de otra empresa, a la cual presta sus servicios”(1) Es decir que al hablar de un in-plant (termino en ingles que significa “en planta”) nos referimos a esas pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en distintas empresas clientes, esto con el fin de que puedan trabajar de una manera más personalizada y eficiente en los servicios que la empresa solicita. En su mayoría se trata de oficinas que cuentan con uno o dos empleados que deben estar constantemente en contacto con los viajeros para poder coordinar el trabajo.

### **1.3 Descripción del desempeño profesional en la institución**

El trabajo personal desempeñado en la oficina del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, así como en los implantes que poseía la Agencia de Viajes Tropical Tours en Yacimientos Privados Fiscales Bolivianos (YPFB), como en la Empresa Minera San Cristóbal S.A., en los que se pudo participar de manera activa, básicamente fue:

- ✓ Asistente de viajes en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, donde se cumplía con las funciones de colaborar y orientar a los clientes de la empresa.
- ✓ Jefa de turno del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, donde la principal responsabilidad era que el turno a cargo realice un trabajo eficiente y de esta manera se pueda brindar un servicio de calidad, realizándose una correcta y debida atención al cliente.

- ✓ En Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), se formó parte del equipo de los implantes que se tenía con otras empresas con las cuales mantenían una relación laboral y de negocios.
- ✓ En la Minera San Cristóbal S.A., se realizaba un trabajo específicamente de logística y reservas para el personal interno de la empresa, como para algunos clientes externos que poseía.
- ✓ Asesora del Call center en la oficina central de la Agencia de Viajes Tropical Tours de la ciudad de La Paz, lugar donde se tenía una relación directa con las distintas empresas privadas y públicas del país.
- ✓ Atención al Cliente en la oficina de la zona sur de la Agencia de Viajes Tropical Tours en la ciudad de La Paz, lugar donde aparte de realizar un seguimiento a las actividades de la empresa respecto a la clientela y cuentas empresariales, se brindaba un servicio directo a los clientes de paso y se les explicaba acerca de las ofertas turísticas que se tenían.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

### **2.1 Descripción e identificación de los campos de acción en las actividades laborales desempeñadas**

Las habilidades de un asesor de viajes son variadas y las mismas continúan creciendo constantemente. El personal de la agencia de viajes vende servicios, se puede decir que trabaja con la intangibilidad y es necesario que su perfil como colaboradores contemple el conocimiento de las técnicas del buen trato con las personas, las buenas relaciones entre grupos de trabajo y la dirección. Una de las herramientas más importantes en el campo de las agencias de viaje es sin duda sus colaboradores, a diferencia de otros rubros.

### ✓ **Asistente de viajes en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto**

En la Agencia de Viajes Tropical Tours, en primera instancia se tuvo el cargo de asistente de viajes en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, cargo en cual se cumplió con las funciones de colaborar y orientar a los clientes de la empresa, primero se debía organizar los boletos que se enviaban por correo electrónico desde las oficinas centrales de la institución, había que ordenarlos cronológicamente, asignar los asientos en las primeras filas o según el requerimiento de cada cliente y posteriormente imprimir el pase a bordo.

Se debía cancelar la tasa de Aeropuerto y después esperar a que el cliente llegue a tiempo e informar si había algún problema, ya sea de alguna demora de vuelo o tal vez si existía algún bloqueo en la ciudad para que el cliente tome sus precauciones y pueda llegar a tiempo para abordar su vuelo. En algunas ocasiones también se debía colaborar en realizar la fila para que los pasajeros puedan realizar el check – in o tal vez en depositar su maleta de viaje y así de esa manera agilizar todo el trámite en la línea aérea.

El trabajo que se realiza en la oficina del Aeropuerto Internacional de El Alto es de 24 horas al día, los siete días de la semana dividido en tres turnos, el primer turno de hrs. 05:00 a.m. hasta hrs. 13:00, el segundo turno de hrs. 13:00 a hrs.21:00 y el tercer turno de hrs. 21:00 hasta hrs. 05:00 de la madrugada, esto se lo hace en equipos de tres personas divididos en dos grupos y el fin de semana y las noches trabaja una sola persona debido a que existe una menor afluencia de viajeros y un menor movimiento en el aeropuerto.

Los fines de semana, el grupo de aeropuerto que estaba de turno, se encargaba de la atención de todos los implantes y oficinas centrales a nivel nacional, esto implicaba que aparte de la atención que se debía brindar a los pasajeros en la oficina, se debía hacer el seguimiento respectivo con cada uno de los implantes, por si existía alguna emergencia o contratiempo, de igual manera se debía solucionar los problemas que pudiesen existir.

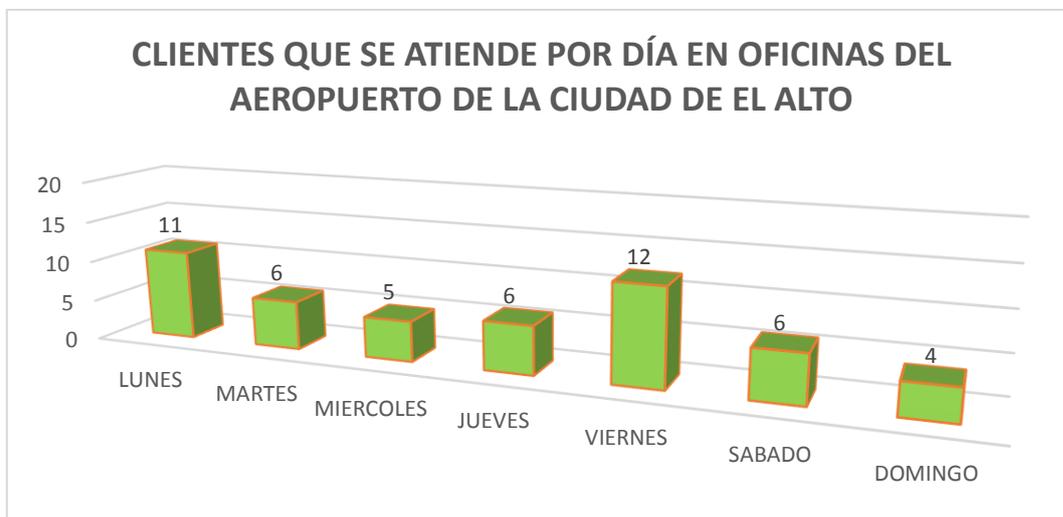
En la oficina también se realizaban reservas y emisión de boletos aéreos al público externo y algunas veces se debía emitir un boleto aéreo a último momento a consecuencia de alguna emergencia o equivocación del personal de las oficinas centrales. También existía la posibilidad de que ese instante aparezca alguna autoridad pública del estado o

personas VIP de alguna empresa que deseaban que se les confirme un vuelo para ese mismo instante.

✓ **Jefa de turno en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto**

Después de un determinado tiempo y por el trabajo correctamente desempeñado, se cumplió con las funciones de jefa de turno del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, donde la responsabilidad consistía básicamente en que en todo momento de la jornada laboral, exista un buen y correcto trabajo en equipo en el turno a cargo, que todos lleguen a tiempo, coordinar las tareas pendientes y asignar a cada uno el trabajo para cada día, así como era importante que se brinde un buen servicio a los pasajeros y clientes de la agencia.

En el referido cargo se debía tener especial atención a cuáles eran los aspectos pendientes de cada uno de los turnos existentes en el Aeropuerto, así como se debía corroborar si los mismos fueron cumplidos por el personal, si existía la presencia de pasajeros VIP de la empresa o en su defecto estar atenta a solucionar cualquier inconveniente que pudiese presentarse con la llegada, chek in y abordaje de los mismos.



*Gráfico No.2.*Clientes que se atiende por día en oficinas del Aeropuerto. Fuente: Elaboración Propia

La cantidad de pasajeros que se atendía al día en las oficinas del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto variaba de lunes a domingo, los horarios con mayor movimiento eran temprano en las mañanas y en las noches.

✓ **Implantes en Yacimientos Petroleros Fiscales Bolivianos y Empresa Minera SAN CRISTÓBAL S.A.**

Se tuvo la oportunidad de trabajar en dos de los implantes que la Agencia de Viajes Tropical Tours posee, en este caso la agencia establece un equipo de asesores exclusivos para la empresa, dando una atención totalmente personalizada y adaptada a las necesidades de ésta, habiéndose brindado dicho servicio en Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) y Empresa Minera SAN CRISTÓBAL S.A.

El trabajo en los referidos implantes consistía en seguir las normas en cuanto a horarios y reglas que tenía la empresa, de tal manera de que la Agencia de Viajes Tropical Tours tenía una oficina privada y el trabajo consistía en realizar la reserva y la emisión de boletos aéreos. La diferencia que existía era que la comunicación se la manejaba directamente con personal autorizado del implante y no así directamente con el cliente.

El horario en el que se trabajaba en la institución YPFB era el convencional de toda oficina, es decir de hrs. 08:30 a 12:30 y de hrs. 14:30 a 18:30. En cambio en la oficina de la Minera San Cristóbal, el trabajo era en horario continuo de hrs. 08:00 a 16:00 y sábado y domingo hasta medio día.

✓ **Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB)**

El implante de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos era un trabajo de asesoramiento exclusivo respecto a la asistencia y coordinación de viajes a todo el personal propio de la empresa. Dicho trabajo iba desde reservar y emitir los boletos requeridos por trabajadores y plantel ejecutivo, hasta la revisión y verificación de la correcta utilización de los boletos adquiridos.

De igual manera era parte de las funciones del referido cargo el tratar de otorgar prioridad a las reservas y emisiones de boletos del presidente, así como del resto del personal con cargos jerárquicos de la institución. Situación que a veces se complicaba, puesto que las exigencias requeridas por los mismos varias veces llegaban casi a último momento a consecuencia de reuniones o problemas imprevistos en la institución.

De igual manera se debía seguir un estricto control en la verificación de boletos, puesto que no debía existir duplicidad en los adquiridos por el personal, es decir que debido a que los personeros de la institución modificaban constantemente de itinerario debido a las actividades propias de la empresa, algunos boletos quedaban sin utilizarlos por el cambio de rutas.

Era una de las tareas más complicadas el tener el registro de cada uno de los vuelos y de los pasajes no utilizados para evitar ese desfase en uno y otro boleto, situación que se complicaba con la atención requerida por el personal de la institución, respecto a la planificación de rutas más cortas y búsqueda de pasajes más económicos para las distintas actividades que ellos realizaban, información que era requerida con premura y sin existir el tiempo suficiente para realizar una búsqueda apropiada.

#### ✓ **Empresa Minera SAN CRISTÓBAL S.A.**

El implante de la Empresa Minera San Cristóbal era un trabajo de logística, organización y recepción de formularios, se debía coordinar los horarios de salida desde la mina hasta el lugar de residencia de todo el personal, teniéndose en cuenta que muchos de ellos viven en la ciudad de La Paz, Santa Cruz, Oruro y Potosí.

En primera instancia el trabajo consistía en recepcionar formularios con solicitudes de boletos aéreos, reservas de hoteles nacionales e internacionales, reservas de seguros de asistencia al viajero, reservas de salones para congresos, programar vagonetas hacia la mina, Potosí, Oruro y Chile y llenar los formularios de ingreso para los conductores de los buses para el recojo al personal de la mina.

Según la solicitud de boletos se realizaba la respectiva reserva, se debía organizar los vuelos según los días de descanso que tenía el personal, ellos trabajaban quince días en la mina y después salían con siete días de descanso, para lo cual se debía tener todo listo y organizado para su retorno. Se realizaba la reserva de vuelo según el lugar de destino que

requería el personal, las emisiones se realizaban directamente en oficinas de la ciudad de Santa Cruz.

También se debía coordinar con el bus desde el llenado del formulario con el nombre de los conductores para el recojo del personal que vivían en la ciudad de Oruro y Potosí, tanto para ida como retorno, esto debía ser una coordinación en equipo ya que cualquier información que se omitía podía perjudicar en el ingreso del personal a la mina.

En los buses solo ingresaba el personal de la mina ninguna persona externa podía utilizar el servicio, los asientos de los buses tenían que ser muy cómodos ya sea semi cama o cama, debía tener servicio de televisión, calefacción y tener todas las comodidades ya que los viajes eran largos y mayormente se realizaba los viajes en la noche.

Se debía coordinar y programar la salida e ingreso de las vagonetas de la mina para recoger al personal y a los gerentes cuando llegaban a la ciudad de La Paz y el retorno a su hogar, también se debía programar el uso de vagonetas en Chile según el calendario de actividades de la empresa minera.

La empresa posee su propio avión chárter para poder trasladar a todo su personal hasta la mina, sin embargo, la Agencia de Viajes Tropical Tours también colaboraba en el abordaje, en la asistencia del pasajero y finalmente en el recojo de su equipaje en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto.

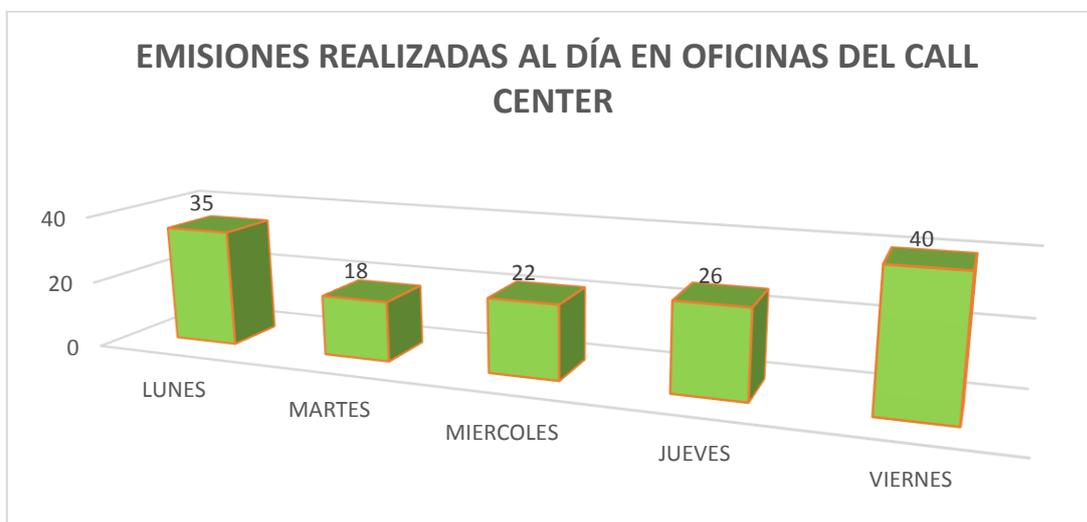
El avión llegaba hasta la ciudad de Santa Cruz y Cochabamba, su capacidad era de 62 personas, operaba los días lunes, miércoles, jueves y viernes, los otros días que no operaba el avión se debía coordinar con vuelos especiales de otras líneas aéreas para realizar los traslados de personal o también se debía realizar reservas de hotel para que los mismos puedan pernoctar una noche, para esperar a primera hora del día siguiente el vuelo de la empresa minera y así llegar a su destino final.

Se debía llenar un formulario para el Servicio de Aeropuertos Bolivianos (SABSA), mismo que debía contemplar datos de la tripulación, la entrega de los respectivos pases a bordo y el listado de pasajeros al capitán encargado del vuelo de la Empresa Minera San Cristóbal.

✓ **Asesora del Call Center en la oficina central de la Agencia de Viajes tropical Tours**

La atención desde el call center es una modalidad habitual, los agentes de viajes de la agencia atienden a sus clientes vía telefónica. En oficinas centrales de la agencia, el trabajo consistía en realizar reservas y emisiones de boletos, la supervisora del call center era la que asignaba las cuentas que cada uno debía atender (de tres a cinco), ello entre empresas públicas y privadas para la atención especial que se debía realizar.

Según el requerimiento de cada empresa se debía solicitar mediante un correo electrónico al personal de la agencia que trabajaba en los principales aeropuertos del país, para que asistieran al pasajero, ya sea con el pase a bordo o con el pago de tasa de aeropuerto, al final de cada jornada laboral se debía realizar un informe de todo el trabajo realizado.



*Gráfico No. 3. Emisiones Realizadas al día en Oficinas del Call Center. Fuente: Elaboración Propia*

Las emisiones de boletos que se realizaba en oficinas del call center variaban según a las cuentas que manejaba cada persona, en su mayoría se emitía más de 20 boletos al día.

✓ **Atención al cliente en la oficina de la zona sur de la Agencia de Viajes tropical Tours**

De igual manera, se tuvo la oportunidad de trabajar en atención al cliente en las oficinas centrales de la avenida Arce y también en la Zona Sur, ahí el trabajo consistía en realizar la emisión y reserva de boletos aéreos, se asignaban de una a tres empresas a cada asesor para que sean atendidas personalmente, además de ello se debía atender a las personas que estaban de paso, clientes que buscan mayores ofertas de vuelo que sean atractivas y según su necesidad.

Lo más requerido por este último grupo de clientes era que se consiga los mejores horarios para las conexiones internacionales, así como también conseguir los mejores precios en las distintas líneas aéreas para poder realizar la venta del boleto.

## **2.2 Descripción de los agentes, sectores de actividad y grupos de población involucrados**

La población involucrada dentro del área de trabajo donde se tuvo la oportunidad de desempeñar funciones laborales en la ciudad de La Paz fueron: Gerente Regional, Gerente Comercial, Supervisor del Call Center y los distintos asesores de viaje.

- a) **Gerente Regional.-** El señor Hans Bustillos desempeñaba la función de Gerente Regional, él brindaba apoyo al director de la agencia de viajes desde la ciudad de La Paz, los fines de semana se debía solicitar su aprobación personal en las respectivas emisiones de boletos que se realizaban, de igual manera se le entregaba un informe de la atención brindada en oficinas cuando había algún problema en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto.
- b) **Gerente Comercial.-** El señor Rafael Ortíz cumplía con la función de Gerente Comercial, él era quien organizaba y evaluaba las operaciones de comercio en la empresa. Estaba en constante comunicación con los directores de otras empresas a nivel nacional, los cuales le informaban sobre la atención al cliente brindada en las oficinas del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto.
- c) **Supervisor.-** La señora Vivian Salinas era la Supervisora del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto y Call Center de la ciudad de La Paz, ella hacía la supervisión de la atención al cliente, asignando las funciones del personal y coordinando el trabajo en equipo que se realizaba en las oficinas.
- d) **Asesores de viajes.-** Durante el tiempo que se trabajó en la Agencia de Viajes Tropical Tours existían alrededor de 15 a 20 asesores de viajes en oficinas del Call

Center. En la oficina del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto eran 6 personas divididas en 2 equipos.

### **3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

#### **3.1 Antecedentes del Problema**

Dentro de la Agencia de Viajes Tropical Tours existía un deficiente trabajo en equipo, pues al tener constantes cambios de turnos y al existir personas que nunca trabajaron en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, en oficinas de la empresa, el personal creía que se podía realizar cambios a último momento, sin entender el procedimiento que existía realmente en el Aeropuerto.

También existía una completa falta de motivación e incentivos para el personal, ya que la empresa no valoraba correctamente el trabajo realizado en los horarios que existían en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, incumpléndose inclusive con el pago de los bonos que por ley se otorgan al empleado cuando se trabaja de noche, fines de semana y feriados.

Dentro de la empresa turística no existía una adecuada comunicación interna a momento de realizar las respectivas reservas, pases a bordo y venta de boletos entre otros, puesto que en varias ocasiones las personas que terminaban el turno no comunicaban de manera exacta los pendientes que había al turno siguiente, a veces por el apuro de irse a sus hogares y en otras ocasiones por la inexistencia de una adecuada política de llevar un registro de novedades y pendientes dentro de la empresa.

#### **3.2 Identificación del Problema**

En oficinas del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, se debía estar atento a la llegada de algunas autoridades públicas del Estado o personas VIP de empresas privadas con las que trabajaba la agencia de viajes, todo tenía que estar listo para que cuando ellos lleguen ya se encuentren con su pase a bordo cancelado y otra persona debía estar en la fila esperando por si tenía equipaje.

A veces sucedía que el pasajero llegaba y no tenía su boleto confirmado, pues en oficinas centrales no lograban emitir el pasaje, ya sea porque lo olvidaron o no había espacio, aspecto igualmente ocasionado a consecuencia de la falta de comunicación oportuna entre ambos equipos (del call center y las oficinas del aeropuerto), es decir que no se tenía conocimiento de dicha problemática y ese instante había que solucionar el inconveniente, siempre tratando de que esos aspectos negativos no sean de conocimiento del pasajero.

Esta problemática era casi rutinaria en la oficina del aeropuerto, esto debido a las reuniones de último momento que tenían dichas autoridades de gobierno o empresarios que debían realizar sus vuelos y estar a una determinada hora, eso implicaba que se tenga que pedir colaboración extra a la línea aérea para poder confirmar el espacio de esos clientes para que puedan realizar su viaje sin contratiempos.

De igual manera, algunas autoridades del país se demoraban en llegar al aeropuerto para tomar su vuelo, era entonces cuando sus asistentes se contactaban con el personal de la oficina del aeropuerto para pedir que se les colabore para que el vuelo se demore en su salida. Ellos creían que por ser autoridades de gobierno el vuelo debía esperar hasta que llegaran, pero lamentablemente esto no era así, puesto que las líneas aéreas debían cumplir con un horario que estaba ya definido.

En las oportunidades en las que pese a todo el trabajo y esfuerzo brindado para atender a ese tipo de clientes, los mismos perdían el vuelo, eran ellos los que olvidando que fue responsabilidad suya, llegaban a reclamar al personal de la agencia de viajes, situación por la cual para no dejarlos varados, se debía movilizar al equipo para encontrar otro vuelo próximo y de esta manera el cliente pueda continuar con el viaje programado.

Situación por la cual se debía poseer una buena relación con el personal tanto de las líneas aéreas, como con el personal del aeropuerto para obtener una colaboración extra cuando existía este tipo de situaciones ajenas a la responsabilidad de la agencia de viajes.

También existía una deficiente comunicación interna en la oficina del aeropuerto, puesto que llegaban varios e-mails para informar sobre algún pasajero especial, mencionando que atención se le debía brindar, información que era recibida por alguno de los compañeros de trabajo y éste no la compartía con el resto, menos con el grupo entrante al turno respectivo. Este problema ocurría todo el tiempo, a consecuencia del olvido de uno de los miembros del equipo de turno o por la prisa de realizar el cambio de turno y retirarse

a su hogar, lo que ocasionaba que los temas pendientes no sean de conocimiento de todos, repercutiendo todo esto en un mal servicio a los clientes de la empresa.

Otro factor ocasionado por la falta de comunicación interna era que algunos jefes de turno conservaban la información solo para ellos y no la compartían con el resto del personal, momento en el cual comenzaban los conflictos internos, puesto que los demás compañeros ignoraban las últimas decisiones brindadas por los supervisores.

### **3.3 Planteamiento y Formulación del Problema**

La deficiente comunicación interna en la Agencia de Viajes Tropical Tours, entre compañeros de la misma condición laboral, así como entre los directores y ejecutivos, observada durante la permanencia en la referida agencia, ocasionaba que el trabajo que se realizaba, sea desorganizado y poco eficiente a momento de brindar una correcta atención al cliente, así como el poder brindar una pronta y correcta solución a los problemas que podían presentarse.

El hecho de que los trabajadores de una agencia de viajes no conozcan las labores de los demás departamentos provoca conflictos interdepartamentales, ya que no entienden las urgencias y necesidades que pueden existir, ni menos del trabajo que realizan sus otros compañeros.

Una buena comunicación en el área laboral es uno de los factores fundamentales de la motivación, un empleado que tiene la oportunidad de expresar su opinión se siente escuchado y por lo tanto valorado. Los empleados motivados sienten un mayor compromiso hacia la empresa turística y esto puede ser una de las claves para retener a los mejores empleados y así también para mejorar la productividad.

#### **Formulación del problema**

¿Cómo afecta la deficiente comunicación interna entre empleados, así como entre el plantel ejecutivo de la Agencia de Viajes Tropical Tours, a momento de brindar un servicio adecuado a las exigencias de sus clientes?

### **3.4 Ubicación del Problema en un Marco Teórico**

Para empezar a hablar sobre los agentes y sectores involucrados en la presente memoria laboral, en primera instancia es necesario conocer la historia del turismo en el mundo, así

como la llegada de dicha actividad a nuestro país, pues es de vital importancia el conocer este aspecto para poseer una idea clara sobre los orígenes del rubro del turismo, actividad que es importante para cualquier país por el movimiento económico que genera, así como los trabajos secundarios y terciarios que origina.

### **Origen y evolución del turismo**



*Gráfico No.4.* Estatua de Thomas Cook, London Road Leicester. Fuente: Acerenza (1990)

Para ingresar en materia es necesario hablar acerca de Thomas Cook, quien en 1841 empieza a realizar los primeros viajes organizados, a quien se le reconoce como el primer Agente de Viajes profesional dedicado a su actividad.

(Acerenza, 1990) escribe un libro dedicado a Thomas Cook y describe su primera experiencia organizando viajes con grupos de personas fletando un tren para transportar 540 personas en un viaje de ida y vuelta entre dos ciudades de Inglaterra distantes a 22 millas una de otra, para asistir a una convención religiosa.

Efectuó los arreglos del viaje sin pretender ningún tipo de beneficio personal, pero de inmediato comprendió el potencial existente para la organización de viajes. Es así como en 1845 inicia su actividad full time como organizador de excursiones. Comienza con las características de lo que hoy conocemos como un "Tour Operator" y desde un principio

su mayor preocupación fue la de elaborar tours de acuerdo con el interés y la conveniencia de los turistas”. (2) (*E. Lundberg, The Tourist Business, Cahners Books, 1974, pág. 81*)

Son innumerables los aportes de Cook en su calidad de agente de viajes a la industria turística. Para 1855, Cook comenzó a ampliar sus horizontes y condujo un grupo a Holanda, Bélgica, Alemania, Francia y Suiza, asegurando así, su éxito como organizador de viajes por Europa. En 1867, crea el cupón de hotel, que hoy conocemos como “voucher” y en 1874 lanza lo que se llamó en ese entonces la “circular note”, considerada la antecesora del “traveler check” (ARQHYS, 2007).

Para el año de 1878, se funda la primera agencia de viajes italiana, se calculaba la existencia de unas 250 agencias de viajes funcionando en todo el mundo. En el año de 1892 muere Thomas Cook, heredando esta empresa a su hijo, quién para 1898, ya contaba con 85 agencias en todo el mundo.

Con el paso del tiempo el número de agencias de viajes fue aumentando y con ello, fueron mejorando sus aportes al desarrollo de la industria turística mundial, en 1928, en Estados Unidos comienza la actividad mayorista en turismo.

Este periodo es sumamente importante en la actividad turística, ya que es el periodo en que se comienzan con las técnicas de marketing en este campo y con ellas los nuevos conceptos de comercialización dentro de una agencia de viajes.

### **El Turismo en Bolivia**



*Gráfico No. 5. Darius Morgan Martin, Fuente: Historia del Turismo en Bolivia*

La primera persona involucrada en el área del turismo organizado en Bolivia fue Darius Morgan, quien llegó a Bolivia quien al recorrer el sector altiplánico y especialmente el Lago Titicaca, quedó deslumbrado con la belleza de nuestro paisaje, a partir de ese instante Morgan intentó mostrar la belleza de este hermoso lago a sus compatriotas: “navegar en el lago es uno de los más gratos recuerdos que puede experimentar el espíritu, un pequeño mar azul y manso en el que parece que todos los reflejos y matices de la luz se diluyen en su diáfana transparencia”.(3) *Díaz Romero B. Historia del turismo en - Bolivia, Prehistoria de Bolivia. Bolivia en el primer centenario de su independencia. Ed. The University Society, EE.UU, 1925.*

Durante la Presidencia de David Toro en el año 1930, se cuenta con el primer ente oficial del turismo en Bolivia, es el momento en que se otorga importancia real a esta actividad, la cual empieza a ser normada de alguna manera. El primer ente del turismo tiene bajo su tuición velar por el cuidado de los atractivos turísticos, su difusión y otorgar apoyo a los turistas que arribaban al país.

El señor Morgan logró habilitar un ambiente en las instalaciones del Hotel La Paz para crear una agencia de viajes, así es que empieza a organizar viajes con todo incluido al Lago Titicaca, con una movilidad adaptada a tal fin, de esta manera logró impactar a los turistas extranjeros.

Ante la inexistencia de establecimientos de hospedaje, montó campamentos en carpas para disfrutar del amanecer en el lago y de la navegación precaria, donde se deslizaban lentamente pequeñas embarcaciones de madera que transportaban a pasajeros y mercancías de uno a otro; las embarcaciones con sus cascos pintados de colores claros cabeceaban al golpe de los remos, no lejos de la vista, se observaban las balsas trabajadas de totora y empujadas por el viento, donde un campesino pesca y se provee de juncos en los totorales. La alimentación era preparada por Morgan en anafres a kerosén”.(4) *Díaz Romero B. Historia del turismo en-Bolivia, Prehistoria de Bolivia. Bolivia en el primer centenario de su independencia. Ed. The University Society, EE.UU, 1925.*

### **Definición de Agencia de Viajes**

“Se llaman agencias de viajes porque efectúan arreglos para cualquier tipo de viajes, sean estos por motivos comerciales, oficiales, diplomáticos o turísticos”.(5) (*Acerenza Miguel Ángel, Conceptualización, origen y evolución del Turismo, México, Trillas 2006*)

“Las agencias de viajes son empresas comerciales cuya finalidad es realizar viajes, por lo consiguiente son prestadores de servicios que informan, organizan y toman las medidas necesarias, en nombre de una o más personas que desean viajar. Ofrecen todas las prestaciones de servicios relativas, como ser: transporte, hotelería y manifestaciones turísticas de todo tipo, así como organizan viajes individuales o colectivos a un precio determinado sea a través de programas establecidos por ellas mismas o sean por elección libre de los clientes” (6) (*Dos Anjos, F; Flores, P; Gadotti, S y Domareski, T. 2011, Contribuciones de la gestión del conocimiento en los servicios turísticos. Estudio en una agencia de viajes. Estudios y Perspectivas del turismo. Vol.20. pp 722-735.*)

“Las personas jurídicas que se dediquen a la organización, promoción representación y comercialización del sector turístico, bien sea de forma directa o como intermediaria entre los usuarios y los prestadores de servicios tanto nacionales como internacionales” (7) (*Aguilar, C. y González, M. “Lineamientos para la creación de una agencia de viajes y turismo bajo el criterio de turismo social”, 2013*)

“Son intermediarios del sector turístico, que ofrecen servicio y actividades de valor añadido a compradores y vendedores, a cambio de una comisión” (8) (*TURyDES. Revista de Investigación Turismo y Desarrollo Local. Vol. 6. N°14*)

Según las definiciones antes mencionadas, podemos observar que todos coinciden en explicar en forma general, que la actividad que realiza una agencia de viajes como empresa tiene como oficio principal la organización, intermediación, realización de proyectos, creación de itinerarios, elaboración y venta de productos entre sus clientes y también entre los proveedores de viaje como ser: hoteles, transporte, aerolíneas, etc.

### **Clasificación de las Agencias de Viajes**

Para De la Torre (1995) “Una agencia de viaje es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren desplazarse y prestadores de servicios turísticos específicos proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes” (9)

Esta clasificación se la hizo según su forma de implantación en el mercado y es altamente aceptada por la OMT (1994)

- **Mayoristas:** Las agencias de viaje mayoristas, también denominadas tour Operadores, se caracterizan porque diseñan sus propios productos, como ser: paquetes turísticos o inclusive tour formados por una combinación de transporte, alojamiento y servicios complementarios, ofertados al consumidor con un precio global
- **Minoristas:** Las agencias de viajes minoristas receptoras, tienen cuatro actividades principales: **Turismo receptivo**, proporcionando servicios de transfer y representación de los tour operadores; **venta de paquetes de excursiones y contratación de guías**; reservas de hoteles en el destino, renta de autos y otros servicios; y **Turismo emisor**, vendiendo también paquetes a otros destinos desde sus propias oficinas.
- **Operadoras:** Como su nombre así lo dice, operan sus propios programas con equipo propio o subcontratando los servicios de terceros y ofrecen sus productos a agencias detallistas y público en general

Según esta clasificación podemos identificar cuáles son las agencias de viaje y cuáles son las tour operadoras. En nuestro país la existencia y operación de las Agencias de Viajes y tour operadoras está contemplada en la Ley General del Turismo “Bolivia Te Espera” y las incluye dentro del conjunto de prestadores de servicios turísticos.

Según la *Ley General de Turismo (2012)* “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”. (10)

### **Estructura de una agencia de viajes**

Al analizar la estructura de una empresa de viajes, podemos detectar las áreas con las que toda agencia de viajes debería contar y por lo tanto, mantener una correcta comunicación interna para poder coordinar el servicio a prestarse, teniendo en cuenta claro está, el tamaño y la capacidad de servicio de la empresa, determinando de esta manera el personal necesario que se debe contemplar para obtener como resultado un funcionamiento eficiente.

**Departamento de Ventas:** El departamento de ventas en una agencia de viajes está compuesto por un equipo que trabaja de manera conjunta con el departamento de Marketing, es así que este departamento debe tener un objetivo, metas de ventas y también estrategias para seleccionar al personal idóneo para la agencia y de esta manera poder captar clientes potenciales y la fidelización de los clientes actuales.

**Departamento comercial:** El departamento comercial de una agencia de viajes define objetivos de ventas, estrategias y procedimientos para alcanzar la misión de la empresa, así también debe buscar estrategias para la organización de cómo atender y vender servicios a los clientes de manera exitosa.

**Departamento administrativo y financiero:** El departamento administrativo y financiero tiene la función de administrar los recursos que posee la empresa, quiere decir tener un control de los ingresos y egresos de la agencia de viajes, también es responsable de todos los registros y generación de informes financieros y contables, por último tiene el manejo y control del personal a su cargo.

**Departamento de operaciones:** Es el que elabora paquetes turísticos, se encarga de gestionar las tarifas y convenios con hoteles, operadores mayoristas y otros prestadores turísticos. “Este departamento generalmente está presente en las empresas de mediano o mayor tamaño y en especial en aquellas mayoristas, mayoristas-minoristas.” (11) (Slemenzon Rojo Cecilia “El rol del profesional en turismo en las agencias de viajes” 2004)

### Organigrama de una Agencia de Viajes



*Gráfico No.6. Organigrama de una agencia de viajes.*

*Fuente: Elaboración propia*

Cada empresa de viajes, adaptará el organigrama a su propia realidad, a su actividad principal y a su propio tamaño, significando esto que el organigrama que antecede no es una forma de integración obligatoria, dicha organización dependerá del rubro al que se dedica una agencia de viajes, el personal disponible e inclusive el servicio que brinde.

Todas las empresas turísticas ofrecen distintos tipos de productos, las que consiguen tener éxitos, serán aquellas que brinden un buen servicio, puesto que éste es el único producto que no puede comprarse, si bien es cierto que el paquete personalizado que una agencia pueda ofrecer, variará de una agencia a otra y en muchos casos será parecido, pero el servicio dependerá totalmente de su personal.

### **Definición de servicio**

Según la Licenciada Dorys Arias (2009), es el: “Conjunto de prestaciones inmateriales capaces de satisfacer las necesidades y expectativas del turista. Medios que facilitan el consumo de algo”. (12)

Zeithaml Mary y Bitner Dwayne (2003) señala que es “vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, y las relaciones entre los empleados” (13)

Así como Stanton, Etzel, y Bruce (2004) sostienen que son aquellas "actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (14)

De igual manera se puede resumir la definición de servicio como aquel conjunto de realizaciones, hechos y actividades tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los bienes turísticos de un determinado lugar.

**Precios de los servicios.-** La fijación de los precios en los servicios se determinan generalmente sobre la base de la demanda y la competencia. Es así que los precios de los servicios en una agencia de viajes variarán según la época del año y los feriados que existan en el calendario nacional de cada país.

## **El nuevo turista**

El perfil del nuevo turista es muy distinto a lo que era hace años atrás, mientras transcurre el tiempo y la sociedad evoluciona, el cliente es cada vez mucho más exigente, ahora los clientes son más impacientes, puede que esto sea debido a la nueva tecnología, pues ahora uno está acostumbrado a obtener respuestas inmediatas y también obtiene mucha más información mediante el internet, situación que complica al proveedor del servicio turístico.

También podemos mencionar que para cualquier persona es mucho más fácil obtener información sobre ofertas turísticas gracias al internet una persona puede acceder a una página y realizar una reserva o solo hacer una comparación de precios, escoger la mejor opción y optar por la mejor alternativa, sin tener la necesidad de salir a buscar una agencia de viajes.

Según el Manual de Buenas Prácticas (2013), el nuevo turista también busca tener nuevas experiencias, distintas al tradicional viaje de vacaciones o de aventura, no le atrae la idea de un viaje rutinario, de ver lo mismo en cada viaje, por tal motivo es que siempre anda investigando nuevas opciones y mejores alternativas que hagan la experiencia de cada viaje algo inolvidable en las visitas locales o internacionales que realice. El cliente pagará por un valor intangible en su experiencia de viaje y esperará se satisfaga todas sus necesidades dentro de cada experiencia turística.

De igual manera el cliente hoy en día espera que se le brinde una atención mucho más personalizada y eficiente, de esta forma encontrará mayor satisfacción en sentirse un cliente importante para la agencia de viajes, en algunas oportunidades, el no obtener realmente lo que quiere pasará a segundo plano, si él siente que se le brinda una atención personalizada y es escuchado, aspecto que se traducirá en la posibilidad de poder brindarle nuevas alternativas turísticas. Todo este proceso solo podrá ser conseguido eficazmente con el trabajo en conjunto de cada uno de los trabajadores de una empresa turística, coordinando dicho servicio a través de una correcta comunicación interna.

## **Calidad en el servicio al cliente**

La calidad en el servicio al cliente implicará dos tipos de habilidades, como indica el Manual de Buenas Prácticas (2013) mismas que son:

**Habilidades personales.-** Aquí será muy importante el trato cordial y respetuoso que tenga tanto el asesor de viajes, como la agencia de viajes en sí, directamente con cada cliente o potencial cliente.

**Habilidades técnicas.-** Es una derivación del proceso de atención en sí, se refiere a las exigencias del cliente respecto a nuestra empresa y nuestro trabajo.

Ambas técnicas son importantes a momento de brindar un servicio turístico y lograr de esta manera satisfacer las necesidades y exigencias del cliente.

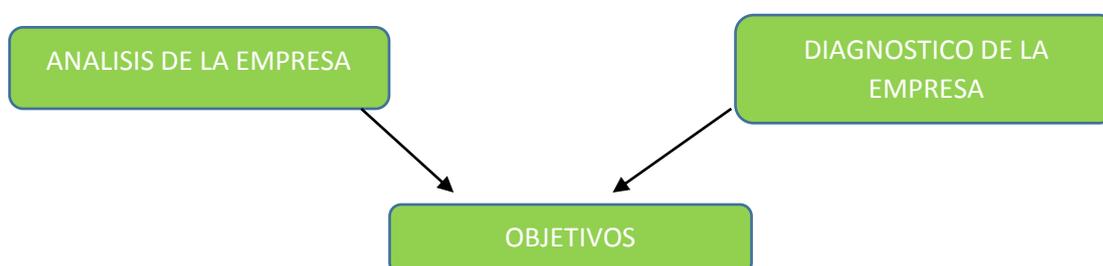
“El sector turístico es una fuente inagotable de crecimiento económico, además de fomentar permanentemente el servicio dentro de la sociedad, busca la calidad en todas sus áreas, así como también la competitividad con otros destinos a nivel mundial...” (15) *(Cervantes Acosta Jorge, Importancia de la excelencia en el servicio al cliente para el sector turísticos, septiembre 2017)*

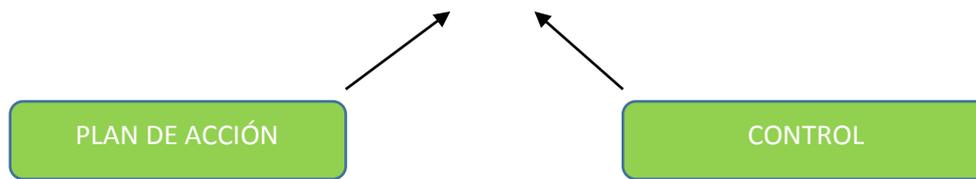
En tiempos pasados era posible mantener una posición competitiva a través de la simple innovación de productos y servicios turísticos, pero en la actualidad se vive en un medio tan etéreo que esta estrategia ha dejado de ser efectiva y dio paso a una nueva situación, donde los clientes se convierten en socios y las empresas turísticas toman en consideración las necesidades de mantener vivas las relaciones con los mismos a través de la calidad, el servicio y la innovación, enfocándose hacia el cliente y no hacia el producto.

La atención al cliente depende de los esfuerzos conjuntos y debida comunicación interna del empresario, la empresa y los empleados, solo es necesario cometer un error para que un cliente se aleje de nuestro servicio o producto para siempre.

En cambio, si éste se siente comprendido y correctamente atendido, de forma profesional, eficaz y oportuna, se conseguirá fidelizar al cliente en el caso de que éste haya estado insatisfecho.

### Los 5 Principios Fundamentales de una Agencia de Viajes





*Grafico No.7. Principios Básicos del Turismo, Fuente: Del Toro Maribel, 2015*

Estos principios se refieren directamente al servicio correcto que una agencia de viajes debe brindar y en caso de observar debilidades, desarrollar estrategias competitivas para vender en el mercado actual del servicio turístico. Aspecto que de igual manera deberá ser producto de una correcta comunicación interna, donde todo el personal de la empresa turística tenga claro los objetivos y metas trazadas para cada gestión.

El cumplimiento de los objetivos planteados es de vital importancia a momento de determinarse la sostenibilidad propia de la empresa y determinar el posible futuro de acción de una agencia de viajes en el mercado actual, de igual manera podrá determinarse las posibilidades de incrementar sus ventas, aumentando de igual manera los ingresos y así obtener una mayor rentabilidad.

### **La tecnología una herramienta imprescindible en una agencia de viajes**

La tecnología hoy en día pasó a ser de gran ayuda en todas las profesiones que existen en el mundo y para una agencia de viajes es un factor determinante, siendo este un aspecto imprescindible para ofrecer un servicio altamente competitivo en el mercado.

“El sector de las agencias de viajes fue pionero en comenzar a incorporar en su día a día la tecnología, allá a finales de los años 70. No obstante, es la tecnología la que está amenazando hoy por hoy su futuro y las obliga a dotarse de herramientas que impidan que pierdan el paso ante la pujanza de internet” (17) (*Revista Hosteltur “Tendencias tecnológicas del futuro”, octubre 2013*)

El internet brinda muchas ventajas en el campo del turismo, facilita el realizar las reservas, el aumento de la promoción en los servicios turísticos y a la vez permite realizar una venta mucho más efectiva y rápida para el beneficio del cliente. Otra gran ventaja también es el pago on line, esto hace de igual manera una forma rápida para cancelar por los servicios adquiridos y los costos son los mismos, solo que evitan que la persona tenga que transportarse hasta las oficinas para tener que comprar el producto.

Sin embargo, a pesar de la gran importancia de saber utilizar la tecnología actual, muchas agencias tienen varios problemas a momento de utilizar esta herramienta, que en la actualidad es indispensable a momento de brindar servicios turísticos, como por ejemplo:

❖ **Falta de entrenamiento.**

En todo momento un asesor de viajes debe estar actualizado en cuanto al sistema de emisión de boletos y tener un cierto dominio sobre este tema, para ello la agencia debe capacitar constantemente a su personal

❖ **Poca costumbre en utilizar la tecnología en personas mayores.**

Desde el día que llegó la tecnología a nuestras vidas, todos estamos más familiarizados con el internet, pero hay muchas personas mayores que lamentablemente les es mucho más difícil el conocer y adaptarse a este tipo de herramientas modernas.

❖ **Costos del internet.**

Toda actualización implica un gasto y este beneficio no es la excepción.

Entonces se puede decir que el internet hoy por hoy es una de las principales herramientas de una agencia de viajes, puesto que con un buen diseño de una página web, se puede llegar a captar muchos más clientes, que hacerlo de manera directa, con los antiguos métodos de prensa escrita o a través de spots televisivos.

Cabe mencionar que no solo basta con poseer la tecnología adecuada para una empresa turística, sino también el personal debe estar debidamente capacitado para poder utilizarla, en el entendido de que el mal uso de la misma, puede traer problemas en vez de ayudar a los objetivos de una agencia de viajes. Para que exista una buena y correcta estrategia tecnológica se requiere el compromiso de todos los niveles de trabajo involucrados con la agencia.

**Atención al cliente**



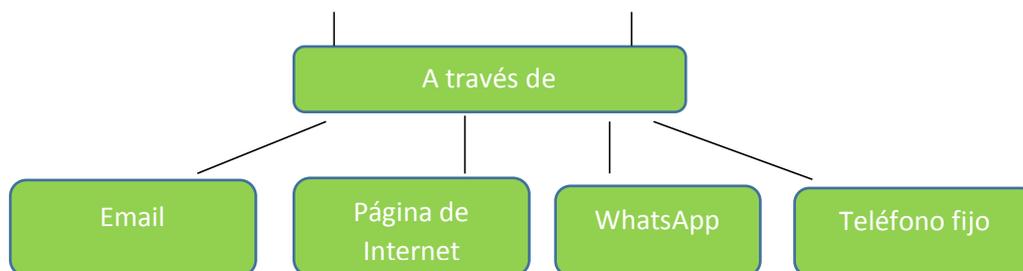


Gráfico No. 8. Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia

**Servicio al Cliente.-** Es la forma que se atiende al cliente tanto externo como interno, durante todo el proceso desde la pre venta hasta la post venta, quiere decir ser amable y prestar atención a sus necesidades, orientar al pasajero en todo momento el asesor debe ser una persona muy respetuosa y cordial ante todo ser amigable.

Debe asegurarse de que toda información haya sido entendida ya que muchas veces se utiliza palabras técnicas es importante que se utilice conceptos que sean claros para que todo sea entendible.

El servicio al cliente comprende todos los medios de comunicación existentes con los que trabaja la empresa desde un correo electrónico, un mensaje de texto, un mensaje de WhatsApp, una llamada al teléfono fijo o al celular, etc. Es importante seguir un protocolo y los supervisores son los deben capacitar a los asesores sobre una atención al cliente eficiente.

El servicio al cliente es una parte fundamental de una agencia de viajes es así que un punto muy importante también es la comunicación interna entre empleados de la empresa como la comunicación externa afecta al nivel de satisfacción de los clientes. Escuchar a los clientes juega un papel muy importante en establecer la confianza para continuar el trabajo y llegar a más personas.

**La Comunicación.-** Castro Benito en su obra *El Auge de la Comunicación Corporativa* (2007) señala: “La comunicación, es estrictamente humano imprescindible para todas las funciones que desarrolla, originariamente, las personas se comunicaban de forma natural mediante la expresión hablada.» (p.6), pues la comunicación es un proceso de información, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo.

“La comunicación es un sistema, esto implica que el sistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre

sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes” (18) (Guzmán, Vanesa. *Comunicación organizacional. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C., 2012*)

Se debe tener en cuenta que el comunicarse entre compañeros de una misma empresa turística, es una herramienta estratégica clave, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a cada empleado de la empresa los objetivos y valores estratégicos que se pretende promover, lo cual generará una cultura de apropiación, fidelidad por parte del empleado, lo que permite entre los trabajadores, el sentirse motivados y valorados.

A través de la comunicación interna en una agencia de viajes circula la información y gracias a ella se relacionan los trabajadores, jefes y gerentes, aspecto de vital importancia a momento de pretenderse no perder la competitividad, aumentar el rendimiento y la motivación de los trabajadores.

### Proceso de comunicación

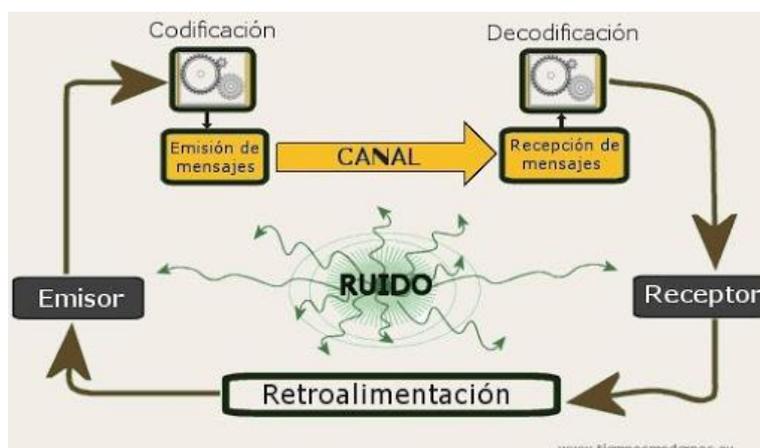


Gráfico No. 9. “El proceso de comunicación” Fuente: [www.tiemposmodernos.eu](http://www.tiemposmodernos.eu)

“La comunicación es parte integrante de la empresa y como tal, la forma en que se lleve a cabo será decisiva en el desempeño de la organización y desempeño laboral. Es un proceso mediante el cual una persona llamada emisor manifiesta un mensaje (información, opinión, pensamiento o dato) a un receptor, a través de un medio o canal, empleando un código común y procurando lograr el entendimiento de su significado”.(19) (*La comunicación en la Empresa. www.tiemposmodernos.eu 2009*)

En base a lo antes señalado se establece que:

**Emisor:** es la persona o conjunto de personas que transmiten el mensaje.

**Receptor:** es el destinatario del mensaje y quien debe interpretar el sentido de éste.

**Mensaje:** es el objeto de la comunicación, la información, opinión, datos o pensamiento.

**Canal:** Es el medio a través del cual se transmite la información. Ejemplo: En la comunicación oral el canal sería la voz y el aire que la transporta

**Código:** Es el conjunto de símbolos o signos utilizados para expresar el mensaje (gestos, palabras, código morse, etc.). El código más usado es el lenguaje verbal, tanto oral como escrito.

**Retroalimentación:** Es lo que permite al emisor determinar si el receptor ha recibido y comprendido adecuadamente su mensaje. La retroalimentación puede ser:

**Positiva:** cuando la respuesta lograda es la esperada.

**Negativa:** cuando se obtiene una respuesta que no es la esperada.

**Ruido:** Son factores que impiden que el mensaje llegue correctamente al destinatario.

En toda comunicación, tanto en el ámbito laboral como el personal, se deben tener en cuenta cinco cuestiones básicas. Son cinco preguntas que nos debemos hacer en toda comunicación: ¿qué, cómo, a quién, cuándo, dónde? Comunicar.

**Comunicación Organizacional.-** Para Marín. Antonio, (1997) la comunicación organizacional “Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (20) esto quiere decir entonces que la comunicación ayuda al personal de una empresa pues les ayuda a discutir todas sus ideas y así reunir información que sea importante, también ayudará a obtener un mejor desempeño laboral en las relaciones internas y externas dentro la empresa

A su vez esto ayudará a que la comunicación organizacional permita que los procesos internos de trabajo se desarrollen perfectamente y así también exista un óptimo clima de trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. La comunicación es una herramienta fundamental ya que es un medio que permite conocer los alcances y logros y así también solucionar las dificultades de las personas que trabajan en los diferentes departamentos de una empresa.

La comunicación organizacional es muy importante para el éxito de cualquier empresa, la comunicación es el sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, al contrario si existe mala comunicación las consecuencias serán la desorganización, ineficiencia y por lo tanto traerá conflictos internos.

### **Tipos de comunicación organizacional**

**Comunicación interna.-** Según Muriel Maria Luisa y Rota Gilda, la comunicación Organizacional interna, “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con un trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (21) (Muriel, Maria Luis y Rota Gilda, Comunicación Institucional: “Enfoque Social de Relaciones Humanas”, Andina, Quito – Ecuador 1980, 49 p.)

Bajo este concepto se busca saber la característica de los miembros involucrados en el departamento y si cumplen apropiadamente su rol de envío y recepción de mensajes.

Según Lacasa y Blay Antonio, “La comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa, permite adecuar las herramientas e instrumentos necesarios”. (22) (LACASA y Blay Antonio, *Gestión de la Comunicación Empresarial, Gestión 2000, Madrid, 1999, p.101*)

La importancia de la comunicación interna es “Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante suficiente y oportuna, reforzando su integración generando en ellos una imagen favorable de la organización, de sus productos y servicios” (23) (Andrade, Horacio. 2005,p 23 *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.*).

A través de la estructura de la empresa u organización, facilita el proceso de comunicación para el personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre el personal.

- Facilitar la integración entre el personal y la organización.
- Fortalecer la cohesión del personal.
- Contribuir y facilitar espacios para el intercambio de información.

**Comunicación externa.-** Es vincular la empresa con su ambiente externo, donde se encuentran muchos de los demandantes. Por ejemplo, nunca se debe olvidar que el consumidor, que es la razón de ser de prácticamente todos los negocios, está fuera de la compañía. Es a través del sistema de comunicación que se identifican las necesidades de los clientes; este conocimiento le permite a la empresa proporcionar productos y servicios y obtener utilidades. Es mediante un sistema de comunicación eficaz, que la organización conoce la competencia y otras amenazas potenciales y factores de restricción. (24) *(Weihrich, H. y Koontz H. (1994, p19) Administración una perspectiva global. D.F., México: McGraw Hill Interamericana)*

**Comunicación escrita.-** Se caracteriza por transmitir mensajes escritos estos deben ser concretos y claros. A su vez proporciona un respaldo a la empresa porque queda un registro o referencia de los que se comunica. Algunos ejemplos son los boletines internos, convocatorias, encuestas o memorándum. (25) *(Weihrich, H. y Koontz H. (1994, p19) Administración una perspectiva global. D.F., México: McGraw Hill Interamericana)*

**Comunicación oral.-** Este tipo de comunicación se refiere a la comunicación verbal, se caracteriza porque existe la probabilidad de que la información que se dé no se entienda del todo bien y se generen dudas o malos entendidos. Puede ser formal al realizarse una reunión, asamblea o conferencia, o informal si es una conversación ocasional entre compañeros de trabajo. (26) *(Weihrich, H. y Koontz H. (1994, p19) Administración una perspectiva global. D.F., México: McGraw Hill Interamericana)*

**Comunicación no verbal.-** Este se refiere a los avisos, murales o señalizaciones forman parte de la comunicación organizacional no verbal. (27) *(Weihrich, H. y Koontz H. (1994, p19) Administración una perspectiva global. D.F., México: McGraw Hill Interamericana)*

## **Flujos de comunicación**

### **Comunicación descendente**

La información se transmite desde los mandos superiores a los mandos inferiores, la finalidad es mantener informado al personal, de esta manera controlar y regular las

funciones de la empresa. “Su efectividad dependerá de lo extensa que sea su jerarquía quiere decir que si la empresa es muy grande puede llegar a no tener efectividad, entonces si no se realiza correctamente aumentara la comunicación informal horizontal y el rumor”. (28) (Villafañe. 2007 p36)

La comunicación descendente es un método muy tradicional y formal que se realiza de la alta dirección, las órdenes son basadas en las actividades que deben realizar los miembros de la empresa, esta información puede ser transmitida empleando:

- ❖ Una pizarra informativa
- ❖ Correos electrónicos
- ❖ Memorándums
- ❖ Notas informativas
- ❖ Circulares

### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente es la información que dan desde los niveles de jerarquía más bajos o por parte de los subordinados, hasta las dependencias más altas o los jefes. Esto es posible cuando se toma en cuenta la importancia de la comunicación que aportan los trabajadores como una forma de retroalimentación de lo que ocurre en la empresa. (29) (Villafañe. 2007 p36)

Es muy importante porque permite comprobar, si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de una manera eficaz y fidedigna. Esta comunicación se da a través de:

- ❖ Reuniones periódicas (individuales o en grupos pequeños)
- ❖ Llamadas telefónicas
- ❖ Entrevistas
- ❖ Encuestas
- ❖ Sugerencias y cartas a los gerentes

### **Comunicación horizontal o cruzada**

Es la que se establece entre miembros que tienen niveles de jerarquía similares. Se caracteriza por transmitir la información con mayor rapidez, coordinar actividades, solucionar problemas o tomar decisiones sobre algún departamento. Esta información se comunica a través de reuniones, trabajo en equipo, vía telefónica, entre otros.

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (30) (Fernández, Carlos “La Comunicación en las Organizaciones, México, ed. Trillas 1999, p22)

En determinadas ocasiones dentro de una agencia de viajes, las personas encargadas de comunicar aspectos importantes al resto del personal, envían la información sin preocuparse en saber si es debidamente recibida e interpretada correctamente por el personal de atención al cliente, según la intención del emisor principal, lo cual repercute en un efecto mecánico sobre el comportamiento de todos los demás departamentos que posee una empresa turística.

### Respuestas del personal para justificarse



Grafico No.10. La Falta de Comunicación Destroza la Productividad.

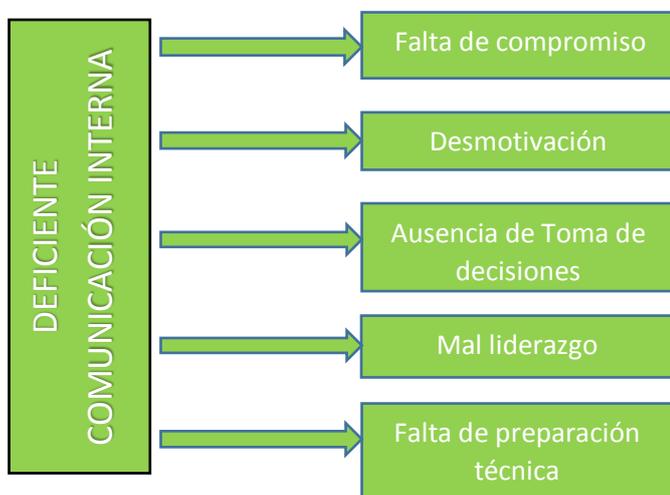
Fuente: Elaboración Propia

La comunicación interna defectuosa en una agencia de viajes generará desinformación interna, el tener que trabajar sin tener una información correcta provoca desconocimiento y es ahí donde ocurren los conflictos. Si uno de los empleados no sabe exactamente que trabajo le corresponde o que está haciendo mal, no podrá corregir sus errores y los problemas en la empresa irán aumentando

Esto tiene mucho que ver con los malos entendidos que pueden existir dentro de la empresa, una mala comunicación puede traer consigo un mal ambiente laboral por mucho tiempo, si no existe una buena comunicación interna existe la posibilidad de que se generen varios problemas futuros de coordinación.

La comunicación interna incorrecta entre los mismos empleados de la empresa de otras áreas puede provocar conflictos interdepartamentales y crear pérdidas para la agencia de viajes. La retención de información, ya sea intencional o con la finalidad de provocar un error y obtener alguna ventaja por parte de los líderes de grupo, para obtener beneficios personales, también es bastante común en la práctica, aspecto que solo desencadena en que la imagen de la empresa se vea afectada a consecuencia de dichas actitudes individualistas.

### **Consecuencias negativas por la deficiente comunicación interna en una agencia de viajes**



*Gráfico No. 11. Deficiente Comunicación Interna. Fuente Elaboración propia*

La mayoría de los problemas en las empresas turísticas están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias negativas en los resultados.

El hecho de que los trabajadores no conozcan las labores de los demás departamentos provoca conflictos internos ya que no comprenden la urgencia de ciertas tareas que se realiza, ni las consecuencias negativas de no recibir los documentos necesarios para brindar un servicio turístico de calidad a los clientes.

#### **4. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **4.1 Características**

La falta de una correcta comunicación interna fue uno de los aspectos que al transcurrir el tiempo durante el trabajo realizado, se hizo más visible y por lo tanto, más preocupante dentro de la Agencia de Viajes Tropical Tours, motivo por el cual aprovechando el cargo que se tenía en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto como jefa de turno, se tuvo la iniciativa de implementar acciones para mejorar este aspecto negativo interno de la empresa, en base a dos aspectos fundamentales:

##### **✓ Formación académica**

La formación académica recibida en la Carrera de Turismo de la Facultad de Humanidades y Cs. de la Educación de la Universidad Mayor de San Andrés, donde se tuvo la fortuna de ser alumna de excelentes docentes, quienes al ser expertos en el área, transmitían su conocimiento de manera didáctica y comprensible, precisamente para aplicar los conocimientos adquiridos en el ejercicio laboral. En ese entendido se pudo aplicar efectivamente todo lo aprendido en materias como por ejemplo:

**Psicología Turística**, materia en la cual se enseña a reconocer y entender a las personas y su comportamiento, aspecto importante a momento de tratar directamente con clientes de paso, clientes VIP de la empresa e inclusive autoridades de ese entonces. Cada grupo tenía distintas características de personalidad, mismas que en muchas oportunidades eran bastante difíciles de entender y aceptar sin perder el control ni la educación.

**Relaciones Públicas y Organización de Eventos**, necesaria para organizar las actividades sobre todo en épocas donde la Agencia de Viajes Tropical Tours organizaba “oulets” junto a otras empresas turísticas, pues fue en ese momento donde se pudo aplicar las técnicas e instrumentos de relaciones públicas aplicables al sector del turismo.

**Administración Turística**, materia fundamental para conocer la estructura y diseño organizacional de una empresa turística, los instrumentos de organización y planificación estratégica, aspectos de vital importancia dentro de una agencia de viajes para que exista una buena organización, conocimientos por los cuales se pudo detectar las falencias ocasionadas a consecuencia de la falta de comunicación interna adecuada.

**Diseño de productos y operación de servicios turísticos**, misma que enseña cuál es el comportamiento del turista, qué tipo de servicios turísticos existen y todo lo referente a la oferta y operación de los mismos, materia que fue aplicada eficazmente durante la permanencia en la oficina de la zona sur en atención al cliente.

**Marketing Turístico**, materia donde se explica cómo comercializar un producto, en este caso un servicio turístico que brindaba la empresa, desde que destino turístico era el adecuado para cada cliente, hasta aplicar la tecnología como herramienta de ayuda a momento de buscar y encontrar las rutas apropiadas, teniendo la información exacta acerca de los detalles que pudiesen existir, informándolos de manera directa y clara a los clientes de la agencia.

#### ✓ **Experiencia laboral en la empresa**

Habiendo sido parte activa de la empresa por más de tres años, oportunidad en la cual se efectuó un trabajo de campo real, teniendo un trato directo con los distintos tipos de clientes tanto en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, en los implantes de Yacimientos Fiscales Bolivianos y la Empresa Minera San Cristóbal, asesorando a través del call center y finalmente formando parte de atención al cliente, se tuvo una visión clara y concreta acerca del tipo de servicio que los clientes requerían y cuáles eran las falencias de la empresa a momento de brindar ese servicio.

Es así que, utilizando el conocimiento académico y experiencia laboral adquiridos, se conversó directamente con el Gerente Comercial de la Agencia de Viajes Tropical Tours, explicándole que el mayor problema evidenciado, era precisamente la defectuosa coordinación de los trabajadores a momento de brindar el servicio a los clientes, era consecuencia directa de la falta de una correcta comunicación interna en la agencia, sugiriéndole se pueda autorizar la implementación de nuevas políticas de comunicación interna, así como la necesidad de reunirse con el personal para escuchar a los trabajadores, tomar en cuenta sus opiniones y poder dar solución a los problemas que se detectaran.

## 4.2 Participantes

Para poder brindar una solución efectiva al problema de la falta de comunicación interna en la Agencia de Viajes Tropical Tours necesariamente se debía contar con la participación de todos los miembros de la misma, ellos debían estar con la predisposición de aportar positivamente para mejorar dicha problemática, significando esto que no solo los trabajadores de igual rango eran los únicos que deben realizar este trabajo.

El personal ejecutivo y gerencial también debía ser parte activa en el proceso de mejorar la deficiente comunicación interna en la agencia, pues ellos también consiguieron alejarse del resto de los empleados, significando que no importa el cargo que pudiesen tener dentro de la empresa, también son parte del problema y por ende deben ser también parte de la solución, las relaciones laborales exitosas tienen como resultado el desarrollo del personal laboral, debido a que se produce un ambiente de cooperación al interior de la organización.

## 4.3 Procedimiento de solución



*Gráfico No. 12. “La falta de Comunicación en la Empresa Destroza la Productividad”*

*Fuente: En base a DATATEC.2017*

El éxito de cualquier agencia de viajes depende mucho de la correcta comunicación interna. La comunicación interna es el sistema circulatorio que determina con qué eficiencia vamos a operar como unidad. Si se logra que exista una buena comunicación

efectivamente la empresa turística, los empleados se convierten en más colaborativos, hacen mejor uso de los recursos y son más rápidos en ejecutar nuevas ideas.

Muchas veces las empresas asumen que comunicar más significa comunicar mejor, pero puede tener el impacto contrario: por inundar a sus empleados con correos electrónicos, se les quita tiempo productivo y a veces solo se consigue degradar la comunicación por no usar el medio correcto para el mensaje.

Después de haberse establecido la problemática y las consecuencias negativas ocasionadas por la deficiente comunicación interna en la Agencia de Viajes Tropical Tours y contando con la autorización de gerencia comercial de la institución, se procedió a efectuar las siguientes acciones:

### **1. Administrar adecuadamente los correos electrónicos**

Se implementó la política de marcar los mensajes con etiquetas, acción que resultó útil a momento de priorizar, agrupar y organizar los mensajes por el nivel de importancia que tenían, como por ejemplo: las tareas pendientes del turno saliente, clientes con necesidades especiales, clientes VIP o clientes en lista de espera.

Todos los correos electrónicos referentes a situaciones relacionadas a pasajeros y sus necesidades específicas debían enviarse con copia a los gerentes y supervisores de la empresa, para que éstos estén debidamente informados acerca de ciertas situaciones particulares con distintos clientes.

### **2. Incentivar la interacción entre los empleados de la empresa**

Hoy en día existen mayores opciones dentro de una empresa para poder comunicarse, aunque muchas personas tienen mala percepción de las redes sociales, el problema sobre todo radica en las intenciones con las que son usadas actualmente, hay que tener claro que este es un medio de comunicación que acorta distancia entre las personas y su propósito es el de mejorar la comunicación interna de una empresa turística, funcionando con los mismos principios de las redes sociales públicas como Facebook y Twitter.

Se incentivó la interacción con los empleados de la agencia, escribiendo felicitaciones por el trabajo desempeñado, resaltando fechas conmemorativas, celebrando los cumpleaños, etc., logrando de esta manera que exista un ambiente laboral más amigable entre todos y de esta manera exista mayor compañerismo.

### **3. Programación de reuniones periódicas**

Debido a los problemas existentes con el equipo de la oficina del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, se sostuvieron reuniones de trabajo dirigidas por el Gerente Regional, el Gerente Comercial y la Supervisora, mismas que se realizaban a medio día para que pueda estar presente todo el personal del aeropuerto.

Reunir a todo el personal era muy importante porque se podía aprovechar ese poco tiempo para expresar y comunicarse mejor con los gerentes y supervisores, aspecto que antes era prácticamente imposible, pues el plantel gerencial casi nunca tenía contacto directo con los grupos de trabajo de campo.

### **4. Implementación del CRM, WhatsApp y Telegram corporativo como herramientas para obtener información instantánea**

Hoy en día existen muchos medios de comunicación y organización como ser el CRM, (Customer Relationship Management) traducido al español significa Gestión de Relaciones con los Clientes, WhatsApp y Telegram estas son herramientas que permiten manejar información instantánea y mensajes cortos. WhatsApp es excelente si se necesita conseguir información corta y puntual y Telegram tiene el mismo propósito, pero con más funcionalidades de privacidad.

Con la implementación de este tipo de herramientas se pretendió agrupar los nombres, emails, teléfonos y otros datos de identificación de los clientes de la agencia, para que de esta manera se ordene y filtre la información para tener un mejor control de todos los datos de interés de los trabajadores de la agencia por orden alfabético y por fecha.

### **5. Implementación de un libro de novedades**

Se sugirió que en la oficina existente dentro del Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto, se habilite un libro de novedades donde cada uno de los trabajadores colocara obligatoriamente los temas pendientes que existían al siguiente turno, de esta manera se pudo tener un mayor control y seguimiento a los percances y tareas pendientes que cada turno dejaba al retirarse.

De igual manera se consiguió obtener un registro de las actividades que se realizaban en cada turno y si el trabajo realizado fue correcta y oportunamente efectuado, puesto que

con el registro de temas pendientes en el libro de novedades, ninguno de los empleados podía alegar desconocimiento de alguna tarea pendiente o de evitar cumplir con algún requerimiento de un cliente en especial.

## **5. RESULTADOS OBTENIDOS**

### **5.1 Descripción de los resultados obtenidos**

Al haberse desarrollado un plan de comunicación interna dentro de la Agencia de Viajes Tropical Tours, se estableció que generar nuevas políticas de comunicación interna en la empresa era indispensable, ello para difundir y alinear en misión, visión y valores a todos trabajadores y así poder remar en la misma dirección hacia las políticas marcadas por la agencia.

Los resultados obtenidos gracias a la referida implementación de política interna fueron:

- ✓ El tener mayor comunicación entre todos influyó de forma directa en el día a día de la empresa, facilitando la gestión de las actividades y agilizando los procesos internos.
- ✓ El ambiente laboral mejoró notablemente, reduciendo la conflictividad y la rumorología, se generó un clima de confianza y se fomentó las relaciones entre compañeros, favoreciendo la tranquilidad en el espacio de trabajo.
- ✓ La correcta comunicación interna facilitó la difusión de las políticas y valores de la empresa, de esta forma todos los trabajadores conocieron y se identificaron con las normas y objetivos de la empresa.
- ✓ Existiendo una correcta comunicación interna, mejoró la efectividad de la empresa, consiguiendo de esta manera que el servicio brindando a los clientes sea un servicio adecuado y de calidad, aspecto que fue reconocido por varias de las cuentas institucionales y personales que poseía la agencia.

En definitiva se puede asegurar que la implementación de nuevas políticas de comunicación interna, sugeridas y llevadas a la práctica en la Agencia de Viajes Tropical Tours, ayudaron notablemente a que la empresa mejore en la producción personal de cada trabajador, así como se eleve el nivel de atención personalizada y requerida por los clientes. Haber desarrollado una política adecuada de comunicación interna en la

institución, sirvió como herramienta para toda organización a la hora de generar un buen clima de trabajo, aumentar la eficiencia del equipo humano y conseguir con éxito las metas de la empresa, la adecuada comunicación interna es salud para toda empresa.

## **5.2 Análisis de los resultados obtenidos**

Posteriormente a haberse incorporado la nueva política de comunicación interna en la Agencia de Viajes Tropical Tours, se evidenció que la sugerencia personal aceptada y autorizada ayudó a tener un buen proceso de comunicación interna entre los miembros de la empresa, así como el plantel gerencial ya no se limitó solo a escuchar quejas y no hacer nada, más al contrario se dieron cuenta que debían implicarse más con los empleados en las conversaciones, eliminar los prejuicios, prestar mayor interés en lo que la otra persona tiene que comunicar y así también valorar el aporte que el empleado realiza.

También se pudo generar la idea entre los gerentes de que las capacitaciones dirigidas al personal sean constantes, sobre todo en todo lo relacionado con el trabajo en equipo, así como la difusión del manual de procedimientos de la empresa para las personas que recién ingresaban a la institución. El departamento de recursos humanos debía estar en continua comunicación con el personal para enseñar a utilizar los medios de comunicación internos recientemente implementados en la agencia de viajes, así como hacer reuniones periódicas con los empleados, las cuales aseguraban que el equipo es “un todo” en cualquier tipo de trabajo y desarrollo.

Respecto a los clientes que poseía la Agencia de Viajes Tropical Tours, se pudo evidenciar que éstos se dieron cuenta del cambio positivo que tuvo la atención brindada por la empresa, puesto que se recibieron varios e-mails, mensajes de texto y llamadas telefónicas valorando y felicitando el servicio brindado, tanto en las cuentas personales como en las cuentas institucionales de la agencia.

## **5.3 Conclusiones de los resultados obtenidos**

Al haberse determinado las consecuencias negativas ocasionadas a consecuencia de una comunicación interna deficiente es que se puede afirmar que el servicio brindado por la Agencia de Viajes Tropical Tours se veía notablemente afectado, al no existir una debida comunicación entre el personal que trata directamente con el cliente, el personal que trabajaba en las oficinas, implantes o call center e inclusive entre el plantel ejecutivo.

Es un error el considerar “un lujo” a la comunicación interna de una empresa turística o como algo “exclusivo” de las grandes empresas, más aún en esta época. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Concluyéndose que al haberse incorporado nuevas políticas de comunicación interna en la Agencia de Viajes Tropical Tours, el plantel gerencial pudo darse cuenta de que dejaron de lado e inclusive le restaron importancia el hecho de que para ser una agencia de viajes competitiva y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja inexorablemente el mercado actual, debían saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores elementos e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la institución.

Y es precisamente en ese momento donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento y aumentar la eficacia del equipo humano, además de que no debe olvidarse que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier agencia de viajes.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ✓ *Acerenza, Miguel Ángel, (1990). Administración del turismo Volumen 1, Ed. Trillas, México*
- ✓ *Acerenza, M. A. (1990). Agencias de Viajes: organización y operación. México, D.F.: Trillas.*
- ✓ *Aguilar, C. y González, M. “Lineamientos para la creación de una agencia de viajes y turismo bajo el criterio de turismo social”, 2013*
- ✓ *Cervantes Acosta Jorge, “Importancia de la excelencia en el servicio al cliente para el sector turísticos”, Septiembre 2017.*
- ✓ *Castro Benito en su obra El Auge de la Comunicación Corporativa (2007)*
- ✓ *De la Torre Francisco, Agencias de Viajes Life Sun (1995)*
- ✓ *Dos Anjos, F; Flores, P; Gadotti, S y Domareski, T. 2011, Contribuciones de la gestión del conocimiento en los servicios turísticos. Estudio en una agencia de viajes. Estudios y Perspectivas del turismo. Vol.20*
- ✓ *Fernández, Carlos “La Comunicación en las Organizaciones, México, ed. Trillas (1999)*
- ✓ *Gallego Felipe, Diccionario de Hostelería, Hotelería y turismo, Madrid 2004*
- ✓ *Gumucio Baptista Mariano, Historia del turismo en Bolivia*
- ✓ *Guzmán, Vanesa. Comunicación organizacional. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C., (2012)*
- ✓ *Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. México D.F.: 2008.*
- ✓ *Kotler Philip, 2002*
- ✓ *López, Carlos, Los 10 mandamientos de la atención al cliente, mayo 2001)*
- ✓ *Lundberg Donald E., Organización y Administración del Turismo*
- ✓ *Marín, Antonio Loucas. La comunicación en la Empresa y las Organizaciones (1997)*

- ✓ *Morgan, Darius, (2018). Turismo en Bolivia, Editorial E.G. Bolivia.*
- ✓ *Moreno Gil Sergio; Aguilar Quintana Teresa, (2006), Diagnostico, Tendencias y estrategias de futuro para las Agencias de Viajes*
- ✓ *Organización Mundial de Turismo (OMT). 2013. Madrid, España*
- ✓ *Revista Hosteltur “Tendencias tecnológicas del futuro”, octubre 2013*
- ✓ *(Slemenzone Rojo Cecilia “El rol del profesional en turismo en las agencias de viajes” 2004)*
- ✓ *Torrejón, Rosario; Chauhd, Rosario Manual de Buenas Prácticas en Agencias de Viajes(2013)*
- ✓ *TUR y DES. Revista de Investigación Turismo y Desarrollo Local. Vol. 6. N°14*
- ✓ *Stanton, Etzel, y Bruce, 2004*
- ✓ *Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. México D.F.: McGraw-Hill Hispanoamericana*
- ✓ *Villafañe Gallego, Justo, Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas, Madrid, Editorial Pirámide, 1998.*
- ✓ *Zeithaml Mary y Bitner Dwayne, 2003.*

## 7. ANEXOS



Equipo de trabajo del Aeropuerto de la ciudad de El Alto



Actual oficina del Aeropuerto de la ciudad de El Alto



Outlet de Viajes organizado por Tropical Tours



Oficinas de la Agencia Tropical Tours en la zona Sur y la ciudad de Cochabamba



Señora Fanny Mealla Presidenta de Tropical Tour, Gerónimo Vaqueiro Gerente General



Oficina de la Minera San Cristóbal y el Personal de la Mina.