



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL Y SU  
REPERCURSION EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN HOTELES  
DE SEGMENTO COORPORATIVO EN LIMA – 2019**

**PRESENTADA POR  
PAUL CHAVEZ CAVERO EGUSQUIZA**

**ASESORA  
ANA ALEMAN CARMONA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS Y HOTELERAS**

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA**  
**SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**“LA COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL Y SU REPERCURSION EN LA  
CALIDAD DEL SERVICIO EN HOTELES DE SEGMENTO CORPORATIVO EN  
LIMA – 2019”**

**PARA OPTAR**  
**EL GRADO DE MAESTRO EN GESTION DE EMPRESAS TURISTICAS Y  
HOTELERAS**

**PRESENTADA POR:**  
**PAUL CHAVEZ CAVERO EGUSQUIZA**

**ASESORA:**  
**DRA. ANA ALEMAN CARMONA**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios quien nos bendice en todo momento, a mi amada hija Camila Ariana por quien conocí el amor más sublime, a mi madre Julia Cavero Egusquiza Flores quien me enseñó todo lo que soy con su dulce amor y a mi esposa Mariella Chávez Villar por estar a mi lado en esta vida y enseñarme a ser mejor persona.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi fuente de inspiración constante: Mariella y Camila a quienes amo con toda mi alma, a mi padre que está en el cielo quien me enseñó la disciplina y el esfuerzo, a mi madre que supo formarme en valores para ser un hombre de bien y a la Universidad Privada de San Martín de Porres, mi alma mater y de la cual me siento orgulloso profesional.

## ÍNDICE

	Pág.
PORTADA.....	1
ÍNDICE .....	4
RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
Formulación del problema.....	13
Objetivos de investigación .....	14
Justificación de la investigación .....	15
Viabilidad de la investigación .....	18
Limitaciones de la investigación.....	19
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	21
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	21
1.2. Bases Teóricas: .....	24
1.1.1. La Comunicación Interna:.....	31
1.1.2. Valores Institucionales:.....	32
1.1.3. Herramientas de Comunicación:.....	35
1.1.4. Calidad de Servicio:.....	36
1.1.5. Comunicación interdepartamental: .....	38
1.1.6. Clima Laboral:.....	42
1.1.7. Desempeño laboral:.....	45
1.1.8. Estándares de servicio: .....	48
1.3. Términos Básicos.....	49
CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	55

2.1	Diseño metodológico.....	55
2.2	Muestreo .....	56
2.3	Técnicas de recolección.....	57
CAPÍTULO III: RESULTADOS .....		58
3.1.	Análisis de los Focus groups.....	58
3.2.	La relación de este tipo de comunicación con el desempeño laboral ...	70
3.3.	Análisis de cómo este tipo de comunicación favorece al clima laboral .	71
3.4.	Análisis de cómo la comunicación entre departamentos ayuda a superar expectativas del personal del hotel hacia su labor.....	71
3.5.	Análisis del beneficio de la comunicación interdepartamental efectiva en huéspedes de hoteles corporativos.....	72
3.6.	Propuesta de comunicación inter departamental en hoteles de cinco estrellas.....	73
DISCUSIÓN .....		83
CONCLUSIONES.....		84
RECOMENDACIONES .....		86
FUENTES DE INFORMACIÓN .....		87
	Bibliográficas.....	87
	Electrónicas .....	88
ANEXOS .....		91
	Anexo N° 1: Matriz de Consistencia.....	91
	Matriz N° 2: Operacionalización de variables.....	92

## INDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1: Cuota de Mercado Llegadas e Ingresos. ....	25
Ilustración 2: Medio de transporte / Motivo de visita.....	26
Ilustración 3: ¿Qué caracteriza al turismo de reuniones en el Perú? .....	27
Ilustración 4: ¿QUE ES LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	30
Ilustración 5: Comunicación Interna en una Empresa .....	32
Ilustración 6: PRINCIPIOS Y VALORES .....	33
Ilustración 7: Comunicación Interna ¿Qué es? Y ¿Para qué?.....	34
Ilustración 8: HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	35
Ilustración 9: INFOGRAFIA DE CALIDAD.....	38
Ilustración 10: 10 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA. ....	41
Ilustración 11: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	44
Ilustración 12: DESEMPEÑO LABORAL: ¿QUE EVALUAR Y COMO HACERLO? .....	47
Ilustración 13: GREAT PLACE TO WORK AMERICA LATINA 2018 .....	74
Ilustración 14: MARRIOTT EN PERU CELEBRA SEMANA DE APRECIACION AL CLIENTE Y VSITA CASA HOGAR SAGRADA FAMILIA.....	75
Ilustración 15: SEMANA DEL MIEMBRO DE EQUIPO .....	75
Ilustración 16: CATCH ME AT MY BEST .....	76



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende exponer y enriquecer al lector en el tema de comunicación interna entre departamentos de hoteles corporativos en la ciudad de Lima Perú. Información recopilada mediante entrevistas a trabajadores de hoteles de diferentes áreas operativas.

El título de la investigación es: “La comunicación interdepartamental y su repercusión en la calidad del servicio en hoteles de segmento corporativo”.

La investigación es de carácter cualitativa. El objetivo es el de Identificar cómo se maneja la comunicación interdepartamental en hoteles de segmento corporativo en Lima, 2019. Los resultados de la investigación fueron los siguientes: Si bien existen sistemas de monitoreo a las solicitudes y preferencias de los huéspedes, estas no siempre son supervisadas de manera correcta o entendida por todos; existe comunicación entre departamentos, sin embargo, esta debería mejorar y ser más fluida. Existen las reuniones entre los asociados de las diferentes áreas, pese a esto, los asociados sugieren que deberían haber mas de ellas.

**Palabras Claves:** comunicación interdepartamental, calidad de servicio, hoteles corporativos.

## ABSTRACT

This research work aims to expose and enrich the reader in the subject of internal communication between corporate hotel departments in the city of Lima Peru. The information was collected through interviews with hotel workers from different operational areas.

The title of the research is: "Interdepartmental communication and its impact on the quality of service in corporate segment hotels."

The research is qualitative. The objective is to identify how interdepartmental communication is managed in corporate segment hotels in Lima, 2019. The results of the research were the following: While there are monitoring systems for the requests and preferences of the guests, these are not always supervised correctly or understood by all; There is communication between departments, however, this should improve and be more fluid. There are meetings between the associates of the different areas, despite this, the associates suggest that there should be more of them.

**Keywords:** interdepartmental communication, quality of service, corporate hotels.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada La comunicación interdepartamental y su repercusión en la calidad del servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima-2019 tiene un enfoque cualitativo y aplicada a una realidad específica y con la intención de que los conocimientos generados a partir de esta sirvan como herramientas claves para los gestores del rubro hotelero. La descripción de la tesis está compuesta por cuatro capítulos. Los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I, se desarrolló el marco teórico que sustenta el presente trabajo a través de los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

En el capítulo II, se expone el diseño metodológico elegido, la cual es de enfoque cualitativo, así como también las técnicas de recopilación de datos, el muestreo que ayudaron a situar el tema planteado.

En el capítulo III, se dan a conocer los resultados de la investigación según el análisis riguroso del investigador sobre el tema en particular y las propuestas a fin de que los lectores las puedan utilizar en la gestión.

Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la tesis de acuerdo a los objetivos planteados.

## **Descripción de la realidad problemática**

La ciudad de Lima está sufriendo un crecimiento paulatino en el sector hotelero y turístico. Este proceso es una oportunidad única para que más inversionistas aporten en la hotelería nacional; hoteles de cadena internacional que antes era impensado iniciar operaciones en Latinoamérica y en especial en el Perú, hoy en día constantemente vemos su ingreso y desarrollo.

Más hoteles buscan competir no solo a nivel Lima sino en todo el territorio nacional, esto ayuda mucho al sector hotelero en su dinamización. Según declaraciones de Carlos Canales para el diario Gestión (2018) se indicó que del 2011 y al 2015 según el Canatur (2018) se han integrado 4800 nuevos hoteles en el Perú, reflejando de esta manera un flujo de inversión en la actividad hotelera de más de 600 millones de dólares. La mayoría de estas inversiones pertenecen a cadenas hoteleras peruanas y extranjeras.

“Entre enero y abril del presente año, el sector hotelero peruano registra una saludable recuperación con respecto al mismo periodo de 2017, cuando el impacto de los desastres naturales y la inestabilidad política provocó la ralentización del mercado. Los mejores niveles de ocupación y tarifas son prueba de ello” (Portal de turismo, 2019).

Si a eso le sumamos lo mencionado por Benjamim Liberoff, director nacional de turismo para Uruguay, al diario Gestión (2014): “La sostenibilidad del crecimiento

económico y la tecnología son claves para generar alianza en el sector corporativo”, además indico: “El rápido crecimiento económico del Perú es una de las principales razones para explotar su potencial como un centro latinoamericano de inversiones y, por ende, como uno de los principales puntos de turismo corporativo”.

La comunicación dentro de estas estructuras complejas, desarrolladas y regidas por estándares protocolares es una constante, es por eso que la misma, a nivel interdepartamental, ha de ser piedra angular para el crecimiento del hotel, de las inversiones y finalmente de la satisfacción del cliente.

El cliente hotelero, llamado huésped, busca altos índices de satisfacción en cuanto a la atención, a la limpieza de las habitaciones y del hotel, a la rapidez del servicio, la calidez y en cuanto a superación de expectativas según precio-valor.

Los trabajadores jerarquizados de cada departamento o área funcional están divididos en operarios y administrativos. La necesidad de que estas áreas trabajen de manera conjunta y conectadas es vital. Precisamente la comunicación entre todas esas áreas funcionales debe trabajar con un nivel superior de coordinación en donde la comunicación sea entendible por todos.

Es un reto, además, si a ello se suma, la complejidad en cuanto a la satisfacción de un mercado corporativo cada vez más exigente y específico.

Hoy en día, contar con mercado corporativo como segmento de demanda para los hoteles, supone además de un alto grado de rentabilidad, tener un mercado cautivo de mucha reputación y de exigencia para los trabajadores.

### **Formulación del problema**

En este acápite se estructura formalmente la idea de investigación, la misma que se divide en: Objetivos (Lo que pretende la investigación), Enunciado del problema de modo interrogativo, las preguntas específicas derivadas de la pregunta general, la justificación (Razones de la utilidad del estudio) así como también la viabilidad y las limitaciones con las que se contarán al momento de realizar la investigación.

#### **Pregunta General:**

¿De qué manera la comunicación interdepartamental repercute en la calidad de servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima, 2019?

#### **Preguntas Específicas:**

¿Cómo se relaciona la comunicación interna con la calidad de servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima – 2019?

¿Cuál es la relación entre los valores institucionales y la calidad de servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima – 2019?

¿De qué manera las herramientas de comunicación se relacionan con la calidad de servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima – 2019?

### **Objetivos de investigación**

El objetivo general impulsa la realización del presente estudio, así como los específicos que ayudaran a plantear el problema de manera útil y directa.

#### **Objetivo general:**

El objetivo general presenta la idea central de la investigación, la finalidad del mismo y la meta a alcanzar. A continuación, se dará a conocer el objetivo general:

- Identificar cómo se maneja la comunicación interdepartamental en hoteles de segmento corporativo en Lima, 2019.

#### **Objetivos específicos:**

Los objetivos específicos se relacionan con el objetivo general detallando los procesos necesarios para su realización. Para esta investigación propongo tres los cuales detallare:

- Identificar la relación que existe entre la comunicación interna y la repercusión que esta tiene frente a la calidad de servicio percibida por el huésped.
- Determinar la relación de los valores institucionales y la repercusión que estos tienen frente a la calidad de servicio percibida por el huésped.
- Identificar las herramientas de comunicación y como estas repercuten en la calidad de servicio percibida por el huésped.

### **Justificación de la investigación**

En este apartado se detallarán aportes validos que sirven de motivación para la realización de la tesis. En base a una realidad específica y contextualizada la investigación adquiere una real importancia.

Según Carlos Canales, presidente de Canatur, (2011) El turista corporativo es el que viene a trabajar a la ciudad a conocer las relaciones con otras empresas. Es la actividad turística que tiene por característica trabajar en el sector empresarial. Menciona además que el mencionado tipo de turismo viene creciendo en mayor medida que el receptivo, especialmente en la ciudad de Lima que brinda una serie de servicios turísticos como guías, trasladistas, actividades de entretenimiento, diversión y compras. De esto último se puede rescatar entonces

que el turista de negocios gasta y dinamiza el sector dando oportunidades de trabajo a muchas personas.

Según fuente del Mincetur al 2016 el Perú está conectado directamente a 22 países y 42 ciudades a través de 25 líneas aéreas. Indica además que el crecimiento de la capacidad hotelera en el país y el aumento de la oferta para el turista que exige hoteles de 5 a 4 estrellas ha evolucionado notablemente: al 2015 el número de establecimientos hoteleros de esa categoría era de 157, versus 115 que existían al 2011.

De acuerdo con Hotel & Turismo Advisor y la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) 13 hoteles fueron construidos en Lima, con una inversión de \$335 millones de dólares; y en Cusco fueron edificados 12, en Arequipa 4, en Piura 2, en Tumbes 2 y en Ica 2.

También se detalla que en Cusco el 90% de los turistas son vacacionales y se quedan en promedio 6 noches, y la gran mayoría son de EE.UU. En tanto en Lima, el 59% viene por vacaciones, se quedan 3 noches y 22% son de EE.UU.

En la ciudad de Lima son dos los distritos que concentran la gran parte de la oferta hotelera de entre 3 a 5 estrellas. Según un estudio del Mincetur, en el año 2015 funcionaban 112 hoteles de esas categorías, de los cuales 62 se encuentran en Miraflores y 30 en San Isidro, así mismo señala que entre el 2017 y el 2021 se construirán 62 hoteles en el Perú, que significarán una inversión de \$1 141 millones

de dólares y el aumento de 8 279 habitaciones. 35 de estos hoteles serán inaugurados en Lima, donde la demanda supero la oferta existente.

El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – Caltur (2017 – 2025) es un instrumento de gestión del sector turismo que permite posicionar al país como un destino reconocido por la calidad total de su oferta turística, es por ello la realización de este estudio a fin de que el lector, contribuya a la mejorar de los procesos en beneficio del turista.

Justamente los agentes que van a brindar las experiencias únicas de calidad a los turistas son los hoteleros quienes cubren puestos de trabajo específico y a quienes se les exigirá niveles óptimos de rendimiento y de comunicación organizacional efectiva. Según Narcia, A, si se desea tener una mayor productividad en una organización, se debe tener un buen sistema de comunicación y para lograrlo el experto debe tener en cuenta el contexto del receptor a los que van dirigidos, tomando en cuenta sus ideas, valores, conocimientos, situación respecto a la empresa, imagen que este tiene de la misma, nivel cultural, etc.

La comunicación integral es fuente de desarrollo en muchas empresas, en el sector hotelero, este tipo de comunicación no es ajena puesto que existe una jerarquía y organización muy variada. Desde administrativos que toman las decisiones estrategias de crecimiento y expansión, así como el resguardo de lineamientos, políticas y reglamentaciones; así como también a los operarios quienes día a día ponen a prueba el servicio hacia los huéspedes/clientes y la manutención y cuidado del hotel. Ambos equipos son de suma importancia para la

elección, recomendación y fidelización de los huéspedes en un rubro muy competitivo.

Todos los departamentos con sus grados de complejidad y organización deben de comunicarse de manera fácil, rápida y sin tener problemas como: barreras en la comunicación, acceso a información limitada, comunicación parcial, pobre comunicación descendente Y/o ascendente, escasas reuniones entre los gerentes y el personal, falsas percepciones, desanimo e incredulidad hacia la empresa y jefes inmediatos, entre otros.

Es por ello la importancia de este estudio y de los lineamientos que de este se desprenderán para que los directivos, gerentes o jefes de área puedan agregar a sus funciones mejoras en la comunicación con otros departamentos.

### **Viabilidad de la investigación**

La presente investigación es viable y factible puesto que se cuenta con información pertinente respecto a la comunicación interdepartamental, la misma que permitirá su análisis. Además, es viable porque se cuenta con los medios económicos suficientes para la realización de la presente investigación.

Asimismo, se dispone del equipo necesario para la realización de la tesis como: cámara fotográfica, grabadora, laptop para la recolección y análisis de los datos de investigación.

Por otro lado, se ha suministrado el apoyo de amigos vinculados a hotelería que trabajan actualmente en los diversos hoteles de 5 estrellas corporativos en la ciudad de Lima – Perú. Quienes tienen una visión clara de la situación problemática y dan a conocer el real valor y dimensión que se quiere obtener.

### **Limitaciones de la investigación**

La investigación se desarrolló en los departamentos de Front Office, mantenimiento, housekeeping, alimentos y bebidas de hoteles de 5 estrellas de cadena internacional segmento corporativo con locación en Lima Perú al año 2019.

No se contó con acceso a información financiera o contable puesto que carece de distribución pública. Se consultó con los participantes quienes manifestaron que no era posible ya que es de carácter reservado.

Por otro lado, los informantes contaban con tiempo limitado para colaborar con la investigación y debían cumplir con sus labores la tesis. Sin embargo, tuvieron buena disposición en sus declaraciones. Es por ello que se los cito en diferentes tiempos y mediante recursos tecnológicos validados (*WhatsApp, Messenger, otros*).

### **Limitación espacial**

La investigación se engloba y se enfoca en la ciudad de Lima, específicamente en los distritos de Miraflores y Cercado de Lima en donde se encuentran los tres hoteles de estudio. Estos distritos son muy populares y receptivos a todo tipo de turismo, en especial el que es sujeto a análisis: Corporativo.

### **Limitación temporal**

Está enfocada en el periodo de mayo 2018 a mayo 2019, con una proyección utilitaria a futuro por hoteleros.

### **Limitación teórica**

La presente investigación se basará en responder la interrogante central planteada en la formulación del problema en donde la variable principal será la comunicación interdepartamental.

## **CAPITULO I:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Antecedentes de la Investigación**

Como parte del marco teórico, en este acápite se encontrarán algunos trabajos previos sobre el tema de estudio y que corresponden a investigadores quienes contribuyeron favorablemente en la búsqueda de la verdad de los hechos.

Alcívar, A. (2015). En su tesis de maestría titulada “Comunicación Organizacional En El Hotel Hilton Colon Guayaquil” por la universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas. Ecuador. El autor refiere como objetivos buscar los flujos de comunicación más utilizados por la compañía, conocer sus principales canales y la frecuencia de uso, describir que herramientas de comunicación organizacional interna se utilizan con más periodicidad y el uso de instrumentos aplicados a los colaboradores. La metodología fue organizada, con una investigación descriptiva mediante el uso del enfoque cuantitativo que ayudo a precisar las dimensiones de los fenómenos abordados. Los resultados obtenidos en la investigación permiten conocer la realidad de la empresa y como la comunicación fluye descendentemente.

Berryman, L. (2018) En su tesis de maestría titulada “Propuesta de mejora de la comunicación interna de una entidad hotelera” por la universidad de Les Illes Balears. España. El autor indica el que el objetivo es crear un proyecto para la mejora de la comunicación entre los departamentos de una entidad hotelera. La

investigación es de tipo mixta. Se llegó a la conclusión de que en esta organización hay un buen nivel de satisfacción de los empleados en las variables de integración organizacional, comunicación con el supervisor y comunicación horizontal, aunque hace énfasis en la mejorar de feedback, información corporativa, comunicación interna y clima de comunicación.

Según Díaz, Becerra. Y Enríquez, (2014). En el artículo científico titulado “Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco”. Publicado por European Scientific Journal El autor señala como objetivo la identificación de los elementos de la comunicación interna y la productividad de los empleados de todos los niveles jerárquicos. La investigación es de tipo No experimental. Los resultados son: La comunicación entre jefe-empleado y viceversa no fluye en ambos sentidos de manera óptima, la falta comunicación interna es uno de los principales problemas para lograr que las empresas sean productivas, se debe gestionar el talento, la integración se apoya de la información, en la medida en que la empresa comunica sobre las actividades a realizar para alcanzar metas,

Nizama, G (2017) En su tesis de maestría titulada “La calidad percibida del servicio hotelero y su relación en la percepción del cliente, Miraflores, 2017. Caso: Hotel de 3 estrellas León de Oro Suites, área de front desk. Por la universidad de San Martín de Porres Perú. El autor señala que el objetivo de la investigación es el análisis de la calidad del servicio en el hotel en mención. La metodología utilizada fue mixta, de diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional. Se llegó a la conclusión que el hotel León de Oro Suites & Inn tiene un óptimo nivel de calidad de servicio, sin embargo, existen ciertos puntos por mejorar, tal como la mejora en

la infraestructura y mantenimiento de las instalaciones; siempre tomando en cuenta las expectativas de los huéspedes; obtenidas del análisis de los resultados.

Domínguez, J (2017) Lima, Perú. En la tesis de licenciatura titulada “Clima organizacional en el hotel La Princesa, distrito de lince, 2017. Analiza el problema de cual es nivel del clima organizacional del hotel y la realidad laboral que viven los trabajadores del hotel. La investigación fue de tipo descriptivo, dentro de un diseño no experimental. Los resultados lograron medir dicho nivel proponiendo cuatro dimensiones, relacionadas al involucramiento laboral, autorrealización laboral, comunicación y condiciones laborales. Finalizando con la investigación se concluyó que el nivel del clima organizacional del hotel alcanza un nivel medio, es decir que no se ha logrado una completa relación de confianza entre el colaborador y la empresa debido principalmente a la falta de motivación, reconocimiento o desarrollo de la línea de carrera, así misma falta mejorar los niveles de comunicación interno.

Guevara, Flor (2017) Chiclayo, Perú. En la tesis de licenciatura titulada “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente en Palmira Hotel Chiclayo-2017. El problema de investigación está relacionado a: Reducción de los clientes, falta de personal, mal clima laboral, alta rotación de personal y personal incapacitado; siendo estos los factores que dificultan que la empresa sea competitiva en su sector. La investigación es cuantitativa y los resultados principales indican que existe una relación entre las dos variables, es decir, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente.

## **1.2. Bases Teóricas:**

En este acápite se observará la estructura del estudio y en ella se revisará las diferentes fuentes de literatura científica que enriquezcan la investigación. Según Arias (1999), constituyen un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. A continuación, desarrollaré las bases teóricas analizando temas pertinentes y relacionados a la naturaleza del problema para así desarrollar de lo general a lo específico en función a las dos variables propuestas: *La comunicación interdepartamental y la calidad de servicio.*

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. El organismo además manifiesta que el turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y que a su vez representa una de las principales fuentes de ingresos de los países en desarrollo.

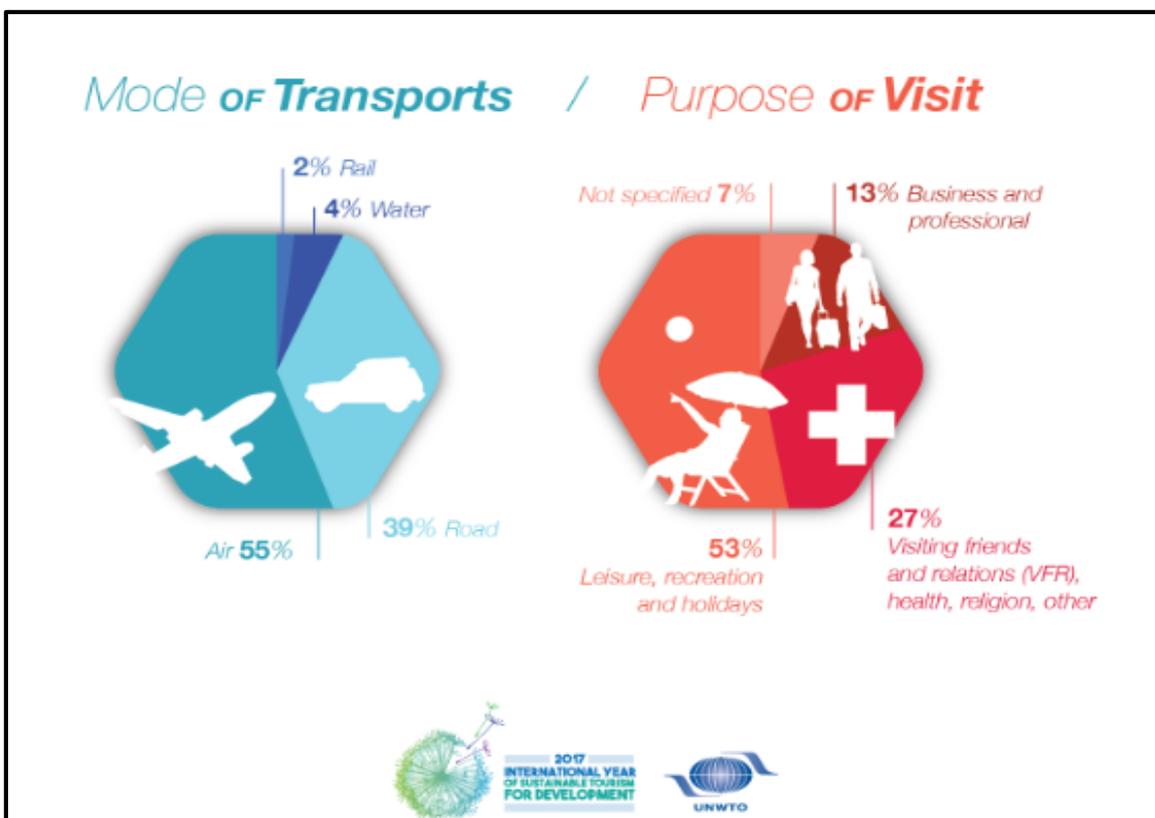
Ilustración 1: Cuota de Mercado Llegadas e Ingresos.



Fuente: OMT - 2017

Según la OMT señala que cuando el propósito es por negocios la acción es denominada turismo de negocios, cuya definición es: Un conjunto de corrientes turísticas en la cual el motivo del viaje se da en un marco laboral o profesional

## Ilustración 2: Medio de transporte / Motivo de visita.

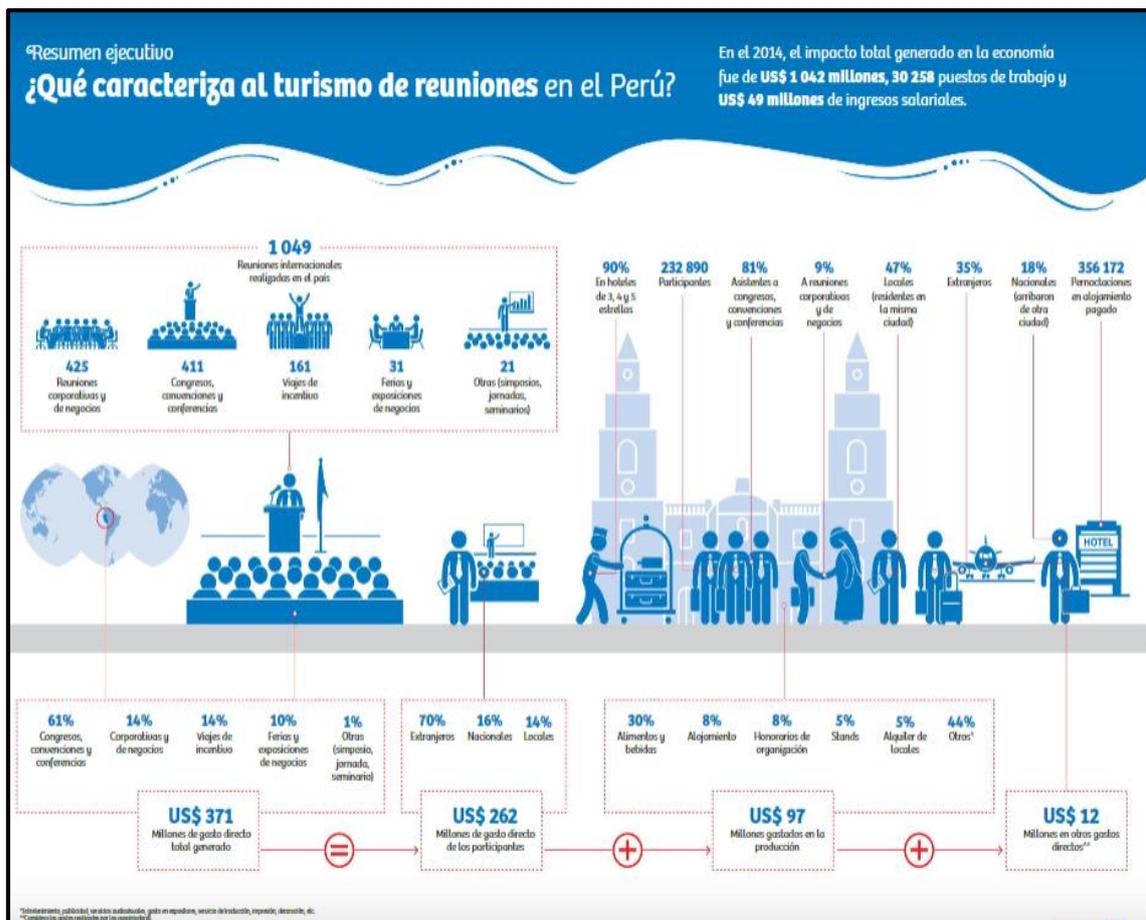


Fuente: OMT (2017)

A nivel internacional, según Martínez, J (2019) indica que el MICE, como se conoce en el sector turismo de reuniones, incentivos, congresos y eventos, sigue consolidándose como una de las áreas de mayor crecimiento dentro de la actividad turística. Señala también que en el 2016 se destinaron más de 1, 14 millones de euros al sector *business travel* en el mundo y que para este año el crecimiento se de entre un 5 a 10%. Afirma además que los países líderes seguirán siendo la China y Estados Unidos. Entre las ciudades con más auge para este tipo de viajero están: Las Vegas, Nueva York, Orlando, Shanghái, Singapur, Pekín, Londres, Barcelona, Moscú, Sao Paulo, Ciudad de México y Bogotá.

A nivel nacional, Mincetur presentó al Perú como destino de turismo de reuniones en el World Education Congress (WEC) Atlantic City, Estados Unidos. Según lo que se menciona en el artículo en el evento se comunicó de las ventajas de realizar eventos y reuniones, así como también de los atractivos turísticos diversos en el Perú. Entre las ventajas se mencionan: La conectividad en vuelos aéreos, la infraestructura hotelera y su respuesta frente a la capacidad de asistencia, las instalaciones de reuniones y convenciones. Así mismo se realizó la experiencia que ha tenido el país en las mega reuniones del Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

### Ilustración 3: ¿Qué caracteriza al turismo de reuniones en el Perú?



Fuente: PROMPERU - 2014

Ortiz, A. (2017) menciona que un hotel es un establecimiento comercial que proporciona alojamiento, comidas y otros servicios a sus clientes, huéspedes, a cambio de una retribución económica y que además la estancia suele ser corta. Señala también que la etimología de la palabra hotel viene del francés Hotel que bajo contextos previos significaba cualquier edificación que preparaba para recibir a visitantes. Curiosamente la palabra viene de hospital u hospitalario.

Según Medina, J. (2010) manifiesta que los antiguos hombres salieron de sus asentamientos tribales y en esa aventura armaban tiendas para alojarse, indica también que los primeros viajeros intercambiaban mercancías por hospedajes; así como también servían de aposento las posadas en los tiempos bíblicos. Señala además que la mayoría de los establecimientos eran viviendas privadas de familias quienes ofrecían alojamiento temporal al pasante. Aunque las tarifas no eran tan caras, las condiciones eran deplorables ya que los viajeros compartían espacio muchas veces junto a sus animales.

Medina, J. (2010) Continúa detallando el origen de la hotelería en el mundo. Describe que para la Revolución Industrial (S. XVIII) aparecieron las tabernas europeas como lugar de descanso y de expendio de comidas y bebidas alcohólicas. La higiene seguía siendo un problema mas no para la clase aristocrática quienes ostentaban lujosas estructuras en sus cómodos castillos. Se añade también que para el Siglo XIX, los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y las edificaciones se convirtieron cada vez en espacios mas grandes y privados.

Según Vásquez, A. (2010), indica que la hotelería en el Perú no es novedad ya que en todo el Tahuantinsuyo se erigieron lugares de descanso para los Incas, además se construyeron Chullpas que eran depósitos de piedra para contener comida y dar albergue a los chasquis y comerciantes de aquellos tiempos. Manifiesta también que, para los sacerdotes, autoridades y la nobleza inca se hallaban sitios majestuosos tales como Pachacamac, Los Baños del Inca, Machu Picchu y Ollantaytambo entre otros.

Continuando con lo anterior, la autora señala que para el siglo XIX, luego de la conquista, el virreinato e independencia del Perú y posterior guerra con Chile, la presencia de hoteles era muy pobre, solamente ubicados en lugares como centros históricos y en puertos. Indica a su vez que para los años cuarentas se construyeron grandes hoteles tales como el Sheraton, Bolívar y Country Club elevando la categoría y el servicio del sector.

Para Van Riel (1992) la comunicación corporativa es un instrumento utilizado en la gestión por el cual se armonizan, de la mejor forma posible, las formas de comunicación interna y externa a fin de crear relaciones mas solidas dentro de una empresa.

Antonio Lucas Martin (1997) define a la comunicación corporativa como aquella que guía las conductas individuales dentro de una organización a fin de establecer relaciones interpersonales funcionales para el cumplimiento de las metas trazadas.

Hoy en día se habla de la nueva comunicación corporativa. Para Cornelissen (2011) lo que se busca es cruzar los límites de los especialistas para aprovechar de mejor manera los intereses estratégicos de la compañía, así entonces, se utilizan trabajadores de diferentes áreas para gestionar y planificar la comunicación. Para Sierra, M. (2016)

**Ilustración 4: ¿QUE ES LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**



FUENTE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL (2014)

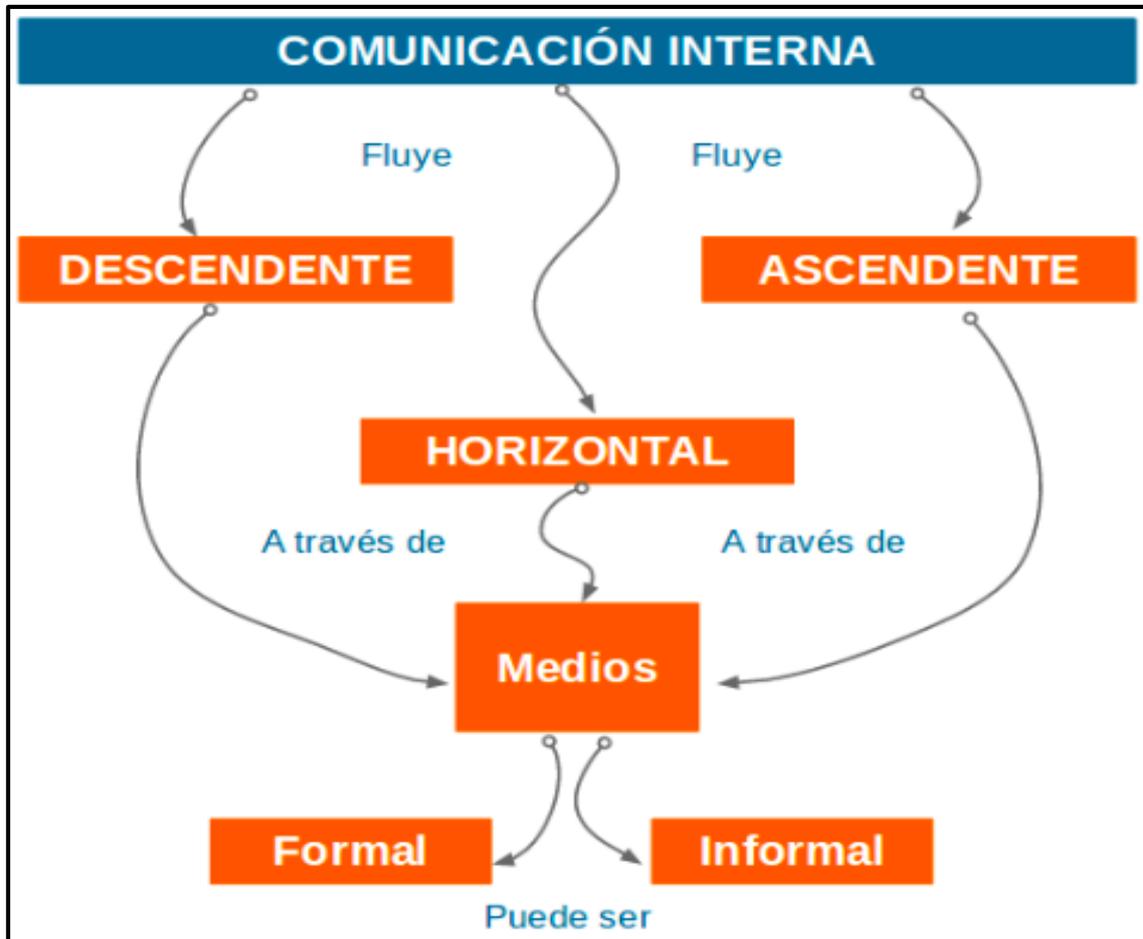
### **1.1.1. La Comunicación Interna:**

La comunicación interdepartamental se relaciona en su totalidad con los conceptos y planteamientos que se recogen de la comunicación interna en las organizaciones. A continuación, algunas definiciones:

Según Cuenca Joan (2018) “En su fase primaria, la gestión formal de la comunicación interna, se focalizo en difundir en vertical únicamente tres tipos de información: laboral (condiciones de trabajo y de salarios), operativa (que debe hacerse y como) y organizacional (protocolos, políticas, normativas, historia y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas, y facilitar la circulación y el intercambio de información; afirma también que la comunicación interna asume la responsabilidad de ser un elemento importante en la formación, mantenimiento y difusión de la identidad y de la cultura de la organización.

Lo descrito por Zapata, L. (2011) sostiene que la comunicación interna lejos de ser una moda es una gestión básica y estratégica para todas las empresas, se incluye en especial las de hotelería y turismo, a fin de informar, compartir, recordar, motivar, explicar, persuadir y conversar. Lo que me pareció interesante es la sugerencia que da: Una empresa es un gran equipo que debe procurar trabajar en un marco de confianza y colaboración.

**Ilustración 5: Comunicación Interna en una Empresa**



Fuente: Blog de Jhovana Ramos Osorio (2016)

### **1.1.2. Valores Institucionales:**

La comunicación interdepartamental se relaciona con los valores institucionales de las empresas. Estos son los que apoyan la visión, dan forma a la misión y reflejan la cultura de la empresa. A continuación, algunas definiciones:

Según Cuenca Joan (2018) “La comunicación interna es clave para fomentar un determinado tipo de cultura y para transmitir los valores asociados a ella”.

Gracias a los valores, los colaboradores se identifican, se sienten orgullosos y a su vez manifiestan un sentimiento de pertenencia al ser parte activo de un grupo.

### Ilustración 6: PRINCIPIOS Y VALORES

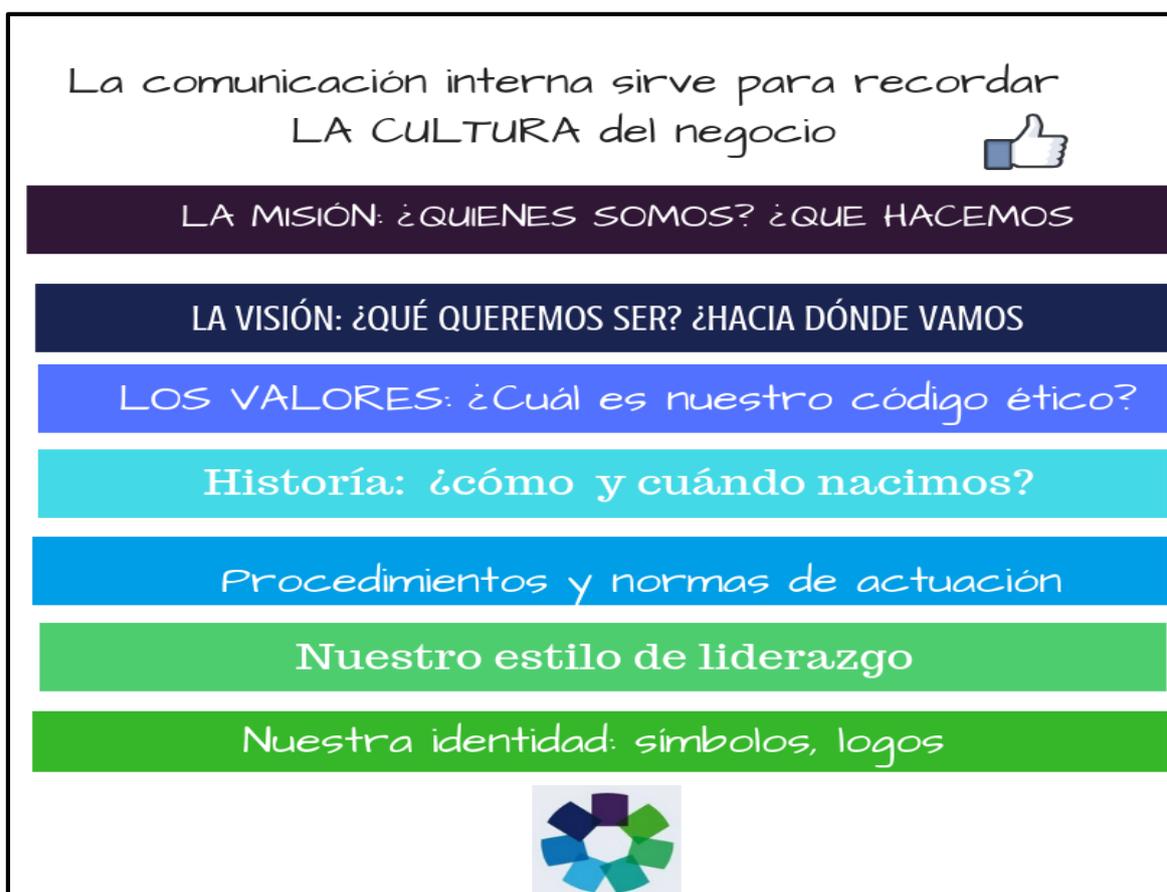


Fuente: MEDIMAS - 2010

Los valores no solo deben ser mostrados en una forma textual, sino que deben verse reflejados en los rostros y actitudes de todos los miembros que componen la organización.

Según Diaz-Meco, L (2012) menciona en su artículo que lejos de los objetivos y las herramientas que se necesiten para elaborar una estrategia de comunicación interna, es indispensable instaurar una serie de valores previos los cuales pueden ser: Confianza y credibilidad, empatía, agradecimiento, reconocimiento y motivación, escucha activa, involucramiento, compartir y acordar objetivos conjuntos, interés por las personas, sonreír y contagiar una actitud positiva y comunicar a cada instante.

#### Ilustración 7: Comunicación Interna ¿Qué es? Y ¿Para qué?



Fuente: Talentos Reunidos.com (2011)

### 1.1.3. Herramientas de Comunicación:

La comunicación interdepartamental se relaciona con las herramientas de comunicación ya que gracias a estas se refuerzan los vínculos entre los trabajadores y el logro de resultados. La comunicación interna se potencia según el uso constante y efectivo de estas herramientas. El equipo editorial Buenos Negocios (2013) indica que existen las siguientes herramientas más utilizadas: Manual del empleado, Publicación institucional o “Newsletter”, cartelera, circulares, reuniones, correo electrónico, buzón de sugerencias, videoconferencia e intranet.

**Ilustración 8: HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**



Fuente: Martha Salamanca / Wordpress.com (2014)

De acuerdo con lo publicado por el equipo editorial de Divulgación Dinámica (2017) sugiere que se analicen cual o cuales son las más adecuadas para la organización siendo la revista interna un gran medio para conocer lo que ocurre en la compañía con lo cual aumenta el grado de participación de los integrantes del negocio.

#### **1.1.4. Calidad de Servicio:**

Según la revista de análisis turístico en su artículo titulado “Calidad de Servicio en la Industria Hotelera: Revisión de la Literatura” (Santoma, R) manifiesta que el concepto de calidad de servicio surge a partir del sentimiento de satisfacción de los clientes con respecto a un producto o servicio consumido. Esto último a raíz de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a este.

Según los autores Laguna, M y Palacios, A. en su libro “La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción” indican que existen diferentes tipologías de usuarios quienes se caracterizan por la mayor o menor sensibilidad hacia los atributos de calidad del producto

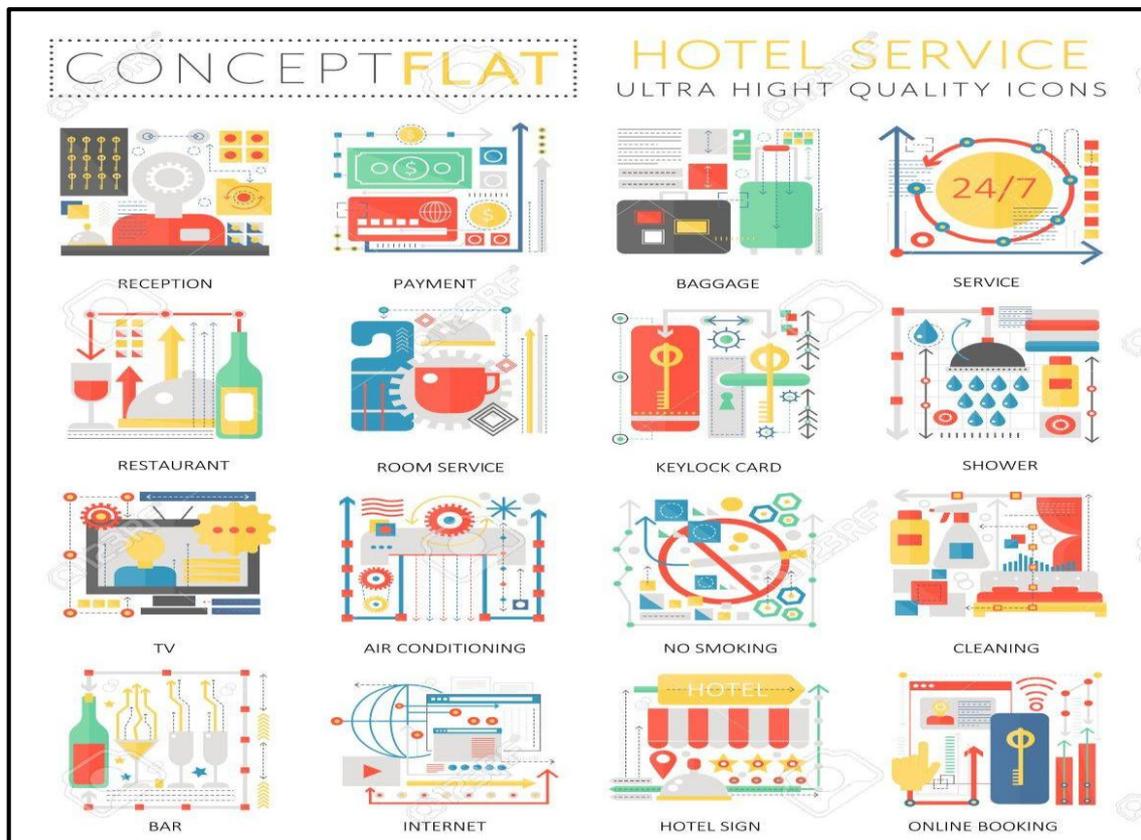
De acuerdo con Horovitz (2000), la calidad del servicio es la percepción que tiene un usuario acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas de la experiencia de servicio. Los deseos y percepciones están en sujeta a evaluación en todo momento.

Parasuraman (1999) define la calidad de servicios como la discrepancia que existe entre el servicio esperado y el recibido. Con lo cual hace que el hotelero siempre trate de conocer más a fondo a su segmento para no fallar en la prestación del servicio.

La calidad en la prestación del servicio en empresas hoteleras, sobre todo de cadena internacional, se rige mediante parámetros, lineamientos consecutivos llamados estándares, con lo cual aseguran que el asociado brinde el servicio de calidad esperado por los huéspedes en toda interacción.

El huésped espera que al final de su estadía perciba la experiencia como un todo (overall), como la suma de sus partes que lo hace regresar, calificar y dar más valor al establecimiento.

Ilustración 9: INFOGRAFIA DE CALIDAD



Fuente: 123RF - 2016

### 1.1.5. Comunicación interdepartamental:

Según Papa, N. (2018) señala que la comunicación interdepartamental crea una cultura corporativa vibrante y de confianza en donde los empleados se sienten poderosos y capaces de apoyar las decisiones de otros departamentos. Este tipo de comunicación se hace posible porque las personas se encuentran informadas respecto a los cambios y permite que enfrenten los problemas derivados entre los departamentos, evitando resentimientos o falta de voluntad entre sus miembros.

Por su parte Gan, F. y Trigine, J (2006) en el libro Comunicación Interna, indica que “la comunicación interna refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo. Manifiesta también que la relación entre las personas ha sido la gran olvidada. Menciona que “sin una comunicación interna capaz de poner en conexión tanto los niveles jerárquicos superiores como a los diversos departamentos de la empresa, y dentro de cada departamento, de distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes, cualquier modelo está condenado a la “parcialidad” de cada área, al voluntarismo de unos pocos, cuando no al fracaso, al ignorar que tanto los proyectos como el trabajo del día a día, necesitan una herramienta básica, vital, imprescindible: La comunicación.

De lo anterior, podemos deducir que la comunicación interdepartamental efectiva es un recurso universalmente expandido en las compañías. Estas están divididas por departamentos manejadas de manera separada bajo especialistas. Pese a esto, y según el tamaño o estructura de las empresas, la comunicación no siempre es comprendida en su real dimensión.

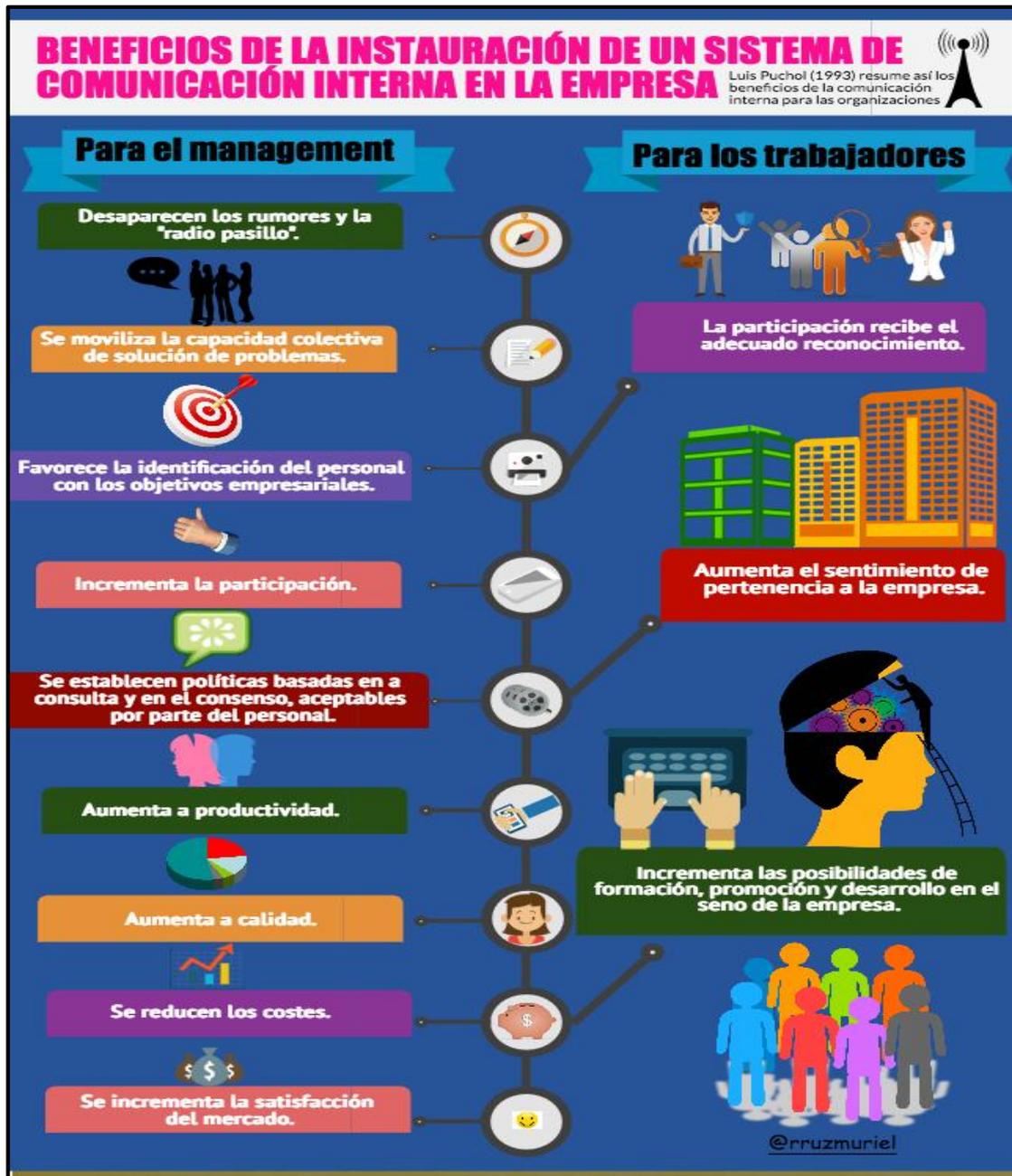
La comunicación interdepartamental es aquella que pone en contacto a las personas que integran áreas muy diferenciadas entre sí pero que tienen un objetivo organizacional único. En hotelería, las personas se vuelven servidoras de los clientes/huéspedes, y al mismo tiempo, servidores de ellos mismos.

Importante también es el aporte que da el equipo de personas interdisciplinar de Amazonia Team Factory en cuanto a la definición de lo que es la comunicación interdepartamental: “¿Qué aporta una buena comunicación entre departamentos para que sea tan importante? Un departamento no es una isla, La percepción de isla que muchas veces se tiene en los departamentos encapsulados lleva al aislamiento, y cuando un equipo no se siente parte de un todo más amplio se pierde la noción de compañía, perdiendo cualquier posibilidad de engagement”

Conocer a otros profesionales es valioso. Saber la manera en la que funcionan otros departamentos dentro de la misma empresa es la mejor forma de obtener ideas para saber cómo mejorar el propio. Compartir puntos de vista hace mejorar el trabajo vuelve al área auto crítica y pensar por un momento como somos percibidos nosotros mismos y nos da pistas para saber cómo mejorar de forma casi inmediata.

Ver el mundo más allá de cuatro paredes. Debemos entender que una persona a veces simplemente está cansada de su profesión o de la labor que desempeña, los niveles de estrés son altos en hotelería, pero si ven que con sus conocimientos y experiencia podrían estar trabajando en otros departamentos dentro de la misma empresa, puede motivarles para crecer profesionalmente.

Ilustración 10: 10 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.



FUENTE RRHUMANOZ – 2016

Las relaciones personales en un equipo son el pegamento de una empresa. La cohesión sirve de poco si no se siente igual de unido a otros departamentos que

son necesarios para desarrollar toda operación orientada al cliente, en definitiva. No es lo mismo tener que colaborar con un área del que solo sabes que envían información documentaria que colaborar con un departamento donde hay personas que estimas y admiras.

#### **1.1.6. Clima Laboral:**

En los hoteles, las funciones de los trabajadores son diversas. Para que sean efectuadas con éxito se necesita mucho entendimiento de la labor, las políticas, eventualidades y manejo de equipo, así como también mucha perspicacia y capacidad de empatía para con los huéspedes.

Según los autores del modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad (2010) manifiestan que los cuatro factores que agrupan las dimensiones del clima organizacional son: Estructura, comunicación, liderazgo y herramientas motivacionales. Todas estas se relacionan íntegramente con la productividad y mientras mayor calificación se de a cada una de estas, mayor será el nivel de productividad, por ende, mejorará el clima organizacional.

Muchas veces el clima laboral en los departamentos es poco controlado y en muchos momentos se genera un ambiente hostil y nada saludable.

Los trabajadores de las empresas hoteleras sin duda alguna reciben grandes dosis de estrés constantemente con lo cual en muchas ocasiones hace que el trabajador reste calidad en el servicio y descuide el profesionalismo exigido por la vocación adquirida desde antes de estudiar la carrera. Si a eso se suma que las políticas y lineamientos no son entendidos por los mismos, afecta considerablemente la gestión.

Se puede acotar entonces lo mencionado por Ulmer, 1987 y Hopkins, 1983: “El éxito de las organizaciones modernas se encuentra cada vez más en la capacidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios. Las compañías hoteleras están comenzando a comprender que los empleados no se retiren únicamente por el salario, y el descubrimiento de los factores que influyen en su grado de satisfacción empieza a ser un elemento de interés”

Según el modelo antes mencionado se deduce lo siguiente: Cuando las personas que trabajan en los hoteles tienen una percepción favorable del clima organizacional, también tienen una productividad en el mismo sentido de lo esperado”.

Ilustración 11: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE PULSO VITAL CONSULTING GROUP – 2018

### **1.1.7. Desempeño laboral:**

Existe un vínculo inseparable entre la comunicación de las personas que trabajan en hotelería y el grado de éxito que tengan de la labor. Vale afirmar entonces, que, sin una buena comunicación, entendible para ambos (receptor y emisor), no existiría el correcto desempeño de las funciones cuales quiera estas fueran.

En el rubro hotelero, y según el departamento, la complejidad de la función lo determina muchos factores (dominio del tema, pasión por lo que se hace, motivación económica, facilidades para realizar la operación, entre otros) pero uno de los elementos más importantes es el nivel de comunicación entre los propios compañeros del área.

Según lo escrito por Rodríguez, Y (2009) “El cliente interno se considera como la persona que busca la satisfacción de sus necesidades, y al lograr su objetivo, su motivación se convertirá en el motor impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su actuar laboral a lograr un desempeño de excelencia, cumpliendo con sus metas personales y organizacionales con altos niveles de eficacia. Es por ello que el diseño e implementación de un procedimiento que incluya la satisfacción del cliente interno y el desempeño laboral traería sustanciales beneficios para cualquier organización”

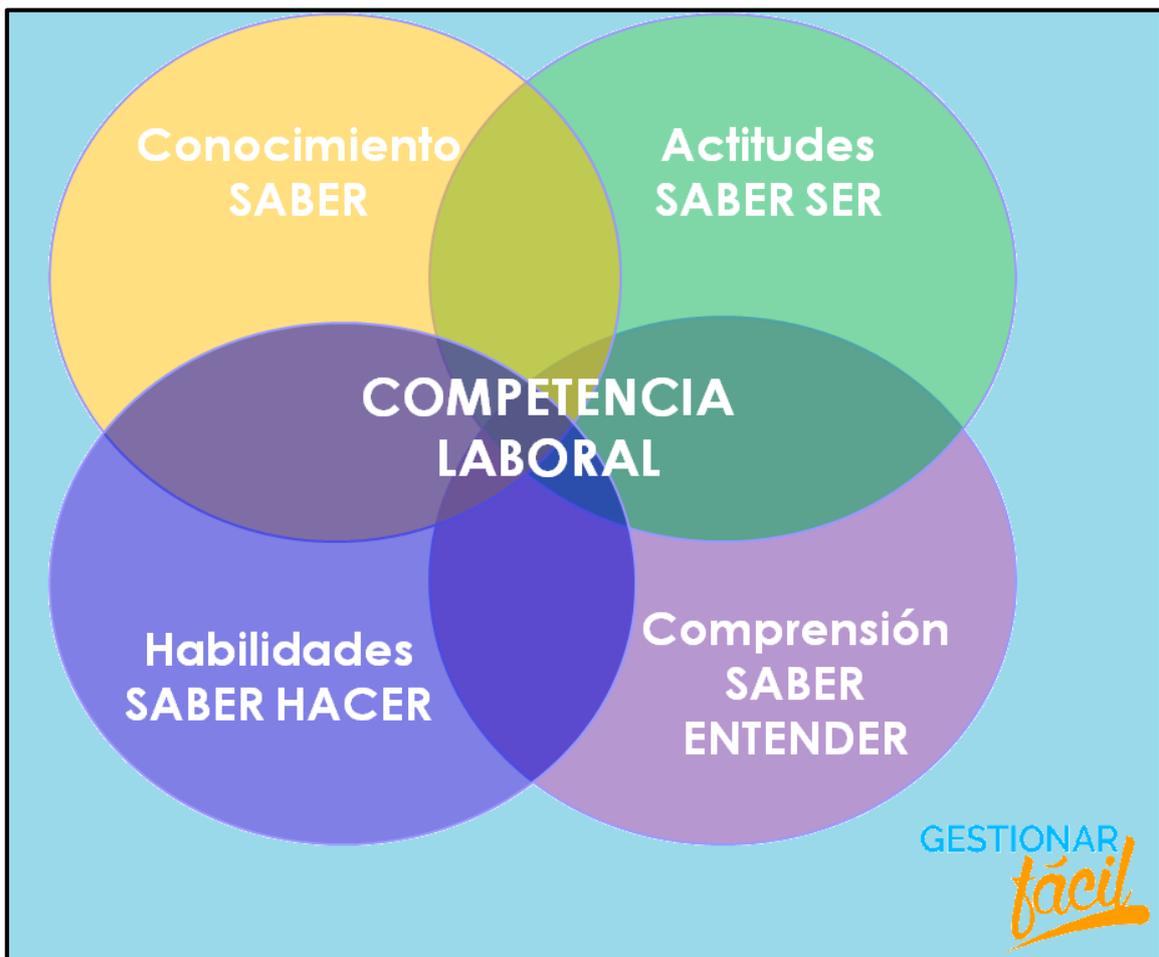
En tanto la calidad del servicio ofrecido recae por completo en la impresión que los clientes obtengan del personal que lo presta (Zeithamal y Bitner, 2000), numerosos autores consideran que la satisfacción laboral de los empleados debe constituirse en un pilar básico de los establecimientos dedicados a la prestación de servicios de acuerdo a su pretensión de llevar a cabo una gestión orientada al cliente (George, 1990). La evaluación afectiva que un trabajador realiza sobre su empleo es la base de sus satisfacción o insatisfacción laboral. En la actividad hotelera este aspecto es fundamental ya que reafirma el deseo de los empleados satisfechos de prestar el mejor servicio al cliente.

El desempeño laboral en un hotel se mide mediante indicadores los cuales son preparados desde la dirección o, según el caso, normados por la división internacional en cadenas de hoteles. Estos “goals” están sujetos a parámetros y son realizados gracias a procedimientos repetitivos. Los supervisores son los encargados de velar que se cumplan y los trabajadores realizar sus deberes en función a ellos. Si esto no existe, se genera caos, nunca se sabría que trabajador es más productivo que otro y podría ocasionar muchas quejas en los huéspedes.

Al hablar del tema de desempeño laboral en las organizaciones, se orienta al rendimiento laboral y la actuación que demuestra todo trabajador al realizar funciones y tareas (principales/específicas) que demanda su cargo lo cual le permite a la empresa saber si dicho trabajador es apto o no para el puesto de trabajo (idoneidad).

El desempeño laboral ha de ser monitoreado permanentemente por los supervisores o personal a cargo, pero no solo para erradicar cualquier tipo de duda o dificultad en las funciones encomendadas sino para solucionar o debatir de aquellos conflictos o situaciones que el trabajador no entienda, así como también los líderes de las empresas han de asumir el rol de educadores desarrolladores de talento incentivando la creatividad, la formulación de resolución de casos, dando así, poder a los trabajadores para que por si mismos puedan crecer dentro de la empresa.

**Ilustración 12: DESEMPEÑO LABORAL: ¿QUE EVALUAR Y COMO HACERLO?**



FUENTE GESTIONAR FACIL – 2014

### **1.1.8. Estándares de servicio:**

Según IC Consulting (2014) indica que un estándar es un modelo a seguir, una medida propuesta según sus características las cuales previamente han sido establecidas a fin de que la operación sea mínimamente aceptable por un establecimiento hotelero. Son creados a fin de señalar el camino del comportamiento esperado y deseado por parte del personal que labora en la organización.

Con el establecimiento de un estándar el gestor puede medir la calidad con lo cual se garantiza que el servicio prestado cumpla al menos (lo ideal sería superar) las expectativas de los huéspedes.

Según lo detallado por Izaguirre, M (2014) la técnica más utilizada para medir la percepción de la calidad de servicio por el turista es el SERVQUAL propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). Es un instrumento que se divide en cinco aspectos: tangibles, confiabilidad, respuesta rápida, aseguramiento y empatía.

Las cadenas hoteleras han llegado al país imponiendo estándares en casi todos los procesos, con lo cual ha traído importantes aportes en el desarrollo profesional de los que participan de esta carrera.

**Tabla 1: Principales escalas para la medición de la calidad en establecimiento hoteleros**

Estudio	Dimensiones	Modelo Base	Resultados
Knutson (1991)	1. Elementos tangibles	SERVQUAL	Escala LODGQUAL
	2. Fiabilidad		
	3. Empatía		
	4. Seguridad		
	5. Capacidad de respuesta		
Getty y Thompson (1994)	1. Fiabilidad	SERVQUAL	Escala LODGSERV
	2. Elementos tangibles		
	3. Contacto		
Falces et al. (1999)	1. Personal	SERVQUAL	Escala HOTELQUAL
	2. Instalaciones		
	3. Organización del servicio		
Mei (1999)	1. Empleados	SERVQUAL	Escala HOLSERV
	2. Elementos tangibles		
	3. Fiabilidad		

FUENTE SCIELO (2015) Carolina Monsalve Castro – Sonia Isabel Hernández Rueda

### 1.3. Términos Básicos

#### 1.3.1. Comunicación Interna:

Según Martínez (2009), señala que este tipo de comunicación permite crear identidad a la empresa en un clima propicio de confianza entre sus integrantes y de mucha motivación. Añade que se debe conocer la organización y sentirla propia.

### **1.3.2. Calidad:**

Según Arturo R. (2011) Se refiere a la calidad a las propiedades y características de un producto o servicio el cual puede satisfacer múltiples necesidades, preferencias y deseos del consumidor final.

### **1.3.3. Valores institucionales:**

Según FUNDECOP (2019) los valores institucionales sirven de apoyo a la visión, misión, cultura y proyectan los estándares propios de la empresa. Señala también que estos son esenciales para la identidad empresarial.

### **1.3.4. Herramientas de comunicación:**

Según De Runa, E (2017) indica en su artículo que cuando los clientes conocen el negocio es importante contactarlos fácilmente, es por eso por lo que se dispone de herramientas que faciliten este proceso de comunicación.

### **1.3.5. Clima laboral:**

Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007) manifiesta que el clima laboral está basado en la importancia del papel de los trabajadores de la organización sobre sus modos de hacer las cosas, sentirlas y pensarlas; sobre el cómo vive y se desarrolla dentro de su zona habitual de trabajo.

#### **1.3.6. Desempeño laboral:**

Robbins y Judge (2013) explican que, en las empresas de hoy en día, menos jerárquicas y más orientadas al servicio necesitan de más información para que mejore el desempeño laboral. Se centra en tres tipos de conductas: Cumplimiento de los compromisos, las acciones cívicas y evitar la falta de productividad a toda costa.

#### **1.3.7. Estándares:**

Para la ISO (Organización Internacional de Normalización) un estándar es un documento que proporciona requisitos, especificaciones y además brinda características que se utilizarán repetidamente para garantizar la calidad en los materiales, productos, procesos y servicios según su propósito.

#### **1.3.8. Comunicación horizontal:**

Según Ongallo, C (2007) esta comunicación relaciona a los departamentos y a las personas entre si con el objetivo de mejorar la integración, la coordinación y la solidaridad al situar el trabajo en función de los demás. Además, el mejor indicador de clima laboral es este

#### 1.3.9. **Comunicación ascendente:**

Según Ongallo, C (2007) este tipo de comunicación posibilita el contacto directo entre los niveles superiores con los inferiores, asegurando el conocimiento de las funciones y sus resultados más oportunamente. Ayuda a su vez a que el colaborador participe de la empresa con mayor confianza.

#### 1.3.10. **Comunicación descendente:**

Según Ongallo, C (2007) este tipo de comunicación es la que todos desean recibir y también la prioritaria para el autor ya que todos se sienten participes de los lineamientos de la empresa.

#### 1.3.11. **Comunicación formal:**

Según Minguez, A. (2011) Es aquella que es transmitida a través de los canales formales. Por lo general se refieren a hechos o situaciones que están pasando o van a ocurrir en algún momento.

#### 1.3.12. **Comunicación informal:**

Según Minguez, A. (2011) Es aquella que transmite suposiciones en forma de rumores. Para el autor estos rumores son informaciones no confirmadas acerca de hechos o las personas.

#### 1.3.13. **Telecomunicaciones:**

De acuerdo con el artículo de Telectronika (2018) Estas son consideradas como el intercambio de información a distancias considerables por medios electrónicos. Las transmisiones pueden ser vía la voz, los datos y videos.

#### 1.3.14. **Tecnología:**

Según Visión Industrial (2012) la tecnología es aquella que está presente en todos los ámbitos de la vida moderna y de la cual el ser humano es participe para su desenvolvimiento y adaptación. Es la técnica que emplea el conocimiento científico.

#### 1.3.15. **Códigos hoteleros:**

En el hotelería, así como en otras actividades, se maneja un lenguaje común de fácil interpretación y uso. A estos se les llama códigos o terminología hotelera difundida en las escuelas y perfeccionada en el centro laboral.

#### 1.3.16. **Ciente Interno:**

Para Alcázar, P. (2000) el cliente interno son los trabajadores de la propia organización quienes se relacionan por funciones y en muchos casos por afinidad. Con ellos se procura estimular la obtención de resultados,

hacerles partícipes de las actividades e inculcar una cultura efectiva y flexible.

**1.3.17. Indicadores:**

Según el artículo de la página Estrategias de Inversión los indicadores son números que nos ayudan a medir sucesos de manera más objetiva a fin de respaldar las acciones de los asociados.

## **CAPÍTULO II:**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este acápite se expondrán los procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática para la realización del trabajo de investigación. Se divide en: Diseño Metodológico, Muestreo y Técnicas de Recolección de Datos.

#### **2.1 Diseño metodológico**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo debido a que se interesa por la profundidad de la información, mas no por la cantidad medible de la misma. La investigación cualitativa “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 16).

Así también es de tipo aplicada, pues se indaga en una realidad específica y con la intención que los conocimientos generados se dirijan a dicha realidad impactando y eventualmente solucionando o respondiendo a la problemática identificada.

El diseño específico de investigación, y propio evidentemente del paradigma o enfoque cualitativo, es el fenomenológico, puesto que son los involucrados lo que

dan la información a analizar, son los que están vinculados al fenómeno lo que tiene algo que decir del mismo. Salgado (2007) lo explica en los siguientes términos:

Estos diseños se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes. Responden a la pregunta ¿Cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (individual), grupo (grupál) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno? El centro de indagación de estos diseños reside en la(s) experiencia(s) del participante o participantes (p. 73).

Por último, en cuanto al diseño metodológico, está en alcance del estudio: el descriptivo, ya que a partir de la investigación se da un acercamiento a la realidad o problemática identificada para conocerla, describirla y darle respuesta. No se busca determinar una relación. “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92).

## **2.2 Muestreo**

La tesis empleó un muestreo determinístico, considerando que las investigaciones cualitativas son más importantes la calidad que la cantidad de informantes. En ese sentido se recurrió a hacer entrevistas focales a expertos en el tema.

El número de entrevistados fueron trece quienes trabajan en hoteles de segmento corporativo en los distritos de Miraflores y Cercado de Lima.

Los participantes fueron colaboradores de mas de 2 años de experiencia en las empresas y muchos de ellos continúan trabajando en esos hoteles. Ellos pertenecen al área de Front Office, Ama de Llaves, Mantenimiento y Alimentos y Bebidas.

Así también, los participantes, cumplieron las siguientes: Tener tiempo disponible para suministrar la información solicitada, cumplir con el total de las preguntas planteadas por el entrevistador y colaborar libremente (sin coacción) para expresar sus opiniones. Se les informo que la data recopilada no tiene otro fin mas que el de contribuir con el desarrollo de nueva investigación y aportes necesarios para mejorar la actividad hotelera.

### **2.3 Técnicas de recolección**

La técnica utilizada fue la de focus group ya que a través de las entrevistas grupales se pudo conocer las opiniones de los expertos e involucralos en el tema problemático y a la vez debatir con ellos sobre las preguntas generadas de la matriz de consistencia.

## **CAPÍTULO III:**

### **RESULTADOS**

Luego de la aplicación de los focus group se procedió a analizar la información recolectada, llegando a resultados pertinentes y aplicables para la solución de los diferentes problemas surgidos por la falta de comunicación dentro de un establecimiento hotelero de cualquier categoría.

#### **3.1. Análisis de los Focus groups**

Se llevaron a cabo dos sesiones de focus group: una primera sesión (24 de mayo) con seis participantes, todas personas que trabajan o han trabajado en el Sheraton; y en la segunda sesión (26 de mayo) con siete participantes que trabajan o han trabajado en otras cadenas hoteleras en Lima.

El tema focal fue la Comunicación Interdepartamental. Se utilizó un guion de entrevista para que el moderador pudiera orientar la conversación. Este es el siguiente:

- 1) ¿En el departamento donde usted labora percibe que sólo se transmite información o que existe un sistema integrado de comunicación? ¿En qué casos? (FUENTE MANUAL).
- 2) Si existe un sistema de comunicación ¿mediante que canales formales se genera la respuesta del receptor?

- 3) ¿Considera que existen barreras de la comunicación como: ausencia de interés del receptor, prejuicios, incredulidad, bajo nivel de comprensión, ¿ignorancia de los temas tratados?
- 4) ¿Considera que la comunicación con las demás áreas es importante?
- 5) ¿Considera que la experiencia final del cliente depende de que tan integrados estén los departamentos en el hotel?

Al respecto del primer punto en el guion: ¿En el departamento donde usted labora percibe que sólo se transmite información o que existe un sistema integrado de comunicación? ¿En qué casos?

Las respuestas fueron las siguientes:

Los entrevistados de la primera sesión, aquellos relacionados al Sheraton afirman que existe un sistema integrado a nivel corporación de uso común por todos los asociados llamado *Starguest*. En este sistema se pueden apreciar los requerimientos de los huéspedes, sin embargo, afirman que no siempre tienen la debida supervisión y monitoreo, y en algunos casos, no se comprende la importancia y uso del sistema.

También existe otro sistema, en igual caso utilizando plataformas virtuales, llamado *Medallia*. Este último es un fórum de estadísticas de servicio, comentarios de experiencias. Según afirma tiene mayor impacto en el personal del hotel puesto que adapta temas contemporáneos (redes sociales, opiniones, etc....) Afirman que

es un fórum como Tripadvisor, es decir no precisamente de la cadena hotelera. en el propio departamento existe una comunicación fluida gracias al contacto directo de los asociados, no así cuando estos no están presentes (ausencia, no tiene el mismo turno, vacaciones, otros) que es cuando se nota la ausencia de una mejor comunicación. incluso estando presentes puede haber fallas como por ejemplo asociados que no saben comunicar lo sucedido o no se llevan bien con el compañero o simplemente no tienen la visión más amplia para darse cuenta de la importancia de la comunicación para con todos los miembros del equipo. la comunicación con otros miembros de equipo de otros departamentos es poca e imprecisa. suele ser por correo o por teléfono. sin embargo, sugieren que debería mejorar. Según lo manifestado muchos tienen ideas erradas o prejuicios hacia sus demás compañeros y estas tienen que ver con las funciones a realizar, el grado de importancia que la empresa tiene para con otros compañeros y la preferencia por ser trabajadores antiguos o cercanos a las planas administrativas.

Por otro lado, los entrevistados de la segunda sesión, representantes de otras cadenas hoteleras, sostienen algunos que no hay un sistema de comunicación integrado formal pero que si se comunican a través de correos electrónicos. Siempre esperan respuesta puesto que es una cadena en la cual los implicados deben responder mediante un reporte. Indican que tienen reuniones mensuales por área donde se refuerzan los puntos más importantes y luego tienen una reunión mensual con el gerente general. En esta se le comenta todos los puntos a mejorar y se da seguimiento.

Manifiestan también que en el relevo de turno se comunican de manera oral y se da seguimiento a lo que quedo pendiente. Otros mencionan que en la recepción siempre se transmite información pero que esto ocasionaba muchos problemas puesto que suponían que los correos eran entendidos por las demás áreas. Se intuía, que, porque ya se envió, sería leído por todos los remitentes. Además, se puede agregar que los trabajadores afirmaban que en muchas ocasiones la carga laboral era superior a la esperada y esto ocasionaba demoras en las respuestas. Se justificaba por el hecho de que los clientes son primero, pero esto no excluye del cumplimiento de las responsabilidades que se tiene.

Las incidencias se enviaban todos los días en cada cambio de turno, pero no se hacía énfasis a los procesos o no se confirmaba si se había entendido o no. En muchos casos solo se enviaban las incidencias sin reunirse por el apuro de algunos compañeros, tanto para los que ingresan a turno como para los que se van.

También afirman que normalmente la comunicación era en escala, es decir los recepcionistas a los supervisores y estos a los gerentes. En algunos hoteles estas reuniones generan que los miembros de cada área mejoren. Indican que tanto operarios como administrativos logren una comunicación más efectiva.

Indican además que esto depende de cada organización. Hay comentarios con respecto a que la tecnología ha ayudado a que la brecha se acorte. Hoy en día los gerentes o supervisores pueden comunicarse con mayor rapidez y en cualquier lugar de lo que era antes, sin embargo, en muchas oportunidades abusan de esto y se pierde la calidez humana ya que las felicitaciones no se hacen face to face

sino mediante un email bastante frio, o incluso las ideas u opiniones se pierden o tergiversan.

Sobre el segundo punto del guion: Si existe un sistema de comunicación ¿mediante que canales formales se genera la respuesta del receptor? Esta pregunta se desagregó en los siguientes componentes:

A. Si no existe ¿mediante que canales informales se genera?

B. Con qué canales formales:

- Descendente (alta dirección hacia todos) (dar a conocer e implantar cultura organizacional y reducir canales informales).
- Ascendente (los trabajadores hacia altos mandos) (datos, informes, resultados, situaciones conflictivas, reivindicaciones, etc.)
- Horizontal (Miembros de un mismo grupo de trabajo) (facilita el funcionamiento de la organización)
- Transversal (toda la organización y jerarquías) (lenguaje común) (gestión participativa)

Para los participantes de la primera sesión, Sheraton, los canales formales son el Outlook y mediante el sistema PMS Opera. Lo que predomina es la comunicación informal que está siempre presente la cual va ligada a un sistema cultural común por todos los asociados. Esto los relaciona más. Los sistemas formales deben ser supervisados por el jefe inmediato.

Afirman que debería haber mayores reuniones departamentales (inter) para incentivar la convivencia y mejorar el clima laboral. Existe una comunicación organizacional ascendente fluida y poca comunicación descendente por ende se crean rumores. Están de acuerdo que de estas reuniones se pueden sacar temas importantes para la mejoría del desempeño global ya que se eliminan barreras de comunicación o malentendidos.

Consideran que los chismes y rumores existen y existirán, suele darse por un tema de afinidad y de esa manera se forman los grupos. Esto generan, en muchos casos, antipatía, malos comentarios o hasta lo que se conoce como el *teléfono malogrado*. Hay que saber lidiar con eso, ser muy imparcial, y esto es responsabilidad del encargado de área, ya que la gente se acomoda al liderazgo que haya.

Los entrevistados en la segunda sesión, representantes de varias cadenas hoteleras, afirman que si es beneficiosa. Tiene su lado positivo y negativo. Muchos de los problemas no son resueltos por la comunicación formal y hay más libertad en la comunicación informal que ayuda a la solución de problemas difíciles. Por otro lado, esta comunicación al no ser sistemática es posible que la información llegue a la persona incorrecta o que no llegue a la persona apropiada. La información muchas veces es poco confiable.

Existieron casos en donde la comunicación informal se suscitó incluso a partir de percepciones erróneas y comentarios por parte de los líderes las cuales en definitiva crearon un ambiente incomodo entre colaboradores. No obstante, se

abrió una mesa de diálogo entre los implicados para poder solucionar diferencias y seguir trabajando en equipo. Este tipo de actos no son beneficios para el área ya que se crea la incomodidad y con ello la eficiencia de los colaboradores no es la misma.

Siempre existirán rumores y chismes, es un poco difícil no escucharlos y que no se den. Ya depende mucho del área, de las personas en como canalizarlos o derivarlos o incluso desecharlos. Cree que no es beneficioso el chisme ya que puede afectar el trabajo de las personas involucradas y también el estado emocional. Debería haber un moderador o alguien que canalice los mismos e involucrar siempre a las partes.

La comunicación informal se justifica ya que la mayoría de los trabajadores del área son personas jóvenes. Es frecuente en ellos.

Con respecto a los canales de comunicación formal, esto depende de la propia organización. Hay políticas de puertas abiertas, hay otras que son sumamente cerradas. Si se daba lo primero los otros canales eran más sencillos.

En la comunicación descendente y horizontal existen ciertas deficiencias. Si bien es cierto no todos los colaboradores podemos hacer cruce de información efectiva con nuestros compañeros y/o con nuestros jefes, son los supervisores los que deben de hacer que esta comunicación sea más fluida y hacer llegar la información relevante a los asociados. Horizontalmente entre asociados la información debe ser concisa y debe de pasar de turno a turno. Se debe utilizar

herramientas efectivas que apoyen esta labor como lo son los *pass on book*, correo de área, entre otros.

En comunicación ascendente se debe considerar que los asociados son los que están más comprometidos con los momentos de verdad que surgen en el ejercicio, por ende, se le debe de dar la importancia necesaria, lo cual muchas veces se deja un poco de lado por poner en práctica lo que sí o si los estándares determinan y no se toma en cuenta la variabilidad en que se puede recaer según el asunto a tratar.

En lo que respecta a la comunicación transversal, en los hoteles se trabaja de directivos a directivos, dando lugar a una mejor comunicación. No se maneja, en general, una buena comunicación descendente, justamente por ello se genera la comunicación informal. No hay verificación de recepción de la información (escrita) no hay reuniones de área seguidas, si se implementó algo no hay una reunión formal donde se comunique de ello, de forma ascendente, considero que es un poco complicado puede el gerente está a cargo de mil temas a la vez y muchas veces no puede concentrarse en cada uno del recepcionista.

Y en el sentido transversal, la comunicación básicamente es para quejas y/o reclamos. No veo un trabajo en equipo, no vea a las áreas integradas trabajando para un mismo objetivo empresarial.

Al respecto del tercer punto en el guion: ¿Considera que existen barreras de la comunicación como: ausencia de interés del receptor, prejuicios, incredulidad, bajo nivel de comprensión, ¿ignorancia de los temas tratados?

Los participantes en la primera sesión, Sheraton, mencionaron que la ausencia de interés del receptor se da en casos de que el compañero o no está concentrado o no le agrada como le manifiestan los comentarios. También puede ser atribuible a como se llevan los compañeros (enemistades) o grado de concentración por la operación. Además, de la existencia de prejuicios, sobre todo, cuando juzgan mal al compañero por algo que hizo o dejó de hacer. Afirman que debería haber más empoderamiento.

Los entrevistados en la segunda sesión, representantes de diferentes cadenas hoteleras, mencionan que sí existen esas barreras, además, que la existencia de prejuicios se ve justamente en la afinidad en donde se forman pequeños grupos. Ausencia de interés podría expresarse en las personas que van más de 15 años en la empresa. Ya que se ha perdido el interés puesto que el trabajo se vuelve monótono.

Al respecto del cuarto punto en el guion: ¿Considera que la comunicación con las demás áreas es importante?

Los entrevistados en la primera sesión, Sheraton, dijeron que es muy importante que todas las áreas se lleven bien, sepan trabajar los unos para los otros y se comuniquen de manera clara. Para que exista una buena comunicación se

debe saber qué es lo que realmente necesitan (la urgencia del caso) y como poder ayudar a lograrlo.

Muchas veces las principales dificultades para lograr una buena comunicación son:

- Falla el equipo telefónico.
- Falla la señal.
- Llaman a áreas que no tienen que ver con la solución del tema.
- No quieren responder por que están ocupados.
- No saben responder (estándar) (estrés).
- No saben que responder (capacitación).
- No es claro el mensaje.
- Responden de Manera mal educado.
- No responden porque priorizan la comunicación con los clientes.
- No adquieren más datos (información) del caso.
- No adquieren más datos (información) del caso porque no se llevan.

Los entrevistados en la segunda sesión, representantes de otras cadenas hoteleras, mencionaron que la comunicación con otros departamentos es indispensable para que se pueda dar un servicio de calidad, además facilita la labor de los trabajadores.

Es importante que todas las áreas estén conectadas fácilmente, lleven un lenguaje único y no existan rivalidades entre compañeros.

La disposición por escuchar (escucha activa) así como la correcta lectura de lo que se quiere es fundamental. Se tiene que tener en cuenta en todo momento que todo lo que se comunica es para favorecer y cumplir con las solicitudes de los huéspedes.

Muchas veces se cree que lo que se comunica es importante solo para un área, lo cual es falso. Por ejemplo, si lo que quiere recepción es una habitación limpia, el hecho de solicitarlo a HouseKeeping, se convierte en comunicación importante también para esa área puesto que tiene que designar recursos, asignar tiempos, otros.

Una de las principales dificultades para no comunicarse bien es el egoísmo, lucha de poderes, el estrés laboral y el poco sentido de servicio y visión común. La comunicación entre áreas es importante puesto que tiene que ver con el sentido de urgencia de lo que quiere el huésped.

Sobre el quinto punto en el guion: ¿Considera que la experiencia final del cliente depende de que tan integrados estén los departamentos en el hotel?

Los entrevistados en la primera sesión, Sheraton, efectivamente, están de acuerdo con esta premisa. La experiencia final del huésped de su estadía lo es todo para ellos. Ellos consideran que el valor que se le da a una estadía tiene que ver con que tantas satisfacciones han recibido y que tantas quejas o frustraciones no hayan sentido en ese periodo.

Si en las áreas no saben integrarse o no comprenden el valor que tiene cada puesto para con el cliente, no se esfuerzan lo suficiente para ayudar y postergan temas priorizando los propios. Si se suma que en algunos casos se magnifica el error, la validación de las acciones será aún más negativa.

Las áreas tienen que aprender a convivir y llevar, desde su propia visión, un solo objetivo. Tienen que entender que si uno falla al final se ve perjudicado el huésped ya que la evaluación que ellos tendrán será por toda su experiencia.

Los participantes en la segunda sesión, representantes de otras cadenas hoteleras, mencionan que la percepción final del huésped siempre es importante para todos los hoteles puesto que con esto el hotel consigue prestigio y aumenta la tasa de retorno de los clientes. El huésped puede que durante su estadía todo le haya ido bien, sin embargo, por un detalle negativo, todo se puede echar a perder.

Cuando el huésped nos confía tanto: sueño, relajación, seguridad, otros; no quiere que nada falle. Esto último hace que los niveles de calidad y esfuerzo aumenten en los equipos de trabajo dentro de un hotel

Los trabajadores tienen que entender que no hay departamentos más o menos importantes, sino que todos forman parte de la experiencia de alojamiento del huésped y esto lo recordara por siempre.

### **3.2. La relación de este tipo de comunicación con el desempeño laboral**

Sobre esta relación entre el tipo de comunicación y desempeño laboral, tenemos que mientras más enlazados estén los trabajadores de las diferentes áreas menos será el grado de equivocación porque se aseguran de que la información sea precisa y el mensaje claro. Sino existe discrepancia al momento de comunicarse, las funciones se darán de manera fluida a favor de lo que desea el cliente. El desempeño está relacionado también a lo que el trabajador considera justo o no en cuanto a lo que se hace; entonces si la comunicación es exacta, transparente y veraz se podrá actuar de la misma manera en cada interacción con el huésped.

El asociado siente que, en un ambiente de confianza, puede desarrollar de mejor manera su competencia; además vuelve a los departamentos solidarios y competitivos a favor de la empresa y en prioridad hacia el servicio al huésped.

Los profesionales en turismo y hotelería, preparados vocacionalmente y orientados al servicio, saben desempeñar fácilmente su labor cuando esta es transmitida claramente y en base a objetivos, priorizando el bien colectivo de los departamentos y justificando que gracias a esto los huéspedes se sentirán mas contentos en su experiencia.

Altos niveles de estrés surgen debido a todos los procesos que se asignan por área y turno; la información se incrementa y los trabajadores tienen que soportar además directivas y quejas por parte de los huéspedes. Es por eso que la empresa

debe establecer medidas coherentes y solidas a favor de los asociados para que no se vean afectados en cuanto a su desempeño laboral. Esto ultimo si se da, afecta notablemente a la empresa en cuanto a su reputación y niveles de rentabilidad ya que quien los evalúa será siempre el cliente.

### **3.3. Análisis de cómo este tipo de comunicación favorece al clima laboral**

Al respecto de cómo es que este tipo de comunicación favorece al clima laboral, podemos decir que la comunicación interna favorece a que se genere un mejor clima laboral puesto que se conoce de las funciones, y, sobre todo, de las personas que componen las otras áreas. El conocimiento global hace que el clima laboral de cada departamento sea menos hostil y más comprensivo. La confianza entre trabajadores vuelve al área una plataforma de libre mejoría constante.

El clima laboral debe ser cuidado y preservado por todos los miembros del área; sin embargo, hace falta un trabajo global y de identificación de marca para que esto no se pierda cuando se cruza la frontera de otros departamentos. Se debe evitar el sentimiento de estar en una isla y asilamiento de los trabajadores. Por tal se hace pertinente las constantes reuniones de camaradería entre ellos.

### **3.4. Análisis de cómo la comunicación entre departamentos ayuda a superar expectativas del personal del hotel hacia su labor.**

En cuanto a la posibilidad de que la comunicación entre departamentos ayuda a superar expectativas del personal del hotel hacia su labor, tenemos que los trabajadores pueden manifestar sus opiniones con libertad, se sienten respaldados y comprendidos en la labor que realizan y los conflictos son fácilmente solucionados debido a la existencia de políticas de puertas abiertas entre los departamentos. Esto hace que el colaborador constantemente brinde lo mejor en el servicio tanto a los huéspedes como para sus propios compañeros.

### **3.5. Análisis del beneficio de la comunicación interdepartamental efectiva en huéspedes de hoteles corporativos.**

Sobre como la comunicación interdepartamental efectiva beneficiará a que los huéspedes corporativos tengan una experiencia de calidad durante su estadía, podemos decir que, gracias a un correcto intercambio de información entre los departamentos, los clientes se ven beneficiados puesto que reciben, veraz y oportunamente, aquello que esperan del hotel. Los huéspedes corporativos en cuanto a su conducta no desean ser sorprendidos, son muy exigentes y necesitan constantemente atención rápida.

### **3.6. Propuesta de comunicación interdepartamental en hoteles de cinco estrellas**

Según lo recopilado y en base a la experiencia de los colaboradores, los hoteles de cadena internacional y en especial los de categoría 5 estrellas en el país, invierten mucho dinero y tiempo en capacitar a su personal en habilidades blandas, en brindarles constante apoyo, en celebrar juntos los logros, en hacerlos partícipes de eventos internos y actividades sociales, entre otros. Estas empresas Tienen un alto sentido de responsabilidad y cuidado al asociado, desarrollando en el un sentimiento de identificación de marca para que así este, pueda trabajar “sin presiones” a favor del cuidado de los huéspedes.

Programas competitivos entre las empresas hoteleras como *Great Place to Work*, ayuda a que estas busquen formas inclusivas de mejora constante en la gestión del personal. Estas empresas se preparan y compiten de manera permanente, por tal, están constantemente afianzando el clima laboral, incorporan políticas y prácticas de corte cultural y aumentan el sentido de pertenencia del colaborador.

Ilustración 13: GREAT PLACE TO WORK AMERICA LATINA 2018



FUENTE HOTELPERUNEWS - 2018

En algunos hoteles se cuenta con la semana del asociado o la semana del miembro de equipo en donde los departamentos preparan actividades para sorprender a otros compañeros, estas pueden ser: Torneos, Disfraces, Regalos, Sorpresas, actividades, otros.

**Ilustración 14: MARRIOTT EN PERU CELEBRA SEMANA DE APRECIACION AL CLIENTE Y VISITA CASA HOGAR SAGRADA FAMILIA**



FUENTE HOTEL PERU NEWS – 2018

**Ilustración 15: SEMANA DEL MIEMBRO DE EQUIPO**



FUENTE HEART HILTON LIMA MIRAFLORES (2018)

Hoteles de la cadena Hilton Worldwilde han diseñado programas sumamente creativos para mejorar el rendimiento de los trabajadores y afianzar vínculos fuertes entre ellos a fin de aumentar un clima laboral positivo y agradable. Uno de los programas es: **Be my Guest** el cual está diseñado para que los miembros de equipo puedan disfrutar y calificar el servicio de las diferentes áreas del hotel simulando ser huésped por un día entero. Ellos tendrán acceso a una habitación, a las áreas públicas del hotel, a sus restaurantes, entre otras instalaciones. Al finalizar la estadía se tendrá la posibilidad de llenar una encuesta de servicio tal y como reciben los huéspedes tradicionales. Una vez completado el formato, el departamento de recursos humanos dará la retroalimentación necesaria. Con este programa se logra que el asociado disfrute y conozca el producto que vende, así como también verificar el nivel de atención brindado por sus compañeros.

### Ilustración 16: CATCH ME AT MY BEST

Junio 1 - Agosto 31

Hilton  
LIMA MIRAFLORES

EMPEZAMOS CON  
**Catch Me  
at my Best**

¡TIENES LA OPORTUNIDAD DE SER RECONOCIDO Y RECONOCER A OTRO MIEMBRO DE EQUIPO!

We Are **HILTON** We Are **HOSPITALITY**

FUENTE HEART HILTON LIMA MIRAFLORES - 2018

**Catch my at my best** es un programa diseñado para que el asociado reciba el reconocimiento del huésped y a su vez de todos los colaboradores por una buena acción o por su desempeño laboral. El huésped agradece por la calidad del servicio recibido durante la experiencia, así mismo debo precisar que el formato de **Catch me at my vestí** lo tienen todos los trabajadores y si estos observan que un miembro de equipo ha tenido una labor resaltante, este recibirá el reconocimiento con la entrega del formato. Al finalizar la etapa que dura el programa (Del 01 de junio al 31 de agosto de cada año) el departamento de recursos humanos verifica la cantidad de formatos recibidos por el miembro del equipo a fin de reconocerlo en una ceremonia en donde estarán todos sus compañeros. Esto afianza la relación entre los colaboradores de una forma extraordinaria.



FUENTE HEART HILTON LIMA MIRAFLORES - 2018

Otro programa que colabora a mejorar la comunicación entre departamentos es el llamado **Fun and Grow**, que consiste en viajar a cualquier lugar en donde se encuentre la marca hotelera para así poder conocer los procesos en el país receptor, conocer a otros trabajadores, mejorar reputación

y hoja de vida, para finalmente ser visible y sujeto de promociones. Y el resto del tiempo libre invirtiéndolo en vacacionar en el destino con el alojamiento pagado y la alimentación.

Luego de lo analizado propongo un diseño de sistema de comunicación interdepartamental para hoteles 5 estrellas de segmento corporativo, aunque esto no signifique que solo sea aplicado a hoteles de esa categoría. Lo ideal con esta propuesta es que se materialice a futuro por aquellos gestores que en animo de buscar soluciones a los diversos problemas de comunicación puedan tener más herramientas aplicadas a contextos similares. El siguiente modelo debe considerar:

### **3.6.1. Al inicio: Ubicación de los departamentos operativos y administrativos.**

El asociado cuando es contratado debe de conocer la ubicación de cada departamento sea administrativo como operativo a fin de que, en primer lugar, los localice fácilmente y, en segundo lugar, establezca una relación más acorde con el personal que labora en esas áreas desde el principio. Así como bien saben los hoteleros, la primera impresión no se causa dos veces, los nuevos trabajadores tendrán la oportunidad de ser reconocidos desde el inicio. Esto genera en él una visión distinta del tipo de empresa a la cual representara.

El modelo tiene por nombre: ***“JOURNEY WITH YOU”***

El Objetivo es conocer a los compañeros de todas las áreas operativas y administrativas, saber su ubicación y sus funciones.

Pasos a seguir:

1. El asociado recibirá un mapa versión caricatura del hotel y la localización de los departamentos.
2. Deberá recorrer junto con el gerente de recursos humanos todas las instalaciones. En el recorrido se absolverá cualquier duda o pregunta.
3. Llevará presentes a los trabajadores y estos a su vez tendrán presentes para con él o ella.
4. Deberá hacer un Tríptico a colores indicando quien es, sus gustos y experiencia profesional.
5. Ya en el área será recibido por todos los integrantes.
6. Tendrán un compartir breve y ameno.

**3.6.2. Durante el camino: Los asociados deben conocer sus labores y las de los demás compañeros de trabajo.**

Aquel asociado que sepa inherentemente aquellas obligaciones que no le corresponde, las entienda, las asimile y comprenda podrá perfectamente ponerse en el lugar de la otra persona (empatizar).

Objetivo es el de brindar mayor comprensión del operario que trabaja en un área diferente y sobre sus obligaciones y problemáticas diarias.

Para tal fin se debe seguir las siguientes indicaciones:

- a) Una vez por semana deberán entrenar 4 horas en diferentes áreas del hotel.
- b) Los *mini* entrenamientos serán certificados y los selfies serán colgados en el fun page interno del hotel.
- c) Si se desea cualquier asociado puede inscribirse en el programa **“I WORK NEXT TO YOU”**. Programa de entrenamiento de 20 horas al mes certificadas y con niveles (Básico, intermedio y avanzado).
- d) Habrá reuniones interdepartamentales cada 15 días según cronograma.
- e) Se crearán equipos de trabajo interdepartamental todos los días (diferentes integrantes por turno) quienes sugerirán ideas de mejora. Las propuestas serán escritas vía email a la gerencia general con copia a recursos humanos y a los gerentes de cada área a fin de promover la cultura de innovación y mejora constante. Al finalizar el mes se observará la viabilidad de estas y se tendrá un ranking del top 10. El ganador será premiado.
- f) Los asociados tendrán constantemente la posibilidad de conversar con los gerentes de área (2 veces al mes) y con el gerente general (1 vez al mes). El programa tendrá por nombre **“I MANAGE WITH YOU”**. Esto con el fin de suprimir suspicacias que se tiene hacia los gerentes y entender el

trabajo de estos, así mismo sentirse apreciados por los gerentes.

### **3.6.3. Hacia el huésped:**

Es pertinente saber los gustos y preferencias de los huéspedes, ellos confían en nosotros grandes tópicos como: el sueño, la alimentación y la seguridad; es por ello importante que los asociados establezcan relaciones duraderas con los clientes a fin de que estos los reconozcan y sigan invirtiendo en la empresa.

Se deberá implementar las siguientes medidas:

- Al momento de generar contacto con el huésped se deberá solicitar el email y/o número de teléfono móvil.
- Se le sugerirá al huésped, mediante publicidad por todos los canales, la posibilidad de que nos contacte vía WhatsApp. Los supervisores o líderes de Cada área podrán responder de forma inmediata a las sugerencias y preguntas de los huéspedes.
- Se les proveerá de tablets o laptops con información de los productos del hotel. Estos equipos estarán conectados con los líderes de cada área para monitorear la experiencia en todo momento.

- Se les invitara a participar de los eventos generados para ellos (Huéspedes) tanto en la terraza como en el restaurante.
- Se les invitara a participar del programa “**I SHARE THE PASSION WITH YOU**”. Programa por el cual los huéspedes podrán compartir la experiencia de trabajar en un hotel. Ellos recibirán un diploma y un selfie para el fun page.

## DISCUSIÓN

Según la naturaleza de este estudio se pueden derivar otros indicadores y resultados aún más valiosos para los que deseen o necesiten en cuanto a la mejora de sus procesos o afianzamiento de una cultura de comunicación interna constante ya que abordar el tema de comunicación es muy amplio.

Hace falta más estudios que relacionen las variables de comunicación interdepartamental con la calidad del servicio al cliente, sobre todo en el rubro hotelero.

Dentro de un hotel, los agentes jerarquizados y delimitados por funciones específicas están constantemente intercambiando información valiosa para los intereses de la empresa y el compromiso con las obligaciones para con los huéspedes. por lo que se justifica el estudio.

La comunicación interdepartamental efectiva mejora notablemente el clima laboral y el desempeño de los trabajadores con lo que, y según un control excluyente, los trabajadores maximizan sus capacidades en un ambiente de confianza y de credulidad hacia otras áreas muy distintas entre sí, todo esto a razón de un servicio profesional óptimo percibido por un cliente-huésped tan exigente y cambiante.

## CONCLUSIONES

- Con respecto al objetivo de Identificar cómo se relaciona este tipo de comunicación con el desempeño laboral se concluye que efectivamente desarrollar y sistematizar la comunicación dentro de las organizaciones para que estas funcionen como un todo integrado ayuda notablemente a que el desempeño del trabajador se afiance, se entienda y se mejore. Los colaboradores saben que trabajar para la satisfacción de los huéspedes es sumamente complicado ya que se necesita de mucha vocación de servicio y conocimiento de los que haceres diarios.
- Con respecto al objetivo de determinar cómo este tipo de comunicación favorece al clima laboral se concluye que efectivamente contar con una cultura de comunicación constante en donde se solucionen conflictos, se anticipen problemas, se manejen las discrepancias y se eviten los prejuicios o juicios errados sobre una persona o actividad hace que el clima laboral se perfeccione. Mientras los colaboradores trabajen en equipo y tengan una visión compartida, sana y sin doble ánimo, podrán motivarse y motivar a los demás. Tener un clima laboral optimo vuelve, para el trabajador, su segundo hogar o en algunos casos su refugio y cura.
- Con respecto al objetivo de Identificar cómo la comunicación interdepartamental ayuda a superar expectativas del personal del hotel hacia su labor y favorece la satisfacción de los huéspedes se concluye que efectivamente la comunicación ayuda a que el trabajador apunte a

desarrollar las mejores capacidades en pro de la empresa y con el objetivo supremo de hacer felices tanto a los huéspedes como a los compañeros de todas las áreas. El grado de pertenencia se solidifica ya que considera a la empresa hotelera como una plataforma para adquirir: Respeto, confianza, seguridad, reputación, entre otros.

- Con respecto al objetivo de Determinar de qué manera la comunicación interdepartamental efectiva beneficiará a que los huéspedes corporativos tengan una experiencia de calidad durante su estadía se concluye que no importa el segmento al cual estén dirigidos, los colaboradores podrán garantizar que la experiencia sea de calidad puesto que ellos se sienten identificados con los productos y servicios ofertados, tienen conocimiento de causa y pueden respaldar a los demás integrantes de todos los departamentos. Trabajar constantemente en un ambiente en donde se sepa las funciones y lo más importante los integrantes de las distintas áreas, hace que la calidad total percibida y esperada por los huéspedes sea la deseada y tengan así una experiencia inolvidable.

## RECOMENDACIONES

- Sugiero a todos los apasionados de la hotelería, a los docentes, a los investigadores en el rubro, a los hoteleros y todas las personas que estén inmersos en este apasionante mundo de los servicios que no desmayen en la búsqueda de mejora de procesos de comunicación y que pese a las barreras que existen, al desánimo por la informalidad, a las malas condiciones laborales, a los bajos sueldos e injusticias, sigan buscando el rumbo de lo que se quiere realmente para la hotelería peruana.
- Hace falta mucho trabajo cohesionado y profesionalización de los puestos de trabajo, así como también la presencia de líderes que pongan en marcha planes de desarrollo en temas importantes cuando se trabaja con seres humanos como, por ejemplo: La comunicación efectiva, el desarrollo de habilidades blandas, el cumplimiento de estándares de calidad, la identificación y compromiso ético con la marca, entre otros.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas

Alcívar, A. (2015). "Comunicación Organizacional En El Hotel Hilton Colon Guayaquil" (tesis de maestría). Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas. Ecuador.

Berryman, L. (2018) En su tesis de maestría titulada "Propuesta de mejora de la comunicación interna de una entidad hotelera" por la universidad de Les Illes Balears. España.

Cuenca Joan (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. España.

Díaz Méndez, Montserrat. (2013) La nueva comunicación: conceptos, tendencias y aplicaciones. España.

Díaz, Becerra. Y Enríquez, (2014). "Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco". Publicado por European Scientific Journal.

Diez Freijeiro, Sara (2011) Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa. Colombia.

Domínguez, J (2017) "Clima organizacional en el hotel La Princesa, distrito de lince, 2017" (tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Comunicación interna*. España.

Guevara, Flor (2017) “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente en Palmira Hotel Chiclayo-2017” (tesis de licenciatura). Perú.

Izaguirre, M. (2014). Gestión y marketing de servicios turísticos y hoteleros. Colombia.

Lacasa y Blay, Antonio S. (2004) Gestión de la comunicación empresarial. Gestión 2000. España.

Nizama, G (2017) “La calidad percibida del servicio hotelero y su relación en la percepción del cliente, Miraflores, 2017. Caso: Hotel de 3 estrellas León de Oro Suites, área de front desk” (tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres. Perú.

Xifra, Jordi. (2009) Comunicación proactiva: la gestión de conflictos potenciales en las organizaciones. España.

## **Electrónicas**

Andrés Vásquez Cordano (2010) Historia de la Hotelería en el Perú.  
<https://es.slideshare.net/lidey/historia-de-la-hoteleria-en-el-per>

Ángel Eulises Ortiz (2017) ¿Que es un hotel, significado, concepto, etimología?  
Hoteles Pc Web. <https://hoteles.pcweb.info/2017/08/que-es-un-hotel-significado-definicion-concepto.html>

Diaz-Meco, L. (2012). Valores sobre los que edificar una sólida comunicación interna. Comunicación Luis Miguel Diaz-Meco.

<https://www.lmdiaz.com/valores-sobre-los-que-edificar-una-solida-comunicacion-interna/>

enriquecimiento. Amazonia Team Factory. Recuperado de: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/relaciones-interdepartamentales/>

Equipo Editorial (2013). 9 herramientas Útiles para la Comunicación Interna. Buenos Negocios. <https://www.buenosnegocios.com/9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna-n448>

Equipo Editorial (2014). ¿Qué es un estándar de calidad en un hotel? IC ICONSULTING. <http://www.iconsulting.pe/es/29-definicion-de-estandares-hoteleros.html>

Equipo Editorial (2017). Herramientas para una comunicación interna eficaz. Divulgación Dinámica. <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/herramientas-una-comunicacion-interna-eficaz/>

Janneth Johana Medina Hernández (2010) Historia De La Hotelería. <http://escuelagastronomicasenamalgam.blogspot.com/2010/05/historia-de-la-hoteleria.html>

Papa, N. (2018) Comunicación interdepartamental efectiva. Cuida tu dinero. <https://www.cuidatudinero.com/13083304/comunicacion-interdepartamental-efectiva>

Portal Turismo (2019). Hoteles de Perú se recuperan este año en niveles de ocupación y tarifas. Portal informativo de Canatur.

<https://portaldeturismo.pe/noticia/hoteles-de-peru-se-recuperan-este-ano-en-niveles-de-ocupacion-y-tarifas/>

Redacción Gestión (2014). Perú tiene gran potencial de crecimiento para el turismo corporativo. Diario Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/mercados/peru-gran-potencial-crecimiento-turismo-corporativo-62641>

Redacción Gestión (2018). Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/canatur-estima-alza-8-llegada-turistas-extranjeros-peru-2018-230592>

Team Factory Blog (2014). La comunicación interdepartamental: Del aislamiento al

Yudeimy Rodríguez González (2009) Impacto de la satisfacción y desempeño laboral en el cliente externo. Gestipolis.

<https://www.gestipolis.com/impacto-de-la-satisfaccion-y-desempeno-laboral-en-el-cliente-externo/>

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

	<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variables</b>
<b>General</b>	¿De qué manera la comunicación interdepartamental repercute en la calidad de servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima - 2019?	Identificar cómo se maneja la comunicación interdepartamental en hoteles de segmento corporativo en Lima, 2019.	Comunicación interdepartamental
<b>Específicos</b>	¿Cómo se relaciona la comunicación interna con la calidad de servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima – 2019?	Identificar la relación que existe entre la comunicación interna y la repercusión que esta tiene frente a la calidad de servicio percibida por el huésped.	Calidad del Servicio
	¿Cuál es la relación entre los valores institucionales y la calidad de servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima – 2019?	Determinar la relación de los valores institucionales y la repercusión que estos tienen frente a la calidad de servicio percibida por el huésped.	
	¿De qué manera las herramientas de comunicación se relacionan con la calidad de servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima – 2019?	Identificar las herramientas de comunicación y como estas repercuten en la calidad de servicio percibida por el huésped.	

Fuente: Elaboración propia

**Matriz N° 2: Operacionalización de variables**

Variable	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ÍTEMS	
Comunicación interdepartamental	Es la transmisión de información, ideas, emociones, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, graficas a los miembros de equipo dentro de un establecimiento organizacional	Comunicación interna	Es la comunicación dirigida al cliente interno (Trabajador) a fin de mejorar los procesos y el grado de satisfacción.	Comunicación horizontal		
				Ascendente		-
				Descendente		
		Valores institucionales	Son los pilares más importantes de cualquier empresa por los cuales los trabajadores se identifican y conviven.	Confianza y credibilidad		
				Empatía		
				Respeto		
		Herramientas de comunicación	Aquellas que sirven a los trabajadores para mejorar la comunicación interna	Telecomunicaciones		
				Tecnología		
				Códigos hoteleros		
Calidad de Servicio	Cumplimiento óptimo de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes mediante la prestación del servicio (intangible) o producto (tangible)	Clima laboral	Es el ambiente generado por los miembros de la organización (Físicos, emocionales y mentales)	Estructura de comunicación		
				Liderazgo		
				Herramientas motivacionales		
		Desempeño laboral	Es el rendimiento y la actuación que manifiesta un trabajador al efectuar las funciones y tareas.	Satisfacción del cliente interno		
				Entendimiento de la labor		
				Establecimiento de goals		
		Estándares de servicio	Guía o regla con el cual se mide el servicio otorgado al cliente.	Conocimiento de indicadores		
				Cumplimiento de indicadores		
				Control oportuno y feedback		

**Fuente: Elaboración propia**