

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS  
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN:  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

“ROTACIÓN DE PERSONAL OCASIONADO POR LA PANDEMIA EN LAS EMPRESAS  
DEL SECTOR HOTELERO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL”.

PRESENTADO POR:

ING. MARÍA LUISA ARAUJO RIVERA  
LIC. REINA ESTERLINA LOZANO RIVERA  
LIC. SULMA HERMINIA RAMÍREZ LUNA

ASESOR:

MDE. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JUNIO DE 2021.

## **GENERALIDADES**

### **RECTOR:**

MSC. LIC. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA  
RIVERA

### **FISCAL:**

MSC. LIC. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO  
ROMERO

### **DECANO**

MSC. LIC. MIGUEL ANTONIO FLORES  
CASTRO

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, por bendecirme, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad y sobre todo por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Gracias a mi madre María Luisa Rivera vda. de Araujo, a mis hermanos y hermanas por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar en mí y creer en mí, por su apoyo que incondicionalmente me brindan siempre, gracias a mi madre por estar siempre dispuesta acompañarme en cada momento, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida y este proceso de tesis. Este logro es más tuyo que mío madre.

A mi padre Arsenio Rubén Araujo (+) que falleció el 4 de Julio de 1997, estoy segura que desde el cielo me cuida y está muy contento por este logro profesional obtenido.

Gracias a Dios por la vida de mi madre y mis hermanos también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que más me aman y a las que yo sé que más amo en mi vida.

Deseo reconocer mi agradecimiento a mis dos compañeras de estudio durante el desarrollo de esta tesis, a Esterlina Lozano y Sulma Luna.

Gracias a dos personas muy especiales en mi vida, que ahora forman parte de mi familia, a mis mejores amigos, Elton y Leyda, gracias por su apoyo incondicional, por siempre darme ánimos para no rendirme.

A nuestro asesor de tesis, Licenciado Carlos González.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

MARÍA LUISA ARAUJO RIVERA

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOS Y A LA VIRGEN:** Por la fortaleza que me ha dado para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fortaleza ni desfallecer.

**A MI ESPOSO:** por estar siempre apoyándome, imprimiendo los ánimos para seguir cuando todo estaba complicado.

**A MIS HIJOS:** por su paciencia y amor día con día.

**A MI COMPAÑERA DE ESTUDIO:** Por el apoyo y compartir sus conocimientos en todo el proceso de elaboración de tesis.

**A LAS EMPRESAS DEL SECOR HOTELERO QUE HICIERON POSIBLE ESTA INVESTIGACIÓN**

REINA ESTERLINA LOZANO RIVERA

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios:** por darme su amor, sabiduría y fortaleza durante este proceso de tesis, quien dirigió mis pasos en todo momento.

**A mi padre:** que desde el cielo me cuida y sus recuerdos me ayuda a seguir adelante.

**A mi madre y hermanas:** por su apoyo, amor y comprensión durante el proceso de formación profesional.

**A mi esposo:** por su apoyo, amor, paciencia y comprensión durante todo el proceso de elaboración de tesis.

**A mi bebé:** por ser un motivo de inspiración para culminar este proceso

**A mis compañeras de estudio:** por compartir sus conocimientos en todo el proceso de elaboración de tesis.

**A la Fundación Campo:** que me apoyo económicamente y sobre todo me regalo el tiempo para poder dedicarlo a mi estudio.

**A mis compañeros de trabajo:** por haberme apoyado y sobre todo por la comprensión que me tuvieron en todo el proceso de estudio.

SULMA HERMINIA RAMÍREZ LUNA

INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 DELIMITACIÓN.....	5
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5 OBJETIVOS.....	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	8
2.1.1 Industria hotelera.....	8
2.1.2 Pandemia.....	11
2.1.3 Rotación de Personal.....	20
2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.....	23
2.2.1 Rotación de Personal.....	23
2.2.1.1 Tipos de rotación de personal.....	24
2.2.1.2 Índice de rotación de personal.....	25
2.2.1.3 Causas de la rotación de personal.....	27
2.2.1.4 Costo de la Rotación del Personal.....	29

2.2.2	Pandemia por covid-19 .....	32
2.3	Definición y operacionalización de términos básicos. ....	37
2.3	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS. ....	40
2.3.1	Preguntas de Investigación.....	40
2.3.2	Hipótesis.....	41
2.3.2	Operacionalización de Hipótesis .....	42
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1	TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA. ....	44
3.2	MÉTODO DE ESTUDIO.....	44
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	45
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	49
3.4.1	Técnicas .....	49
3.4.2	Instrumentos .....	50
3.5	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.6	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	52
	CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	53
4.1.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	53
4.1.1.	Resultados del cuestionario utilizado para el talento humano del sector hotelero del departamento de San Miguel. ....	53
4.1.2	Matriz de tabulación de las entrevistas dirigidas a dueños, encargados o	

gerentes del talento humano del sector hotelero del departamento de San Miguel.....	82
4.1.3 Análisis de las entrevistas dirigidas a dueños, encargados o gerentes del talento humano del sector hotelero del departamento de San Miguel. ....	112
4.1.4 Análisis de la guía de entrevista para personal que dejó de laborar debido a la pandemia del sector hotelero del departamento de San Miguel. ....	118
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	120
5.1 CONCLUSIONES .....	120
5.2 RECOMENDACIONES .....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS.....	128

## Lista de tablas

Tabla 1: GÉNERO DE LOS COLABORADORES .....	53
Tabla 2: BRINDARON LA INFORMACIÓN NECESARIA .....	55
Tabla 3: EXISTENCIA DE PLAN DE CONTINGENCIA .....	56
Tabla 4: MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD OPORTUNAS .....	57
Tabla 5: MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD SUFICIENTES .....	59
Tabla 6: COLABORADORES INFECTADOS POR COVID-19 .....	60
Tabla 7: GESTIÓN REALIZADA EN LA EMPRESA CON EL TALENTO HUMANO.....	61
Tabla 8: INCENTIVOS ADICIONALES A LOS COLABORADORES.....	63
Tabla 9: CAMBIOS EN LAS JORNADAS LABORALES QUE PUDIERAN AFECTAR LA ESTABILIDAD LABORAL .....	64
Tabla 10: REDUCCIÓN DE INGRESOS .....	66
Tabla 11: BRINDARON NUEVOS SERVICIOS A LOS CLIENTES.....	67
Tabla 12: HUBO DESPIDOS EN LA EMPRESA .....	68
Tabla 13: LA EMPRESA BRINDÓ NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS .....	70
Tabla 14: EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES CUMPLIDAS DE MANERA SATISFACTORIA .....	71
Tabla 15: POSIBILIDAD DE RENUNCIA DEBIDO A LA PANDEMIA.....	72
Tabla 16: RENUNCIAS POR MIEDO A CONTAGIARSE DE COVID-19 .....	74
Tabla 17: RENUNCIAS POR DIFERENTES MOTIVOS AL CONTAGIO DE COVID-19 ...	75
Tabla 18: EL AMBIENTE LABORAL SE VIO AFECTADO POR LA PANDEMIA COVID-19.....	77
Tabla 19: CAUSAS POR LAS QUE RENUNCIABAN LOS COLABORADORES ANTES DE SER DECLARADA LA PANDEMIA POR COVID-19.....	78
Tabla 20: CAUSAS POR LAS DESPEDÍAN A LOS COLABORADORES ANTES DE SER DECLARADA LA PANDEMIA POR COVID-19.....	80

## Lista de gráficos

Ilustración 1: NÚMERO DE COLABORADORES POR GÉNERO .....	54
Ilustración 2: BRINDARON LA INFORMACIÓN NECESARIA.....	55
Ilustración 3: EXISTENCIA DE PLAN DE CONTINGENCIA .....	56
Ilustración 4: MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD OPORTUNAS .....	58
Ilustración 5: MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD SUFICIENTES .....	59
Ilustración 6: COLABORADORES INFECTADOS POR COVID-19.....	60
Ilustración 7: GESTIÓN REALIZADA EN LA EMPRESA CON EL TALENTO HUMANO ..	62
Ilustración 8: INCENTIVOS ADICIONALES A LOS COLABORADORES .....	63
Ilustración 9: CAMBIOS EN LAS JORNADAS LABORALES QUE PUDIERAN AFECTAR LA ESTABILIDAD LABORAL .....	65
Ilustración 10: REDUCCIÓN DE INGRESOS .....	66
Ilustración 11: BRINDARON NUEVOS SERVICIOS A LOS CLIENTES .....	67
Ilustración 12: HUBO DESPIDOS EN LA EMPRESA .....	69
Ilustración 13: LA EMPRESA BRINDÓ NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS....	70
Ilustración 14: EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES CUMPLIDAS DE MANERA SATISFACTORIA .....	71
Ilustración 15: POSIBILIDAD DE RENUNCIA DEBIDO A LA PANDEMIA .....	73
Ilustración 16: RENUNCIAS POR MIEDO A CONTAGIARSE DE COVID-19.....	74
Ilustración 17: RENUNCIAS POR DIFERENTES MOTIVOS AL CONTAGIO DE COVID-19 .....	76
Ilustración 18: EL AMBIENTE LABORAL SE VIO AFECTADO POR LA PANDEMIA COVID-19.....	77
Ilustración 19: CAUSAS POR LAS QUE RENUNCIABAN LOS COLABORADORES ANTES DE SER DECLARADA LA PANDEMIA POR COVID-19.....	79
Ilustración 20: CAUSAS POR LAS DESPEDÍAN A LOS COLABORADORES ANTES DE SER DECLARADA LA PANDEMIA POR COVID-19.....	81

# INTRODUCCIÓN

El personal humano es el principal capital de las empresas. En él reside tanto la fuerza productiva como la innovación, la creatividad y la capacidad de mejorar continuamente los procesos internos. Sin el capital humano las empresas desaparecerían; es más, son éstas las que se deben a sus colaboradores.

De ahí la importancia de realizar una adecuada gestión del talento y de proporcionarle a los trabajadores un clima laboral óptimo y unas condiciones contractuales y físicas en las que puedan dar lo mejor de sí.

Sin embargo, En la actualidad uno de los grandes problemas con que se enfrentan las organizaciones es el poder retener a sus trabajadores, ya que el mercado laboral está en constante movimiento, ya sea por iniciativa de los trabajadores, en el caso de las renuncias voluntarias o por decisión de la organización, en el caso de los despidos.

Es en este ámbito en que se presentan grandes problemas para las organizaciones, siendo uno de los más influyentes la rotación de personal, que resta trabajadores a la empresa, pudiendo generar impactos negativos sobre la productividad o la calidad servicio prestado, además se asocian a este fenómeno grandes costos por conceptos como desvinculación del empleado que se va, por contratación y capacitación de los nuevos empleados.

La presente investigación trata sobre la rotación de personal ocasionado por la pandemia en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel, para ello es importante analizar el impacto de la rotación de personal en tiempos de crisis, además se analizaron las variables dependientes e independiente del tema en estudio.

Para la estructuración de esta investigación se elaboraron cinco capítulos, los cuales se detallan a continuación.

Capítulo I: Problema de Investigación. Muestra fragmentos de la realidad y la importancia del tema, además describe el desarrollo de la situación problemática expresada dentro de un texto de la realidad social. Define de forma concreta el planteamiento del problema, así como las delimitaciones del estudio, el enunciado del problema, el cual se refleja en forma de pregunta, la justificación del problema y los objetivos de investigación.

Capítulo II: Marco Teórico. Presenta los antecedentes históricos, base teórica donde se sustentan las variables del estudio. Así como la definición de términos básicos el cual sirve

para aclaración de conceptos claves de la investigación. También se muestra la operacionalización de las hipótesis.

Capítulo III: Metodología de la investigación. Presenta el tipo de estudio y estrategia metodológica, la población y muestra de estudio, los diseños utilizados en la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las etapas de investigación. Finalmente, la descripción del procedimiento de análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo IV: Hallazgos en la investigación: En este capítulo se presenta la discusión de los resultados del cuestionario que se les aplicó a los colaboradores de los hoteles en estudio y de las entrevistas; el análisis e interpretación de los resultados se refleja a través de la consolidación de los datos obtenidos en la investigación realizada, se elaboró una tabla por cada interrogante, los cuales son representados en gráficos circulares, así mismo se presenta una matriz resumen de las entrevistas realizadas a los encargados o gerentes de los hoteles en estudio.

Capítulo V: Conclusiones/ recomendaciones y/o propuestas: se presentan las conclusiones de la investigación al que llegó el equipo investigador, de igual manera las recomendaciones o propuestas para los hoteles involucrados en esta investigación, como para el sector hotelero y giros afines.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

La administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios acontecidos en el mundo, el cual cambia con rapidez y con intensidad, por ende, las empresas necesitan del elemento humano para poder desarrollar diferentes actividades y contribuir así con el bien común de ambas.

Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea su talento humano adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención del talento humano exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo

Por ende, tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Por otra parte, a medida que la pandemia continúa afectando a la vida personal y profesional de millones de empleados, también está transformando la forma en que los trabajadores evalúan los beneficios ofrecidos por sus organizaciones. Tras un 2020 inestable, los empleados están ahora analizando más en profundidad las opciones de beneficios que las empresas les ofrecen, fijándose en cómo cada producto y/o servicio encaja en sus propias experiencias de vida personal. Y es que muchos trabajadores están viendo que sus circunstancias cambian rápidamente frente a la volatilidad socioeconómica, ya que entre los sectores que se han visto gravemente afectados se encuentran las relacionadas con el turismo (aerolíneas, alojamientos, restaurantes y hoteles)

Según datos obtenidos del sistema DATA TUR El Salvador, en promedio para enero-marzo 2020 los hoteles ubicados en doce departamentos han proporcionado información.

Otro punto de interés es señalar que la participación del empleo que genera el sector

turismo en la economía nacional es del 8.3%.

En agosto de 2020 el empleo formal total, medido a través del número de trabajadores en planilla cotizantes al instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) ascendió a 816,025 trabajadores, reflejando un crecimiento mensual de 0.9% equivalente a 7,037 empleos más respecto al observado a julio de 2020. A este comportamiento contribuyó el incremento del empleo formal del Sector Privado de 0.7% mediante la generación de 4,322 nuevos empleos, tomando en cuenta que este sector absorbe el 78.2% del empleo formal total.

Cabe señalar que, si se compara el número de cotizantes totales en planilla en el mes de agosto de 2020, respecto al número de cotizantes totales en planilla de febrero de 2020, un mes antes que la pandemia afectara al país, la pérdida total en el empleo formal sería de 64,960 puestos de trabajo, siendo los meses de abril a junio de 2020, en los cuales se registran las mayores reducciones. Sin embargo, a partir de julio de 2020, un mes después que dio inicio el proceso de apertura de la economía, la tendencia se revierte registrando un leve aumento. (Banco Central de Reserva, 2020).

Al cierre de enero de 2021, el Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP) registraba un total de 725,058 cotizantes. El confinamiento por la pandemia se decretó en marzo del año pasado en el país. Tras la paralización de la economía para contener los contagios, este indicador, que a febrero de 2020 totalizaba 740,924 cotizantes al sistema, comenzó a descender. Para junio de 2020, 79,900 era el número de cotizantes que habían salido del sistema. Entre junio y diciembre del año pasado se recuperaron 64,034 cotizantes, lo que equivale al 80 % de la cantidad perdida entre marzo y junio.

Sin embargo, aún faltan 15,866 empleos (20 %) para estar al nivel de febrero de 2020, por lo que el empleo formal actual está

por debajo del nivel que se registraba en 2019. (Pastran, Rosa María/ Funes, Karen, 2021)

Hacer turismo en tiempos de pandemia no ha sido fácil ni para los turistas ni para las empresas, ya que reinventar las prácticas laborales del personal no es tarea fácil para el área encargada de la gestión del personal, y menos en el pico de una pandemia.

Estas últimas han perdido miles de dólares desde el 11 de marzo de 2020 cuando se decretó una cuarentena domiciliar y absoluta que ascienden poco más de \$440 millones de dólares de esta industria, al cierre de 2020(anep, 2020). Aplicando políticas de aislamiento social por treinta días, los cuales fueron prorrogables quince días más para contener la pandemia, aunque estarían exentos de dicha cuarentena los sectores que mueven la economía del país lo que implicó para los hoteles una serie de retos para continuar con las actividades económicas y proteger a los colaboradores de riesgo de contagio. Para no detener por completo la producción y las actividades, las empresas transitaron a modalidades de trabajo a distancia, tales como el teletrabajo. No obstante, en el caso de las empresas del sector hotelero por la naturaleza del trabajo de servicio con una atención directa con el cliente, trabajar bajo estas modalidades no es una opción viable; además no todos los trabajadores pueden transitar a desarrollar sus actividades desde sus hogares, además de no contar con las herramientas tecnológicas para tal efecto.

Entre las actividades que se podían ejercer en el periodo de cuarentena se encontraban restaurantes con servicio a domicilio, por lo que las empresas hoteleras tomaron acciones y reestructurar su giro como medidas para subsistir ante esta crisis y optaron por brindar servicio de comida para llevar y a domicilio a través del uso de empresas externas dedicadas al delivery, cancelaron el uso de salones para eventos, también disminuyeron la jornada laboral y solamente se les pagaría el tiempo de trabajo, en cambio otros hoteles suspendieron totalmente las labores al personal enviándolos para sus casas sin goce de sueldo, otros empleados al ver que sus ingresos disminuyeron tomaron la decisión de renunciar e irse a poner sus propios negocios(siendo estos incluso empleados de puestos gerenciales), llevándose consigo a más empleados de la organización. Muchas acciones tomadas fueron amparadas en el Art. 34:

...Si las consecuencias del caso fortuito o fuerza mayor no fueren imputables al patrono, la obligación de éste será la de pagar a los trabajadores afectados, además del salario por el tiempo

trabajado, un equivalente al cincuenta por ciento del que dejaren de devengar por la reducción, hasta por un plazo máximo de tres días. Pasados éstos, los trabajadores sólo devengarán el salario correspondiente al tiempo que trabajen. (Código de Trabajo, 2019, p.13).

Y en el Art. 36. lit.1- El contrato de trabajo se suspende por las siguientes causas: Por fuerza mayor o caso fortuito, como falta de materia prima, fuerza motriz u otros semejantes, a partir del cuarto día de interrupción de las labores cuando las consecuencias de dicha fuerza mayor o caso fortuito no fueren imputables al patrono. (Código de Trabajo, 2019, p.13)

Las medidas tomadas ante esta situación repercutieron en la interrupción de las actividades económicas a una escala nunca antes vista generaron un cambio en la rotación del personal ya sea de manera voluntaria o involuntaria, y a casi un año de haber decretado la cuarentena, los servicios brindados en los hoteles aún no son realizadas al cien por ciento. Los hoteles día a día buscan respuestas a circunstancias con las que no habían lidiado antes. Esto genera que los hoteles usen personal outsourcing, ya que consideran que la mano de obra independiente suele responder mucho más rápido en tiempos de crisis.

Esto se traduce en un problema, ya que una elevada rotación de personal no es sana para las empresas ni para el mercado laboral, lo que hace necesario analizar la influencia que ha tenido la pandemia en la rotación del personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad de San Miguel.

El Departamento de San Miguel el sector hotelero reflejó un 29.3% de ocupación, según datos obtenidos del sistema DATA TUR El Salvador.

Los servicios brindados en los hoteles aún no son realizados al cien por ciento, por ejemplo, el servicio de alquiler de salones para eventos que brindan los hoteles en San Miguel sigue siendo irregular debido a que estos se alquilan para un cincuenta por ciento de su capacidad, considerando que los eventos aún son escasos.

## **1.2 DELIMITACIÓN.**

- Delimitación Espacial:

La investigación tendrá por espacio geográfico el departamento de San Miguel, El Salvador

- Delimitación Temática:

El estudio a realizar se limitará a conocer la rotación del personal en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel, antes y después de la pandemia

- Delimitación Temporal:

El proceso de elaboración del documento iniciará desde el 15 de febrero y finalizará el 18 de junio de 2021

## **1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

¿Cuál ha sido la rotación del personal ocasionado por la pandemia en las empresas del sector hotelero de la ciudad de San Miguel?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN.**

El talento humano es de vital importancia para el rendimiento y la productividad de la empresa, por lo que mantener una rotación de personal baja es importante en esta crisis, pues facilita actuar de forma sistemática en los protocolos de bioseguridad adoptados frente a la pandemia. La cultura generada alrededor del autocuidado y de tomar consciencia del personal frente al impacto económico que se genera en la empresa.

Por otra parte, es importante mantener una comunicación efectiva, con mensajes claros desde la gerencia, hacia los colaboradores ya que estos pueden optar por buscar nuevas oportunidades laborales al vislumbrar una situación mucho más grave en la empresa.

Es fundamental que los gerentes de las empresas proporcionen confianza en sus colaboradores y satisfacción tanto personal como profesional, la empatía de los líderes hacia los empleados es indispensable en tiempos difíciles.

El impacto ocasionado por la pandemia en la rotación de personal es un tema novedoso, debido a que es desconocido en el ámbito social y académico, se planteará una nueva

realidad a la que se enfrentan las empresas en cuanto al personal.

Este estudio es conveniente realizarlo porque permitirá conocer el impacto que la pandemia ha ocasionado en la rotación del personal en las empresas del sector hotelero de la Ciudad de San Miguel, lo que contribuirá a que otras empresas con rubros similares conozcan las acciones implementadas por los hoteles en estudio en cuanto a la administración del personal en tiempos de crisis y les ayude a tomar decisiones en la gestión del talento humano.

Este trabajo será de gran utilidad social, ya que con esta investigación se beneficiarán directamente las empresas del sector hotelero y con giros afines, porque les ayudara a replantear el modelo de negocio que les permita salir adelante con sus empresas frente a los nuevos cambios debido a la pandemia, con el apoyo de todos los colaboradores manteniendo la fidelización de estos. A los estudiantes en general como un texto de consulta para conocer el impacto que puede ocasionar una situación inesperada en las actividades cotidianas de las empresas; para el grupo investigador será de gran beneficio, ya que como profesionales en Dirección Estratégica de Empresas conoceremos los diferentes escenarios que pueden afectar la rotación del personal en la industria del sector hotelero y adquirir habilidades de toma de decisiones estratégicas en tiempos de crisis.

Además, la investigación es factible porque se cuenta con información suficiente sobre el tema de rotación del personal, además es posible obtener información documental con la gerencia o área de recursos humanos de cada uno de los hoteles a intervenir para poder conocer la rotación de personal de cada empresa antes y después de declarada la pandemia. Al mismo tiempo se cuenta con una base de datos de las empresas del departamento de San Miguel que facilitará identificar las empresas hoteleras.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Identificar el impacto en la rotación de personal ocasionado por la pandemia en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las causas de la rotación del personal en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel antes y post pandemia
- Determinar la influencia de la pandemia en la rotación del personal en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel.
- Conocer las estrategias implementadas por las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel, para mantener una baja rotación de personal debido a la pandemia.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

#### **2.1.1 Industria hotelera**

La industria hotelera da origen con los primeros desplazamientos del hombre, cuando las largas distancias recorridas obligaban a los viajeros a buscar donde pasar la noche en lugares seguros, donde además les brindarían alimentación, se dice que en el siglo IV a.C., Roma gobernaba a la Italia Central, por lo que el emperador romano de esa época Apio Claudio, construyó en ese siglo la Vía Apia En el año 312 a.C., el cual fue el primer camino Romano. La red de caminos se extendió hasta el sur de Italia, de aquí la frase “Todos los caminos conducen a Roma”. Estos desplazamientos obligaban a tener necesidad de alojarse principalmente en casas particulares o en templos paganos dentro de las ciudades, y en campamentos fuera de ellas.

El servicio de alojamiento también se vio en los tiempos de Jesucristo, cuando María y José viajaron hacia Belén en el periodo de censo. La Biblia relata que a María y José se les negó alojamiento porque “no había sitio en la posada.” En la antigüedad, el servicio de alojamiento se consideraba una obligación social. Se atendía a aquellos viajeros procedentes de otros lugares que no tenían un espacio seguro en donde hospedarse. Desde que se conoce, la gente ha viajado por motivos de comercio, religiosos, familiares, salud, inmigración, educación y recreación.

Durante el Imperio Romano, las posadas estaban designadas para alojar a los altos funcionarios. Si eran suficientemente grandes, acogían también a los viajeros de paso, sin embargo, estos centros no eran exclusivos para el alojamiento, también eran centros de diferentes actividades o negocios y la mayoría, por desgracia, tenía mala reputación.

En la Edad Media el comercio resurgió, y con ello estimuló a un amplio desarrollo de las posadas. Muchas de ellas tenían su lugar en monasterios e instituciones religiosas, ya que debido a la expansión del cristianismo se multiplicaron las peregrinaciones religiosas. Estos lugares no tenían un costo fijo, sino que los viajeros contribuían voluntariamente con los gastos.

A medida que pasa el tiempo, con fin de la edad media, el resurgimiento de la cultura occidental y el incremento y frecuencia de los viajes aparecen los establecimientos de hospedaje, pero ahora buscando obtener un beneficio o ganancia; se les llamó mesones los cuales se ubicaban en las poblaciones y las ventas se ubicaban a las orillas del camino, ambos además de alojamiento ofrecían alimentos, bebidas y albergue para los caballos.

Así es como surge una casa especial de huéspedes llamada “inn” de origen inglés y “mesón” derivada del vocablo francés maison que significa: casa.

El título de hotel más antiguo del mundo, certificado con su propio Récord Guinness, se encuentra en Japón, concretamente en la prefectura de Yamanashi, en el enclave montañoso de Hayakawa, de apenas 1.200 habitantes, donde empezó a acoger huéspedes en el año 705

La Revolución Industrial supuso un punto de inflexión. Aparecieron los albergues, la mayoría en Inglaterra, ofreciendo un gran servicio. Existían rutas que unían la capital con las ciudades más importantes por lo que los albergues se situaban a lo largo de estos caminos.

El primer hotel que abrió sus puertas en Nueva York en 1794 fue el City Hotel, el cual contaba con 73 cuartos para huéspedes, cuyo propósito único era el hospedaje.

El City Hotel inspiró la construcción de otros hoteles como La Exchange, Coffee House en Boston, seguido de la Mansión House en Filadelfia y el Adelphy Hotel en Nueva York. Estos hoteles se convirtieron en importantes centros sociales y, a diferencia de sus contrapartes europeas, daban la bienvenida a todo aquel que pudiera pagar las tarifas. Entre tanto en Europa, un hospedaje higiénico continuaba siendo considerado un privilegio reservado a la nobleza. En cambio, en Estados Unidos, los alojamientos limpios y cómodos estaban a disposición de cualquiera que fuese de clase media.

El Hotel "Tremont House" diseñado en 1829, es considerado como el nacimiento de la industria hotelera, por innovar con un nivel superior con los servicios, contó con 170 habitaciones en tres pisos y el más costoso edificio que hasta entonces se había construido para ese fin.

Fue el primer hotel que tuvo: personal uniformado (bell-boy), habitaciones privadas (sencillas y dobles), baño en el interior de la habitación, puertas con cerraduras, suministro de agua y jabón incluido, restaurante de cocina francesa, además de personal capacitado

sobre la forma adecuada de servir y tratar a los huéspedes, de aquí nace la idea de la Escuela Hotelera de América.

En el siglo XIX se vivió una evolución de los medios de transporte, lo que hizo despegar la actividad económica. Con la llegada del ferrocarril y los barcos de vapor el turismo se vio altamente beneficiado, ya que se redujo el tiempo de los desplazamientos. De esta forma, surgió una nueva generación de viajeros y se crearon hoteles tanto en las ciudades como cerca de las estaciones de ferrocarril. Estos, muchas veces, pertenecían a las mismas compañías ferroviarias. De esta manera, ofrecían servicios de hospedaje a los viajeros.

Con el desarrollo del automóvil y el avión, pronto se empezó a notar una gran competencia entre los distintos establecimientos debido a que la industria hotelera fue ofreciendo mayor cantidad de servicios y calidades.

Entre los siglos XIX y XX surgieron grandes hoteles de lujo en América y el resto del mundo, con nombres destacados como el Radisson, Marriott y Hilton.

En El Salvador es hasta la primera década del siglo XX que se tiene información de registro de los hoteles y pensiones familiares que servían de hospedaje. Sin embargo, se cree que ya en la época de la colonia existían lugares de descanso y hospedaje para las personas que viajaban a la capital.

Entre los primeros hoteles de El Salvador se pueden mencionar:

Hotel Nuevo Mundo: En los años de 1916 administrado por su propietario Alexander Porth, se consideraba como el hotel más importante de San Salvador, se decía que no había un mejor hotel en toda Centro América ni establecimiento igual debido al servicio y comodidad que ofrecía a sus huéspedes

Hotel Occidental: para esa misma época (1916), este hotel se encontraba sobre la calle delgado frente a la residencia Presidencial. Con una capacidad para 50 personas y 22 habitaciones. Su propietario era de origen italiano de apellido Vignolo quien logro que este hotel se convirtiera en un negocio muy floreciente.

En esos mismos años se conocer el Hotel Italia, el cual era considerado como el más antiguo y uno de los de mayor capacidad y mejor equipado en San Salvador, estaba ubicado en el antiguo local del diario latino sobre la calle delgado, entre la 6ª y 4ª avenida sur. Fue además uno de los más prominentes hoteles de la ciudad capital que conto con amplios patios, bar, restaurantes, amplias habitaciones, además de salas de recepción.

Hotel Trópico Inn se fundó en San Miguel, en 1976 y operó hasta 1980. Luego resurge en 1985 como la sociedad Turística de Oriente, S. A. de C. V., con la idea de ofrecer a la ciudad de San Miguel una fuente de trabajo y a su vez invertir su patrimonio con el objetivo de generar rentabilidad además con la mentalidad de que la ciudad merecía la apertura de un hotel de prestigio.

En la actualidad existen una gran diversidad de hoteles creados para la buena estancia de las personas que viajan con fines de negocios o placer. por lo tanto, los hoteles se han convertido en uno de los principales atractivos del país, entre algunos de los nuevos y novedosos hoteles de San Miguel están:

- Hotel Confort Inn Real
- Hotel Florencia
- Hotel Plaza Floresta
- Hotel Continental plaza

### **2.1.2 Pandemia**

Las enfermedades forman parte de la historia de la humanidad de manera inherente, desde que el ser humano empezó a organizarse en sociedad y a crear núcleos de personas que vivían juntos en un mismo espacio territorial, las enfermedades contagiosas tomaron un especial protagonismo. A medida que la población mundial fue creciendo, cuando una enfermedad se extendía y afectaba a varias regiones del planeta, convirtiéndose en una amenaza para la población, se empezaron a documentar las primeras pandemias. Estas pandemias en ocasiones transformaron las sociedades que afectaban y, posiblemente, han cambiado o influido en el curso de la historia. Algunas pandemias que han afectado a la humanidad son:

#### **Peste de Justiniano**

El Imperio bizantino se encontraba en uno de sus momentos de mayor esplendor cuando una epidemia de peste vino a oscurecer el mandato del emperador Justiniano. Es la primera epidemia de peste de la que se tiene constancia. La enfermedad –y con ella el miedo y la histeria- se expandió por Constantinopla, una ciudad de casi 800.000 habitantes, a una velocidad vertiginosa. Y de allí a todo el Imperio. Incluso el propio Justiniano fue víctima de

la peste, aunque terminó recuperándose. Al final de la epidemia, la capital imperial había perdido casi el 40% de su población, y en todo el imperio se había cobrado la vida de 4 millones de personas. Las consecuencias económicas fueron catastróficas, pues hubo momentos en que el número de muertos superaba el de vivos. Muchos historiadores ven en este debilitamiento del Imperio bizantino una de las líneas divisorias entre el ocaso de la Antigüedad y la floreciente Edad Media. (Pané, 2020)

### Peste negra

La peste negra era ya –y sigue siendo, pues hay brotes activos en la actualidad- una vieja conocida cuando la humanidad vivió el peor brote de esta enfermedad a mediados del siglo XIV (entre 1346 y 1353). Sin embargo, se ignoraba por completo tanto sus causas como su tratamiento. Esto, junto con la gran velocidad de propagación, la convirtió en una de las mayores pandemias de la historia. Hasta cinco siglos más tarde no se descubrió su origen animal, en este caso las ratas, que durante la Edad Media convivían en las grandes ciudades con las personas e incluso se desplazaban en los mismos transportes –barcos, por ejemplo- hacia ciudades lejanas, portando el virus consigo. Los números que dejó tras de sí esta epidemia son estremecedores. Por ejemplo, según los datos que manejan los historiadores, la península Ibérica habría perdido entre el 60 y 65% de la población, y en la región italiana de la Toscana entre el 50 y el 60%. La población europea pasó de 80 a 30 millones de personas. (Falasca, 2020)

### Gripe española

En marzo de 1918, durante los últimos meses de la Primera Guerra Mundial (1914-1919), se registró el primer caso de gripe española, paradójicamente, en un hospital de Estados Unidos. Fue bautizada así porque España se mantuvo neutral en la Gran Guerra y la información sobre la pandemia circulaba con libertad, a diferencia de los demás países implicados en la contienda que trataban de ocultar los datos. Esta virulenta cepa del virus de la gripe se extendió por todo el mundo al mismo tiempo que las tropas se repartían por los frentes europeos. Los sistemas de salud se vieron desbordados y las funerarias no daban abasto. Estudios recientes han revelado datos más precisos. Se estima que la tasa global de mortalidad fue de entre el 10 y el 20 por ciento de los infectados, llegando a morir, en todo el mundo, entre 20 o 50 millones de personas. Hay quien incluso se atreve a decir que pudieron ser 100 millones

## Gripe asiática

Registrado por primera vez en la península de Yunán, China, el virus de la gripe A (H2N2) de procedencia aviar apareció en 1957 y en menos de un año se había propagado por todo el mundo. Para entonces, el papel de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el brazo médico de la ONU creado en 1948, diseñaba cada año una vacuna destinada a paliar los efectos de las mutaciones de la gripe. A pesar de que los avances médicos con respecto a la pandemia de la gripe española contribuyeron a contener mucho mejor el avance de virus, esta pandemia registró un millón de muertos en todo el planeta.

## Gripe de Hong Kong

Tan solo diez años después de haber superado la última gran pandemia de gripe, apareció, de nuevo en Asia, la llamada gripe de Hong Kong. Una variación del virus de la gripe A (H3N2) fue registrada en esta ciudad en 1968 y se expandió por todo el mundo con un patrón muy parecido al de la gripe asiática. Un millón de personas fueron las víctimas que causó esta nueva cepa de la gripe.

## Virus de Inmunodeficiencia Adquirida (VIH)

Una de las pandemias más graves y recientes conocida por la sociedad actual es la del Virus de Inmunodeficiencia Adquirida, el VIH, más conocido como SIDA (Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida). Los primeros casos documentados tuvieron lugar en 1981, y desde entonces se extendió por todo el mundo concentrando gran parte de los esfuerzos de las organizaciones mundiales de la salud. Se cree que su origen fue animal, y sus efectos son algo que podría describirse como el agotamiento del sistema inmunológico, de modo que el propio virus no es letal, pero sí lo son sus consecuencias, pues dejan el organismo desprotegido frente a otras enfermedades. Su contagio se produce por contacto con fluidos corporales. A pesar de que estas vías de transmisión lo hacen menos contagioso, a priori, que otros virus como la gripe, el desconocimiento inicial permitió que se expandiera con mucha rapidez. Se calcula que el VIH ha podido causar alrededor de 25 millones de muertes en todo el mundo.

## La pandemia de COVID-19 (conocida popularmente como pandemia de coronavirus)

Es una pandemia derivada de la enfermedad ocasionada por el virus SARS-CoV-2.<sup>56</sup> Su primer caso fue identificado en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan,<sup>7</sup> capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China, al reportarse casos de un grupo de

personas enfermas con un tipo de neumonía desconocida. La mayoría de los individuos afectados tenían vinculación con trabajadores del Mercado Mayorista de Mariscos del Sur de China de Wuhan.<sup>8</sup> La Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como una pandemia el 11 de marzo de 2020.

Por otra parte, para octubre de 2020, la Organización Mundial de la Salud estimaba que al menos un 10% de la población mundial ya se ha contagiado de esta enfermedad (unos 780 millones de personas infectados aproximadamente), debido al gran subregistro de casos a nivel mundial.

Hasta el 2 de marzo de 2021, se ha informado de más de 115.2 millones de casos de la enfermedad en 255 países y territorios en el mundo, con 2.560.602 millones de fallecidos.

El 6 de marzo de 2020, El Gobierno de El Salvador mediante la Dirección General de Protección Civil declaró alerta amarilla por el riesgo de la llegada del COVID-19 al país, horas después de que se confirmara el primer caso en Centroamérica, en el país de Costa Rica.

En El Salvador el 11 de marzo, pocas horas después de que el director de la Organización Mundial de la Salud, Tedros Ghebreyesus, calificara como pandemia al coronavirus Covid-19, el presidente Nayib Bukele, a pesar de no tener casos confirmados de COVID-19 en el país, mediante cadena nacional, anunció suspensión de clases a nivel nacional para instituciones educativas tanto públicas, como privadas por 21 días, además, prohibió la entrada a El Salvador de todo extranjero que no fuera residente o diplomático, y los salvadoreños o extranjeros que entraran al país por cualquier vía, deberían cumplir una cuarentena de 30 días en albergues adecuados específicamente para ese fin, y envió una solicitud a la Asamblea Legislativa de El Salvador para que ésta declarara Estado de Emergencia y Estado de Excepción.

El 14 de marzo de 2020, fue aprobado, con el fin de limitar los derechos ciudadanos del libre tránsito, manifestación pacífica y el derecho a no ser obligado a cambiar de domicilio, para un período de 15 días prorrogables.

El presidente anunció en cadena nacional el día 18 de marzo, el primer caso de COVID-19 en el país, un hombre procedente de Italia que se presumió entró por un punto ciego al país, pues no contaba con registro de ingreso en su pasaporte, evitando la cuarentena que se implementó desde el 11 de marzo. El caso fue identificado en el Hospital Nacional Arturo

Morales de Metapán, Santa Ana. Ese día en la noche se activó un cordón sanitario alrededor del municipio durante 48 horas para tratar de identificar posibles nexos epidemiológicos.

Con solo 3 casos confirmados en el país, el 21 de marzo el presidente declaró una cuarentena domiciliar obligatoria por un período de 30 días. Además, anunció la entrega de un subsidio gubernamental a 1.5 millones de hogares por \$300.

El gobierno hizo público un sitio web para consultar si era beneficiado con el subsidio gubernamental de \$300, el día 27 de marzo, sin embargo, por el alto tráfico en el sitio web, se colapsó completamente en el fin de semana del 28 y 29 de marzo. El gobierno anunció que ya había realizado los primeros 200 mil depósitos de 1.5 millones.

La Asamblea Legislativa de El Salvador, el 29 de marzo, aprobó una extensión por 15 días más del Estado de Excepción, para suspender los derechos ciudadanos del libre tránsito, manifestación pacífica y el derecho a no ser obligado a cambiar de domicilio, esto con 30 casos confirmados en el país.

El 31 de marzo, el presidente confirmó la primera muerte por el COVID-19 en tierras salvadoreñas, una mujer de 60 años que había retornado al país procedente de Estados Unidos.

El 4 de abril, el gobierno confirmó la recuperación de los primeros dos pacientes de COVID-19 en El Salvador, un hombre de 46 años proveniente de España y otro hombre de 37 años proveniente de Italia. Las cifras de COVID-19 en el país ascendieron a 62 contagiados y 3 fallecidos.

El 6 de abril, el presidente anunció la extensión de la cuarentena domiciliar obligatoria por 15 días más, empezando el 13 de abril. A esta fecha, las cifras de COVID-19 en el país habían ascendido a 78 contagiados, 4 fallecidos y 3 recuperados.

El 14 de mayo la Asamblea Legislativa de El Salvador decide no dar prórroga al decreto de emergencia nacional.

El 13 de junio A través de la Cadena Nacional, el Gobierno de El Salvador informó sobre los protocolos que se seguirán para la reapertura económica, las 5 fases que se consensuaron en la Mesa de Reactivación Económica. De las cuales la primera fase dura 21 días, la fase 2, 3 y 4 dura 15 días y la fase 5 dura 11 días. (Ramos, 2020).

El presidente Nayib Bukele dijo que realizarán una apertura económica lo más controlada posible y cumpliendo con protocolos máximos, para bajar los contagios de covid-19.

La primera fase inicia el 16 de junio y durará 21 días. En esta fase se contempla la reapertura del sector construcción. La manufactura textil y electrónica. Los centros comerciales podrán operar vía línea o teléfono y los restaurantes con servicio de a domicilio, según la siguiente ilustración:



Fuente: [elsalvadornoticias.digital](http://elsalvadornoticias.digital)

La fase 2 iniciaría el 7 de julio y se agregan más sectores como la industria del plástico, calzado cosmético, la industria manufacturera en su totalidad, como lo demuestra la siguiente ilustración:



Fuente: [elsalvadornoticias.digital](http://elsalvadornoticias.digital)

La fase 3 inicia el 22 de julio y aquí se contempla la reapertura del comercio al por menor y por mayor. Se podrá practicar deporte sin contacto, salones de bellezas, peluquerías y barberías, lo que se puede observar en la siguiente ilustración:



Fuente: [elsalvadornoticias.digital](http://elsalvadornoticias.digital)

La fase 4 inicia el 6 de agosto y aquí ya se puede realizar el turismo interno e internacional, se abre el aeropuerto, como también los cines y teatros, a un 50% del aforo, como se puede observar en la siguiente ilustración:



Fuente: [elsalvadornoticias.digital](http://elsalvadornoticias.digital)

La fase 5 se espera estar aplicándose el 21 de agosto, y se permiten todas las actividades que en las anteriores fases no se habían permitido.



Fuente: [elsalvadornoticias.digital](http://elsalvadornoticias.digital)

La Corte Suprema de Justicia de El Salvador el día 7 de agosto, declaró inconstitucional la reapertura económica por fases propuesta y puesta en marcha por el Gobierno a través del Ministerio de Salud; exponiendo a miles de personas a contagios masivos en centros comerciales, restaurantes y el transporte público.

El 23 de agosto da inicio la reapertura económica total en El Salvador debido a la sentencia emitida por la Sala de lo Constitucional.

Para el retorno de los empleados del sector hotelero a sus labores, a través del comité técnico de normalización del turismo se creó la normativa Turismo. Alojamiento. Requisitos de bioseguridad para la prestación del servicio, implementando también en los hoteles que daban servicio de restaurante la normativa Turismo. Restaurantes y establecimientos gastronómicos similares. Requisitos de bioseguridad para la prestación del servicio, en los cuales se define requisitos a fin que se refuercen las medidas de bioseguridad en el entorno y el personal de una organización o entidad turística frente a cualquier escenario de exposición al virus SARS-CoV-2, así como las medidas que los usuarios o visitantes deben cumplir durante la prestación del servicio y hacer frente al virus citado, así también se debía cumplir con programación escalonada de ingresos y salidas de los colaboradores, debiendo evitar el uso de aparatos biométricos que implica contacto físico entre la persona y el dispositivo o por escrito que impliquen la concentración o acumulación de personas para registrar dicha información, organizar el trabajo de manera que permita el distanciamiento físico entre las personas; para ello, se debía de fijar rótulos en determinadas áreas, indicando el aforo máximo permitido; reducir las actividades presenciales, haciendo uso de llamadas telefónicas, correos electrónicos e incluso celebrar reuniones virtuales en lugar de reuniones presenciales.

Por otra parte, se intensificaron las condiciones de salubridad en los lugares de trabajo, los empleadores están en la obligación de proporcionar, sin costo para el trabajador, el equipo de protección personal (EPP) adecuado, según el nivel de riesgo biológico al cual el trabajador se expone, entre otras. Hasta la fecha se sigue utilizando este protocolo en los distintos lugares de trabajo en todo El País. Asimismo, el ministerio de trabajo proporcionará asesoramiento técnico y verificará el cumplimiento del protocolo de seguridad sanitaria del covid-19 para empresas del sector hotelero y restaurantes, para aumentar la eficacia de las medidas de prevención para combatir la propagación de enfermedades transmisibles en los lugares de trabajo, equilibrando la ejecución normal de las labores con las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

### **2.1.3 Rotación de Personal**

El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace varias décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación. Uno de los primeros esfuerzos por modelar el concepto de rotación fue llevado a cabo por Mobley cuyo modelo hace referencia a las variables que asocian las actitudes de trabajo con la rotación; aquí se consideran dos aspectos muy importantes y relevantes como la satisfacción o insatisfacción del trabajador en su empleo actual lo cual tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, en pocas palabras, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo.

Un segundo modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979) identifica otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

En Estados Unidos, aproximadamente en el año de 1910 se descubrió la importancia del problema de rotación de personal, surgieron varias discusiones al darse cuenta de que el fenómeno representaba un costo significativo, así como la importancia de contratar personal temporalmente y evitar que surjan pérdidas en la organización. Aquellos empresarios que solían despedir a sus empleados debido a un error y seguros de poder reemplazarlo se percataron que cada despido tenía un costo, y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos; de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes, se debían mantener al mínimo posible (García & Rubén, 2008).

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos. Este tipo de selección con el paso del tiempo provocó un desequilibrio dentro de las organizaciones, en lo que se refiere principalmente al personal. Se abrió paso a paso, uno de los problemas más grandes que hoy en día seguimos viendo en las empresas, dicho problema lo conocemos como "Rotación de personal" (Arias & Espinoza, 2004). Además, el autor menciona que, desde tiempos remotos, el hombre hacia

la selección de sus congéneres por ciertas cualidades, mediante procedimientos muy rudimentarios.

La búsqueda de una mejor oportunidad laboral es constante, incluso, en tiempos de pandemia, cuando el trabajo en casa empieza a ser una condición laboral deseada. La pérdida de empleos es una de las grandes consecuencias económicas y sociales de la pandemia del coronavirus. Ante este panorama y el desempleo en el país, muchos empleados se aferran a la oportunidad laboral que conservan en la difícil situación.

(Organización internacional del trabajo(, 2020) llamado “Las normas de la OIT y el COVID-19” tiene como objetivo dar respuesta las principales interrogantes por todos los involucrados en el trabajo y la convivencia con el coronavirus, en un primer enfoque de las indicaciones, que son basadas por una metodología participativa; se usaron los conocimientos de los involucrados y sus respectivas experiencias, donde las recomendaciones van orientadas a normas antes destinadas a predecir una crisis mundial la repercusión en el trabajo, es así que el 2017 publican las recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, con un resumen de las coordinaciones internas, comunicación efectiva, trabajo con los gobiernos de respetar los salarios y los puestos de trabajo, frente a una crisis mundial.

No obstante, en medio de la crisis, las oportunidades para trabajar desde casa, con ciertos beneficios y con una mejora salarial, pueden presentarse a algunos profesionales. Y es que asumir otras funciones, horarios extendidos de trabajo e incluso tener que desplazarse a la empresa en medio de la pandemia -sin opción al trabajo desde casa- pueden ser motivos para reactivar, gradualmente, la búsqueda laboral.

Las organizaciones se encuentran en un proceso continuo de aprendizaje para adaptarse ante los constantes cambios de su entorno. El impacto de la enfermedad COVID-19 está afectando la manera en la que las empresas están abordando los aspectos estratégicos asociados con la gestión de su personal.

En la actualidad la industria hotelera forma parte de un mundo globalizado, en el que la movilización de personas, ideas, capital y tecnología, influyen considerablemente en el crecimiento y especialización de los servicios que conforman dicha industria. Este fenómeno implica que a su vez las empresas y de manera específica los hoteles, demanden más mano de obra flexible, competente y comprometida que sea capaz de cumplir con los estándares de calidad y servicio que se han propuesto. Es por lo que el sector hotelero ha

vislumbrado que su personal pueden ser factores determinantes de éxito, ya que éstos pueden hacer o deshacer un negocio. Si el objetivo de un hotel es permanecer en un mercado competitivo ante una crisis con clientes cada vez más demandantes, es imperativo descubrir y desarrollar en sus empleados, habilidades que contribuyan directamente al éxito de la empresa que sean capaces de adaptarse a los nuevos cambios que ha generado la pandemia. En la actualidad ya no basta con que el empleado cumpla con las tareas y responsabilidades propias de su cargo, es necesario aportar más para hacer de la empresa un lugar valioso.

Es por ello, que el problema viene, cuando se da la rotación excesiva y este es uno de los retos de la gestión de Recursos Humanos del sector hotelero, en la actualidad.

Las causas más comunes de rotación son:

- Inadecuada supervisión
- Clima laboral desfavorable
- Falta de crecimiento laboral
- Mejores salarios
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Proceso de selección inadecuado

Reinventar las prácticas del personal no es tarea sencilla para el área de Recursos Humanos y menos en la pandemia. Ahora, más que nunca, deber ser reconocida como el área organizacional más transversal que trasciende en las crisis para apoyar a todo el personal laboral y hasta familiar

El área de Recursos Humanos RR. HH. ha mostrado toda importancia y relevancia en épocas en que el coronavirus ha demandado una desafiante gestión de la crisis. No es tarea sencilla tener que captar y adaptarse rápidamente a las necesidades del empleado, coordinar recursos en torno al teletrabajo o cuarentenas estrictas, velar por la seguridad física y mental del personal, mantener los aportes y pagos de nómina al día, etc.

El talento es crucial para el rendimiento y la productividad. Esto implica una mayor relevancia a encontrar y contratar a las personas adecuadas bajo modelos de contratación eficientes y efectivos.

Así, las menores inversiones se vieron reflejadas en materia de reclutamiento, mientras que

los aspectos que esperan mayores inversiones son atracción y conexión para disminuir índices de rotación y en planeación, estrategia y cambio de la fuerza laboral para lidiar con las nuevas tendencias, y el nuevo marco que engloba el ciclo de la pospandemia.

## **2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.**

### **2.2.1 Rotación de Personal**

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Chiavenato, 2007, p.135)

Según el autor (VALENCIA, 2007) la rotación de personal puede definirse como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar a la misma, en relación con el total de funcionarios de una empresa, departamento o puesto. Según esto dentro de la rotación no se debe de considerar los trabajadores que salen, pero no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Y del mismo modo si entran trabajadores, pero no a sustituir trabajadores que se fueron, tampoco se debería de considerar como parte de la rotación, porque en este caso se trata de un crecimiento de la organización.

La rotación de personal es la fluctuación entre las entradas y salidas de personas desde una organización, dentro de un periodo de tiempo determinado. En toda empresa es esperable un cierto grado de rotación, con lo cual se logra mantener a los empleados idóneos para cargos afines y también se logra la posibilidad de obtener nuevos trabajadores que posean las competencias necesarias para los puestos en cuestión, aunque este fenómeno es generalmente rechazado por los mandos de las organizaciones, ya que a este se asocian grandes costos por desvinculación, contratación e inducción de los nuevos trabajadores, además de la menor eficiencia que se da en las personas que trabajan con un reemplazante y el tratar de retener a los clientes (GOLEMAN,1999).

“Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen – director, gerente, supervisor, operario o técnico –las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren

entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso presenta un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.” (CHIAVENATO, 2000).

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Algunas veces, la rotación puede salirse del control de la organización, cuando las separaciones por iniciativa de los empleados aumentan de volumen. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.

### **2.2.1.1 Tipos de rotación de personal**

#### a) Rotación de personal voluntaria

Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en tu empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de la empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados, etcétera.

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía.

Por eso, si detectas que algunos empleados deciden aprovechar otra oportunidad o directamente dejar de trabajar en tu empresa, es hora de que te plantees cuál puede ser el problema, y pensar en una solución para fidelizar a tus empleados. También debes tener

en cuenta si es un problema de raíz, como estar contratando a las personas no adecuadas para tu organización, que no comparten los mismos valores o no se sienten motivados por el propósito de la empresa.

b) Rotación de personal involuntaria

Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección.

### 2.2.1.2 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{I+S}{PE} \times 100$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas)

S = separación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados.

Si se quieren analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de

rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

*Donde:*

*S* = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

*PE* = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluye hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible.

Pero si se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

Obviamente, un índice de rotación de personal equivalente a cero no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy elevado tampoco sería deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización, en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá la potenciación máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. En estricto sentido, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado. Lo que importa es la situación estable del sistema, alcanzada por medio de la autorregulación y corrección constantes de las distorsiones que se presenten.

### **2.2.1.3 Causas de la rotación de personal**

La rotación de personal es un efecto de factores internos o externos que afectan a la organización, los que condicionan el comportamiento y la actitud de los trabajadores (CHIAVENATO, 2000). Por lo tanto, la rotación de recursos humanos es una variable dependiente de algunos de los factores, ya sean estos internos o externos, entre los cuales se pueden nombrar (CHIAVENATO, 2007):

#### Factores externos

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
- Disminución del desempleo
- Condicionalidad de la demanda
- Pandemia
- Medidas tomadas por el gobierno

#### Factores internos

- Política salarial de la organización
- Política de prestaciones de la organización
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización

- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización
- Aplicación del liderazgo y motivación para con los trabajadores
- Medidas de acción tomadas por la empresa ante la pandemia

Los principales inconvenientes que presenta el fenómeno de la rotación de personal son los costos que conlleva a la empresa, por trámites de selección, capacitación y la escasa eficiencia de los nuevos trabajadores (REYES PONCE, 2002).

Entre los principales elementos de costo para la empresa son (REYES PONCE, 2002):

- Costos del departamento de empleo: Tiempo y facilidades, usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer exámenes médicos, etc.
- Inversión por entrenamiento: Tiempo del supervisor, entrenador o de algún empleado que le explique el trabajo al nuevo empleado.
- Pago al entrenado, superior a lo que produce.
- Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje.
- Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás trabajadores.
- Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel.

Otros elementos negativos a los que se ve afectada una organización al sufrir de una alta rotación de trabajadores es el ver dañada su imagen pública y la posible divulgación de sus sistemas de trabajo.

- Imagen de la empresa: Cuando una organización se ve en la necesidad de estar cambiando constantemente de personal se juzga que esto se debe a que el personal que se va no encuentra en ella trato o condiciones satisfactorias (REYES PONCE, 2002).
- Posibilidad de divulgación de sistemas: las personas que se van de la empresa pueden dar a conocer sistemas o métodos usados, en su antigua organización, ya sea porque él los ideó, porque le sirvan de apoyo en su nuevo trabajo o solamente

para ganarse la aceptación de sus superiores y/o pares (REYES PONCE, 2002).

Con respecto a las salidas de personal desde una institución están son agrupadas de la siguiente forma (FLORES, ABREU, BADII, 2008):

- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también llamadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias, es cuando el empleado comete algún acto ilegal.
- Bajas por motivos personales
- Bajas por motivos laborales, determinado por la organización
- Bajas por decisión de la propia empresa.

#### **2.2.1.4 Costo de la Rotación del Personal**

El costo de rotación de personal representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa.

Según Chiavenato (2000) la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

a) Costos primarios de la rotación de personal: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de provisión, costos de desvinculación.

Los costos primarios se constituyen por la suma de los costos de ingreso más los de desvinculación.

El costo de ingreso per cápita se calcula con la suma de los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de provisión de un cierto periodo, y el resultado se divide entre el número de empleados que ingresaron en ese lapso.

El costo de separación per cápita se calcula con la suma de los datos de los costos de desvinculación de un cierto periodo y se divide el resultado entre el número de empleados que se separaron (renuncias o despidos).

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son

fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Chiavenato (2000) detalla en forma amplia aspectos que se relacionan con la rotación de personal, de los cuales los que son fácilmente medibles en términos de dinero se ubican en los “costos primarios de rotación de personal”, es en esta clasificación donde se va a desarrollar el procedimiento para la determinación del costo de rotación de recursos humanos, específicamente en lo que corresponde a los costos de reclutamiento y selección de personal.

b) Costos secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extralaboral, costos extra-operacional.

c) Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

La contratación de empleados no es una tarea fácil para una empresa. El costo por contratación es el costo global que supone la contratación o un reclutamiento. La empresa lo calcula incluyendo todo lo que se ha gastado para lograr esta contratación.

Para calcular el gasto por la contratación de personal, utiliza la siguiente fórmula:

$$(\text{Costos internos de reclutamiento} + \text{Costos externos de reclutamiento}) / \text{número total de contrataciones} = \text{Costo por contratación.}$$

Los costos internos de reclutamiento se refieren a los costos internos de personal, capital y organizacionales gastados para cubrir un puesto determinado. Estos costos pueden incluir los salarios internos del equipo de adquisición de talento, los costos salariales del tiempo dedicado por los gerentes de contratación, los costos del programa de referencias (por ejemplo, bonificaciones a empleados)

Los costos externos de reclutamiento se refieren a cualquier gasto para proveedores o individuos externos que pueda existir durante el proceso de reclutamiento. Estos costos pueden incluir tarifas de agencias externas, anuncios de trabajo, verificación de antecedentes, actividades de marca (por ejemplo, ferias de empleo)

Una vez contratado el colaborador se pasa a la fase de Inducción, Capacitación y Desarrollo, en donde se determinan los costos que se incurren a partir de la incorporación de empleado hasta su total adaptación e integración a la empresa. En este tramo existirán costos en elementos materiales consistentes en folletos explicativos de toda la información que pueda ser útil al recién ingresado ejemplo de ello pueden ser el organigrama de la empresa, políticas y normas establecidas, beneficios y programas con los que cuenta la empresa, etc. Esto puede ser acompañado por reuniones explicativas por el área de recursos humanos, presentación del nuevo empleado a sus compañeros, y acciones que permitan lograr una total integración del nuevo empleado con sus compañeros.

Por tanto, además de los costos materiales, también se tendrá gastos de personal, representados por el tiempo dedicado por el área de recursos humanos, el tiempo dedicado del gerente o propietario y el del propio ingresante, ya que este comienza a percibir una remuneración desde es momento de su contratación.

A partir del momento en que el nuevo colaborador es colocado en su puesto de trabajo tendrá un periodo de adaptación o aprendizaje, hasta el momento en que logre el rendimiento estándar para dicho puesto.

Una manera de tratar el costo para la empresa de esta etapa de aprendizaje, en cuanto a las remuneraciones pagadas por una producción inferior a la normal, es imputar al costo de producción el porcentaje producido a niveles considerados estándar y el tiempo excedente cargarlo al costo de adquisición de los recursos humanos. Teniendo también en cuenta el costo que representa el tiempo dedicado por la persona encargada en brindar la capacitación del nuevo colaborador.

Otra forma de calcular el costo de esta etapa es si la empresa decide capacitar al personal fuera de su puesto de trabajo, ya sea en una institución dedicada a ello o en la escuela de su propia empresa. En este caso el costo estará dado por los sueldos pagados e los empleados en el periodo de aprendizaje, mas los honorarios de los consultores externos o del funcionamiento de la escuela vestibular de la empresa. En esta fase debemos incorporar

el plan de capacitación y desarrollo de todo el personal, que incluye la permanente actualización técnica en las labores de producción, la capacitación para desempeñar funciones de conducción de personal, el desarrollo de niveles gerenciales, etc

Cada vez que un colaborador sale de la empresa, ésta pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, conocimiento y cerebro. Pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de provisión, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen.

Además, existen los activos intangibles que el colaborador se lleva al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, etcétera. El último y el peor de los daños es que, al dejar la empresa, el colaborador por lo general irá a fortalecer a los competidores. Y es esto lo que casi siempre lo motiva. Por estas razones, las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste es crucial para sus negocios.

### **2.2.2 Pandemia por covid-19**

El término “pandemia” podría aplicarse a cualquier epidemia que logre extenderse ampliamente, como lo afirma el Diccionario de la lengua española, cuando dice “enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.” Sin embargo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha buscado poner algo de orden, y proporcionar para “pandemia” una definición operativa, que implica la afectación de seres humanos (aunque uno podría describir pandemias porcinas o aviares), y que cumpla con un criterio de severidad manifiesta. Se argumentó que, detrás de esa decisión podría haber influencias políticas cuando, en 2009, la página de la OMS modificó su definición del término para incluir, además de su extensión geográfica, la severidad y letalidad en seres humanos (Rosselli, 2020)

Coronavirus es una enfermedad viral que causa problemas respiratorios, la cual se está propagando por todo el mundo y puede afectar a todas las personas. El virus no se ve a simple vista y puede estar en cualquier lugar. (Organización Panamericana de la Salud, 2020)

Los coronavirus son una familia de virus que pueden causar enfermedades como el

resfriado común, el síndrome respiratorio agudo grave (SARS, por sus siglas en inglés), y el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS, por sus siglas en inglés). (Mayo Clinic, 2021)

Según la (Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), 2020) define Coronavirus como una amplia familia de virus que se encuentran tanto en animales como en humanos. Algunos infectan al ser humano y se sabe que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS)

La pandemia por Covid-19, además de alterar gravemente el sistema sanitario, ha impactado en el conjunto de un sistema social repleto de desequilibrios y desigualdades y ha desencadenado una nueva crisis descomunal que se ha sumado a la crisis crónica en la que vive un porcentaje muy notable de la población incluso en los países más ricos. Como todo proceso, la pandemia es una estructura de dinamismos diversos, en los que concurren muchas variables, con etapas o fases distinguibles, que está produciendo nuevas realidades. Nadie sabe cómo evolucionará en el futuro el virus SARSCoV-2 Quien sabe lo que aún puede dar de sí la actual pandemia

La gestión de la pandemia ha sido errática casi en todas partes, como resultado del desconocimiento del virus y de su evolución, y en función también de la destreza y los recursos de los gobiernos, sometidos a todo tipo de presiones y lidiando con el cansancio creciente de la población debido a las medidas de control y mitigación.

La lección más potente que ha dejado esta crisis es la constatación de la vulnerabilidad de lo humano más de lo que se creía. Las personas están expuestas al mal, a la enfermedad, al dolor y, fatalmente, a la muerte. El virus ha herido profundamente, ha desorganizado el sistema de vida, se ha llevado por delante a muchísimas personas y no se ha podido evitar. La vulnerabilidad se ha puesto de manifiesto con toda su potencia. La crisis no conoce la simulación. El mito del control total, del progreso tecnológico indefinido, de la autosuficiencia humana frente a la naturaleza, se han hecho añicos.

Según el estudio de la (CEPAL, 2020), el Covid-19 traería efectos económicos y sociales graves en el corto y largo plazo, cuya intensidad y profundidad dependerá de las condiciones de cada economía, el comercio mundial, la duración de la epidemia y las medidas sociales y económicas para prevenir el contagio. Las empresas, de los sectores comercial, educación, turismo, transporte, manufactura y recursos naturales,

independientemente del tamaño se verían afectadas por la suspensión de la actividad productiva interna, generando desempleo y menor crecimiento económico; se proyectó que la economía de América Latina y el Caribe descenderá en -9.1% en el año 2020 por causa del Covid-19.

El Salvador recibe la pandemia del COVID-19 en un contexto económico frágil. En los últimos 20 años, el país se ha caracterizado por registrar bajos niveles de crecimiento económico (el promedio observado entre 2002 y 2011 fue de 1.9% y entre 2012 y 2019 de 2.3% del PIB). El país cerró 2019 con un crecimiento económico del 2.3%. Proyecciones recientes de CEPAL, Banco Mundial y el FMI, estiman variaciones negativas en el orden del -8.6%, -5.4% y -5,4% del PIB en 2020 respectivamente. (ilo.org/américas, 2020)



Fuente: UNODC Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

La COVID-19 afecta de distintas maneras en función de cada persona, la mayoría de las que se contagian presentan síntomas de intensidad leve o moderada, y se recuperan sin necesidad de hospitalización.

Los síntomas más habituales son los siguientes:

- Fiebre

- Tos seca
- Cansancio

Otros síntomas menos comunes son los siguientes:

- Molestias y dolores
- Dolor de garganta
- Diarrea
- Conjuntivitis
- Dolor de cabeza
- Pérdida del sentido del olfato o del gusto
- Erupciones cutáneas o pérdida del color en los dedos de las manos o de los pies

El virus se transmite por el contacto directo con las gotas de la respiración que una persona infectada puede expulsar cuando tose o estornuda, o al tocar superficies contaminadas por el virus. El COVID-19 puede sobrevivir en una superficie varias horas, pero puede eliminarse con desinfectantes sencillos.

Las recomendaciones brindadas para evitar la propagación de la COVID-19 son

- Lávate las manos con frecuencia.
- Usa agua y jabón o un desinfectante de manos a base de alcohol.
- Mantén una distancia de seguridad con personas que tosan o estornuden.
- Utiliza mascarilla cuando no sea posible mantener el distanciamiento físico.
- No te toques los ojos, la nariz ni la boca.
- Cuando tosas o estornudes, cúbrete la nariz y la boca con el codo flexionado o con un pañuelo.
- Si no te encuentras bien, quédate en casa, y en caso de que tengas fiebre, tos o tienes dificultad para respirar busca atención médica.

Los grupos con mayor riesgo de enfermarse gravemente son:

- ✓ Mayores de 60 años
- ✓ Personas con enfermedades de insuficiencia renal crónica o trasplantados
- ✓ Personas con diabetes mellitus
- ✓ Hipertensos
- ✓ Personas diagnosticadas con cáncer,
- ✓ Personas con enfermedades crónicas degenerativas e inmunosuprimidas
- ✓ Personas con discapacidad
- ✓ Personas con enfermedades pulmonares crónicas u obesidad mórbida.
- ✓ Así mismo mujeres en estado de embarazo, puerperio y lactancia exclusiva.

Luego de la llegada al país del primer cargamento de vacunas contra el COVID-19 bajo el mecanismo COVAX, se inició con la distribución del medicamento en todo el país para lograr la vacunación a los trabajadores de la salud que no atienden directamente a pacientes con esta enfermedad con un itinerario de distribución que comprendían 17 rutas entre las que se destacan Usulután, San Vicente, Chalatenango, Santa Ana, Sonsonate, además de municipios de la zona metropolitana de San Salvador. El objetivo es que el viernes 12 de marzo, los 162 puntos de vacunación dispuestos para esta actividad inicien con la aplicación del medicamento a personal médico y de enfermería. (Ministerio de Salud, 2021) Al primero de abril de 2021, en El Salvador se reportan 64,431 casos confirmados y 99,855 dosis de vacunas administradas.

La pandemia, si bien ha causado consecuencias negativas, también ha inspirado a las personas a practicar más valores y comportamientos asociados a la amabilidad, compasión y buscar conexiones humanas debido al distanciamiento físico forzado, lo cual ha permeado tanto a nivel personal como organizacional. (KPMG, 2020)

### 2.3 Definición y operacionalización de términos básicos.

➤ **Hotel:** Establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico. Dichas características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propias en cuartos y suites, y en su caso, por la disponibilidad de servicios complementarios (V. gr. espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos), algunos de ellos concesionados a terceros (agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, etc.) El servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista.

➤ **Empresa:** Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de la sociedad.

Se puede considerar que "Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación.

➤ **Pandemia:** Pandemia (del griego πανδημία, de παν, pan, "todo", y δῆμος, demos, 'pueblo', expresión que significa 'conjunto del pueblo') (Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española, 2014) es un suceso donde una enfermedad infecciosa afecta a la población humana en un área geográficamente extensa. Se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad. actualmente estamos sobrellevando a nivel mundial la denominada COVID-19.

➤ **COVID-19:** Enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China)

➤ **Rotación de personal:** Según el autor (VALENCIA, 2007) la rotación de personal puede definirse como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar a la misma, en relación con el total de funcionarios de una empresa, departamento o puesto. Según esto dentro de la rotación no se debe de considerar los trabajadores que salen, pero no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Y del mismo modo si entran trabajadores, pero no a sustituir trabajadores que se fueron, tampoco se debería de considerar como parte de la rotación, porque en este caso se trata de un crecimiento de la organización.

➤ **Costos de rotación de personal:** Según (Chiavenato 2000,) El costo de rotación de personal, representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa ya sea esta de manera voluntaria o involuntaria.

➤ **Recursos Humanos:** Los recursos humanos de una empresa (RRHH)

o human resources (HR) en inglés, es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad, también es el encargado de llevar el control de todas las acciones que sean con referencia el personal dentro de la empresa.

➤ **Gestión del talento humano:** Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que, además, retiene al recurso humano existente. La gestión del talento busca destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo; además de atraer, gestionar, desarrollar, motivar a aquellas personas con talento.

➤ **La retención del talento humano:** es una estrategia. Comprende mantener a aquellos colaboradores con talento de calidad, con buen desempeño, y valiosos para la gestión de la empresa y el negocio, identificando el potencial, mejorar la remuneración y beneficios extras para el perfil potencial.

➤ **Delivery:** (reparto o entrega) es una actividad parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios, fondos o información directo en el lugar de consumo o uso (Al cliente final). En el ámbito empresarial, esta gestión se preocupa del diseño, planificación, implementación y mejoramiento de los flujos asociados a la entrega,

generalmente sujeta a restricciones de tiempos y costos, también es la operación de colocar en el tiempo acordado, en las condiciones acordadas, y a la persona adecuada la cantidad precisa de un bien o servicio adquirido.

➤ **Caso fortuito:** De conformidad con lo dispuesto en el artículo 45 del Código Civil, se llama fuerza mayor o caso fortuito el imprevisto a que no es posible resistir como un naufragio, un terremoto, los actos de autoridad ejercidos por funcionarios públicos, etc. De esta manera, el caso fortuito o fuerza mayor debe ser inimputable, pro de una causa enteramente ajena a la voluntad de las partes; imprevisible, esto es, que no se haya podido prever dentro de los cálculos ordinarios y corrientes; e irresistible, es decir, que no se haya podido evitar, ni aun en el evento de oponerse las defensas idóneas para lograr tal objetivo.

➤ **Cuarentena:** Se define como cuarentena a la separación y restricción de movimientos de personas que estuvieron expuestas a una enfermedad infecciosa, pero que no tienen síntomas, para observar si desarrollan la enfermedad. Hecho desarrollado en la actualidad desde el 20 de marzo del 2020 que fue declarada cuarentena domiciliar y absoluta por 30 días, la cual se extendió hasta el 23 de agosto del 2020.

➤ **Alojamiento:** refleja la acción de alojar u hospedar. Esta palabra es comúnmente usada para referirse al sitio donde los individuos se alojan o pernoctan, por lo general, durante un viaje. los hoteles, son empresas dedicadas a ofrecer servicios de alojamiento a todo aquel que por distintas circunstancias deba pasar la noche en un sitio lejos de su casa.

➤ **Bioseguridad:** es un conjunto de normas, medidas y protocolos que son aplicados en múltiples procedimientos realizados en investigaciones científicas y trabajos docentes con el objetivo de contribuir a la prevención de riesgos o infecciones derivadas de la exposición a agentes potencialmente infecciosos o con cargas significativas de riesgo biológico, químico y físicos.

➤ **Trabajador:** es la persona física que con la edad legal mínima presta servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. Si su edad es menor a legal establecida, puede ser considerado trabajo infantil y puede ser ilegal a menos que tenga, en ciertos casos, permiso de sus padres o tutores.

➤ **Empleador:** es un contrato de trabajo, la parte que provee el pago de una remuneración o salario. La otra parte del contrato se denomina «trabajador» o empleado. También es la persona que debe facilitar dentro de la empresa o como autónomo que las

personas que trabajen de forma directa en este o con el tengan unas buenas condiciones de trabajo, respetando sus derechos y ofreciéndole facilidades.

- **Índice de rotación de personal:** está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales. Es una medida de gestión del capital humano a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.
- **Rotación de personal voluntaria:** En la ratificación que se hace a la renuncia voluntaria del trabajador que pone término a su contrato de trabajo o, cuando las partes acuerdan poner término al contrato de trabajo que los vincula, es decir mutuo acuerdo. Los empleados dan una serie de razones para dejar su trabajo. Pueden estar aceptando empleo con otra compañía, trasladándose a una nueva área o tratando con un asunto personal que hace imposible trabajar. Cuando un empleado termina voluntariamente la relación laboral, generalmente le da al empleador una notificación verbal o escrita de su intención de renunciar a su trabajo.
- **Rotación de personal involuntaria:** Aquella en la que es la empresa la que toma la decisión de que el empleado abandone o cambie de posición en la empresa.
- **Vulnerabilidad:** procede de la palabra latina vulnus que significa herida. Significa la susceptibilidad a ser herido. (Jordi Corominas, Joan Albert Vicens, 2020). Hemos constatado, a lo largo de la crisis, que la humanidad no es inmune al mal y que éste, se reproduce de mil formas, lo cual exige mucha inteligencia e imaginación para futuros combates. La lucha contra lo que somos despierta la inteligencia cooperativa, pero esta lucha jamás concluye. Da algunos descansos, pero siempre, de un modo cíclico, reaparece.

## 2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.

### 2.3.1 Preguntas de Investigación

- ¿Cómo ha afectado la pandemia en la rotación del personal de los hoteles en estudio?

- ¿Ha habido cambios en las causas de la rotación de personal antes de la pandemia y después de declarada la pandemia?
- ¿Cómo han contribuido las estrategias implementadas por las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel en la rotación del personal?

### **2.3.2 Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

- La rotación del personal en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel ha sido impactada por la pandemia.

#### **Hipótesis Específicas**

- Las causas de rotación de personal en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel antes de la pandemia son diferentes a las causas post pandemia
- La rotación del personal en la empresa del sector hotelero del departamento de San Miguel ha sido influenciada por la pandemia
- Las estrategias implementadas por las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel han contribuido a mantener una baja rotación del personal

### 2.3.2 Operacionalización de Hipótesis

- H “La rotación del personal en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel ha sido impactada por la pandemia.”			
<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>			
Pandemia por covid-19	Se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad, en este caso ha sido causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China)	Es un estado de alerta provocado por un nuevo virus gripal propagado por el mundo y del cual la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él, cuyos síntomas principales son tos, cansancio, fiebre, insuficiencia respiratoria	Cuarentena
			Planes de contingencia
			Contagios
			Herramientas TIC
<b>VARIABLES</b>			<b>INDICADORES</b>

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
Rotación de Personal	la rotación de personal puede definirse como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar a la misma, en relación con el total de funcionarios de una empresa, departamento o puesto	Entrada y salida (sean estas últimas de forma voluntaria o involuntaria) del recurso humano de la empresa	Beneficios sociales
			Continuidad de servicios
			Índice de Rotación
			Planes de retención
			Expectativas

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA.**

El tipo de estudio que se utilizó para la investigación es el tipo mixto(cuantitativo-cualitativo), cuantitativo porque se basó en los números fundados en encuestas aplicadas al personal de las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel, dentro de un universo de 361 colaboradores, para la recopilación de información concreta y así pudimos investigar, analizar y comprobar la información y datos obtenidos, con la finalidad de obtener respuestas a preguntas específicas hasta comprobar realidades que permitirán generar nuevos conocimientos y soluciones al problema que se analizará. Cualitativo porque se hicieron entrevistas a los gerentes, dueños o encargados de recursos humanos seleccionados de los 26 hoteles en estudio y al personal que se retiró de sus labores en los hoteles durante la pandemia ya sea de forma voluntaria o involuntaria, para el diagnóstico de las respuestas brindadas por el talento humano ante la situación de pandemia en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel.

### **3.2 MÉTODO DE ESTUDIO**

El método de estudio que se aplicó en la realización de la investigación fue el Método Descriptivo-Retrospectivo, Fue descriptivo, en la medida que se midieron las variables en estudio; y fue retrospectivo, porque se trabajaron con hechos que sucedieron en la realidad, ya que se partió de la recolección de datos para poder comparar la rotación del personal en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel, partiendo del periodo antes de la pandemia y continuando con el periodo después de declarada la pandemia, con el objetivo de probar las hipótesis planteadas en este estudio.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población objeto de estudio se dividió en dos, la población 1 la cual está conformada por propietarios, gerentes o encargados del área de Recursos Humanos de los hoteles, la población 2 la cual está integrada por los colaboradores del sector hotelero, considerando una población 3 que involucra a los colaboradores que se retiraron ya sea de manera voluntaria o involuntaria de las empresas, dichas poblaciones correspondientes a las 26 empresas del sector hotelero ubicadas en el departamento de San Miguel.

<b>N°</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>NÚMERO DE ENCARGADOS</b>
1	HOTEL VILLA SAN MIGUEL	16	1
2	HOTEL KING PALACE	17	1
3	HOTEL TROPICO INN	72	1
4	HOTEL POSADA REAL	10	1
5	HOTEL DHADAI INN	5	1
6	HOTEL CONTINENTAL PLAZA	10	1
7	HOTEL DEL CENTRO - IDEAS FIESTA	10	1
8	HOTEL JOSE SIMEON CAÑAS	2	1

9	HOTEL GLOMAR	2	1
10	HOTEL IMPERIAL	3	1
11	HOTEL CLAIRE "SS"	4	1
12	HOTEL VILLA REAL	4	1
13	HOTEL VICTORIA	2	1
14	LAS FLORES RESORT	5	1
15	HOTEL MADRID	4	1
16	HOTEL FLORENCIA	51	1
17	HOTEL CALETA	5	1
18	HOTEL Y RESTAURANTE AZUL SURF CLUB	13	1
19	HOTEL PLAZA FLORESTA	11	1
20	CORPORACIÓN MONARCA S.A DE C.V.	35	1
21	VISTA LAS OLAS SURF RESORT	8	1
22	HOTEL LEONES MARINOS	12	1
23	HOTEL CONFORT INN SAN MIGUEL	45	1
24	HOTEL CAMELOT	5	1

25	HOTEL MONTICELLO	4	1
26	HOTEL MARIBEL	6	1
	TOTAL	361	26

FUENTE: MINISTERIO DE TRABAJO

### 3.3.2 Muestra

La muestra que se utilizó en la investigación es el muestreo estratificado por conveniencia, este se refiere a un muestreo no probabilístico, llamado también no aleatorio o dirigido, ya que se calcula por cada hotel en estudio que fue la muestra para utilizar dentro del universo dependiendo de la factibilidad en el acceso y la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra.

En la población se incluyen las empresas del sector hotelero de todo el departamento de San Miguel, sin embargo, en la muestra se tomaron las que se encuentran activas y con disponibilidad de participar en la investigación.

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población (361 empleados)

Z = 1.96 al cuadrado (nivel de confianza 95%)

p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado (5% = 0.05)

q = 1 – p Porcentaje de la población que no tiene atributo deseado

$$1-0.05 = 0.95$$

d = precisión 5%  
n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{329 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 (329 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} \quad n = 59.89 \quad n = 60$$

El tamaño de la población fue obtenido de la base de datos que maneja el Ministerio de trabajo de El Salvador.

N°	NOMBRE COMERCIAL	NÚMERO DE TRABAJADORES	MUESTRA	
			Cuestionario	Entrevista
1	HOTEL VILLA SAN MIGUEL	16	6	1
2	HOTEL KING PALACE	17	6	1
3	HOTEL TROPICO INN	72	12	1
4	HOTEL CONTINENTAL PLAZA	10	2	1
5	HOTEL DEL CENTRO	10	2	1
6	HOTEL CLAIRE "SS"	4	1	1
7	LAS FLORES RESORT	5	1	1
8	HOTEL FLORENCIA	51	10	1
9	HOTEL CALETA	5	1	1

10	HOTEL Y RESTAURANTE AZUL SURF CLUB	13	1	1
11	HOTEL PLAZA FLORESTA	11	2	1
12	CORPORACIÓN MONARCA S.A DE C.V.	35	4	1
13	VISTA LAS OLAS SURF RESORT	8	2	1
14	HOTEL LEONES MARINOS	12	2	1
15	HOTEL CONFORT INN SAN MIGUEL	45	5	1
16	HOTEL CAMELOT	5	1	1
17	HOTEL MONTICELLO	4	1	1
18	HOTEL MARIBEL	6	1	1
	TOTAL	329	60	18

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Técnicas

- **Encuestas**

Es la herramienta más habitual de obtención de información directa de una población, consistiendo en un conjunto estructurado de preguntas que se incluyeron en un cuestionario y que van dirigidas a un grupo de la población, o a una muestra representativa de la misma, para conocer su opinión y sus actitudes sobre el tema en estudio.

Se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas dirigidas a los colaboradores seleccionados, lo que contribuyó a conocer opiniones, atributos, características, cualidades o hechos específicos del estudio.

- **Entrevistas**

Se aplicó como una comunicación interpersonal al propietario, gerente o jefe de recursos humanos y al colaborador retirado de las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la investigación.

### **3.4.2 Instrumentos**

- **Cuestionario**

El Cuestionario. Es el instrumento que consiste en una guía de preguntas que se utilizó para el análisis de la información de campo obtenida y conocer mejor el grado de conocimiento y aceptación que tiene los sujetos de la muestra en relación con el problema de investigación, el cuestionario podrá aplicarse estando presente el investigador o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra. Dicho instrumento está compuesto de preguntas de opción múltiple, y se aplicó a una muestra de 60 empleados distribuidos por cada hotel seleccionado en la muestra del departamento de San Miguel.

- **Guía de entrevista**

Para la aplicación de la entrevista se utilizó una guía de entrevista donde se documentó la información obtenida del propietario, gerente o jefe de recursos humanos y también del colaborador que se retiró durante la pandemia de las empresas hoteleras sujetas a investigación

### **3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Las etapas en las cuales se desarrollará esta investigación se detallan a continuación:

- Etapa 1. Presentación del tema para aprobación. Diseño del tema para la elaboración del trabajo de investigación.
- Etapa 2. Revisión y literatura. Para la revisión de la literatura, se consultará la bibliografía y otros materiales de estudio en libros, revistas, referencias virtuales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria de aporte para la investigación.
- Etapa 3. Diseño de la investigación. Se considera como el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo con el tema, objetivo general y objetivos específicos, se utilizará para estructurar la investigación y mostrar como todas las partes del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación, el diseño de la investigación nos ofrece los componentes y el plan para llevar a cabo el estudio de manera satisfactoria.
- Etapa 4. Planificación del trabajo de campo. La planificación del trabajo de campo se realizará mediante visitas presenciales a los hoteles donde se realizará la investigación.
- Etapa 5. Recopilación de Información: En esta etapa se implementarán las técnicas e instrumentos para la búsqueda y recolección de datos.
- Etapa 6. Vaciado y Procesamiento de Datos: Se procederá a la tabulación de la información obtenida y su posterior agrupación.
- Etapa 7. Análisis de Datos: Se realizará el análisis y la interpretación de la respuesta por cada interrogante del cuestionario y de las entrevistas.
- Etapa 8. Presentación de Resultados: Aquí se detallará la presentación final de los resultados obtenidos del cuestionario, se desarrollarán tablas y gráficas para la presentación de los hallazgos y asimismo se realizará un análisis de las guías

de entrevistas procesadas.

Etapa 9. Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones: Se presentarán las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación.

### **3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

- Una vez recopilada la información mediante el cuestionario, se procesó los datos utilizando tablas simples de Microsoft Excel, que contienen las alternativas, frecuencia relativa y porcentual es decir se reflejó la consolidación de los datos obtenidos en la investigación realizada, se elaboró una tabla por cada interrogante, los cuales fueron representados en gráficos circulares, agregándole a cada interrogante un objetivo el cual permitió comprender el propósito de estudio de cada una de ellas.
- Esto permitió hacer un análisis de los resultados de cada pregunta en forma porcentual, la interpretación de los datos se llevó a cabo a través del análisis de cada una de las interrogantes, para después determinar las conclusiones y recomendaciones.
- Al realizar el análisis de las guías de entrevista utilizada con el propietario, gerente o jefe de recursos humanos, se agrupó la información con componentes similares y se realizó un análisis de cada respuesta obtenida; así también se analizó las respuestas recopiladas del colaborador que se retiró de la empresa.

## **CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

Después de haber obtenido la información a través de los instrumentos construidos para tal fin, esta se procesó para elaborar la tabulación y las gráficas en diseño de pastel con los respectivos porcentajes, realizando el respectivo análisis y la interpretación final de la investigación de campo realizado.

Las preguntas de cada instrumento se realizaron con la finalidad de obtener información que sirva de base para obtener la información necesaria que permita identificar el impacto en la rotación de personal ocasionado por la pandemia en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel como se muestra en el siguiente apartado.

#### **4.1.1. Resultados del cuestionario utilizado para el talento humano del sector hotelero del departamento de San Miguel.**

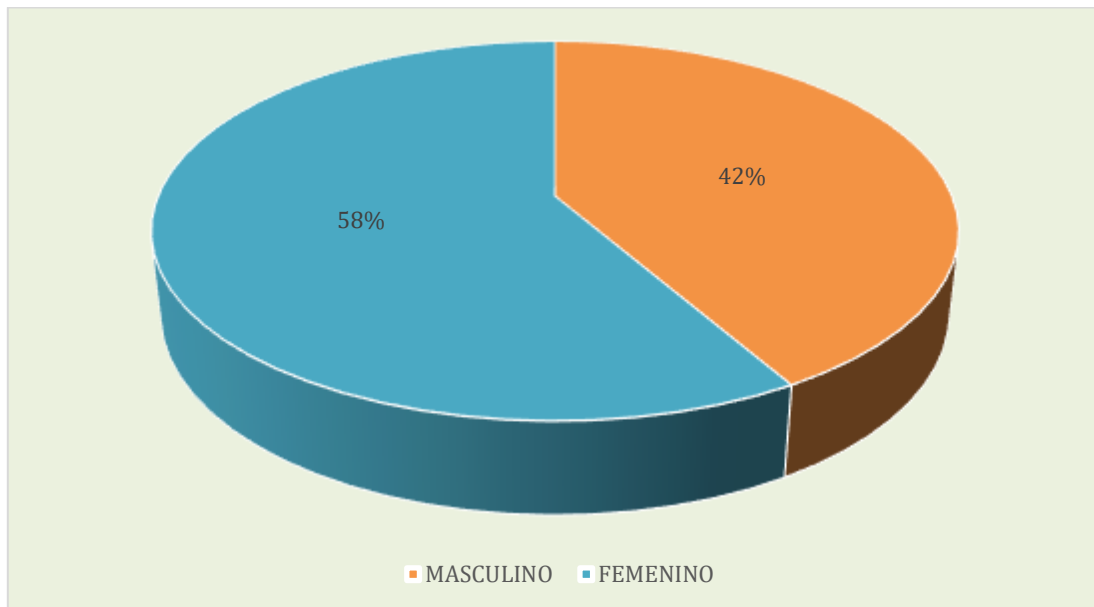
**Pregunta N° 1.** Indique su género

**Objetivo:** Conocer la distribución por genero de los encuestados

Tabla 1: GÉNERO DE LOS COLABORADORES

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MASCULINO</b>	<b>25</b>	<b>42 %</b>
<b>FEMENINO</b>	<b>35</b>	<b>58 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

Ilustración 1: NÚMERO DE COLABORADORES POR GÉNERO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Los resultados reflejan que el 58% de los colaboradores encuestados es del género femenino, mientras el 42% restante es del género masculino

**Interpretación:** Como se puede notar la mayoría de encuestados son del género femenino con una notable diferencia de 16 puntos porcentuales de colaboradores masculinos.

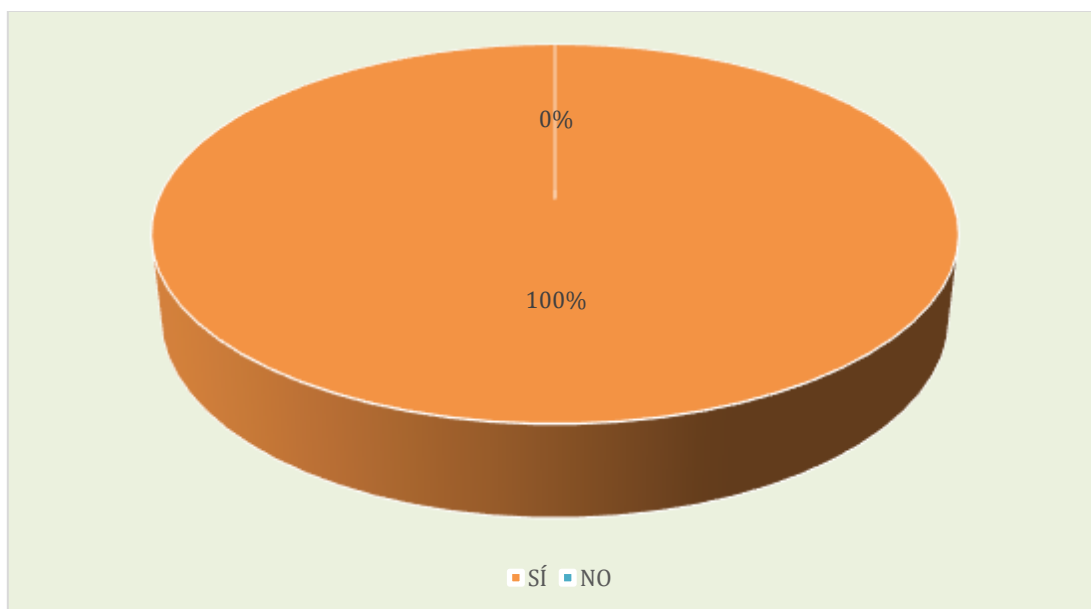
**Pregunta N° 2.** ¿Usted recibió toda la información necesaria por parte de su empresa sobre la cuarentena decretada por el Gobierno de El Salvador debido a la pandemia por covi19?

**Objetivo:** Conocer si los dueños, encargados o gerentes de la empresa proporcionaron información a sus colaboradores sobre la cuarentena decretada por el Gobierno.

Tabla 2: BRINDARON LA INFORMACIÓN NECESARIA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 2: BRINDARON LA INFORMACIÓN NECESARIA



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Los resultados revelan que el 100% de los encuestados recibieron la información necesaria sobre la cuarentena

**Interpretación:** Con los resultados se determina que la totalidad de los encuestados recibieron la información necesaria sobre la cuarentena decretada por el Gobierno de El

Salvador debido a la pandemia por covi-19

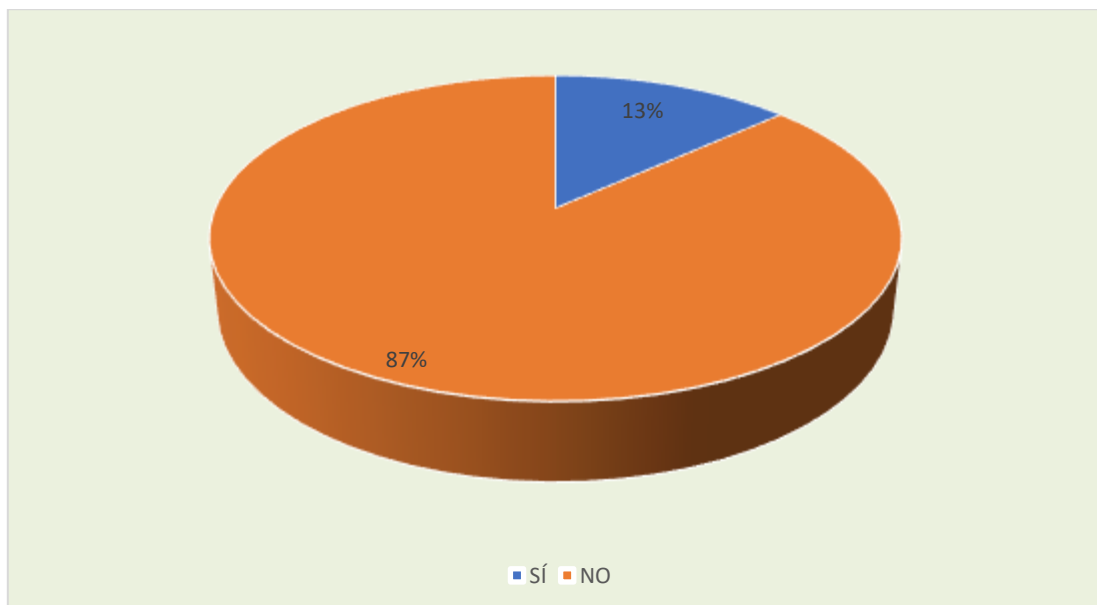
**Pregunta N° 3.** ¿Conoce si hay plan de contingencia en la empresa para tiempos de pandemia covid19?

**Objetivo:** Conocer si la empresa cuenta con un plan de contingencia que contemple diferentes situaciones no usuales como la pandemia del COVID19

Tabla 3: EXISTENCIA DE PLAN DE CONTINGENCIA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	8	13%
NO	52	87%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 3: EXISTENCIA DE PLAN DE CONTINGENCIA



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Del total de los encuestados el 87% indica que no conocen de la existencia del plan de contingencia que contemple pandemias, mientras que el 13% indican que el plan si contempla pandemia.

**Interpretación:** Con los resultados obtenidos se observa que en su mayoría los colaboradores no conocen la existencia de un plan de contingencia en la empresa que contemple las acciones a tomar en periodo de pandemias.

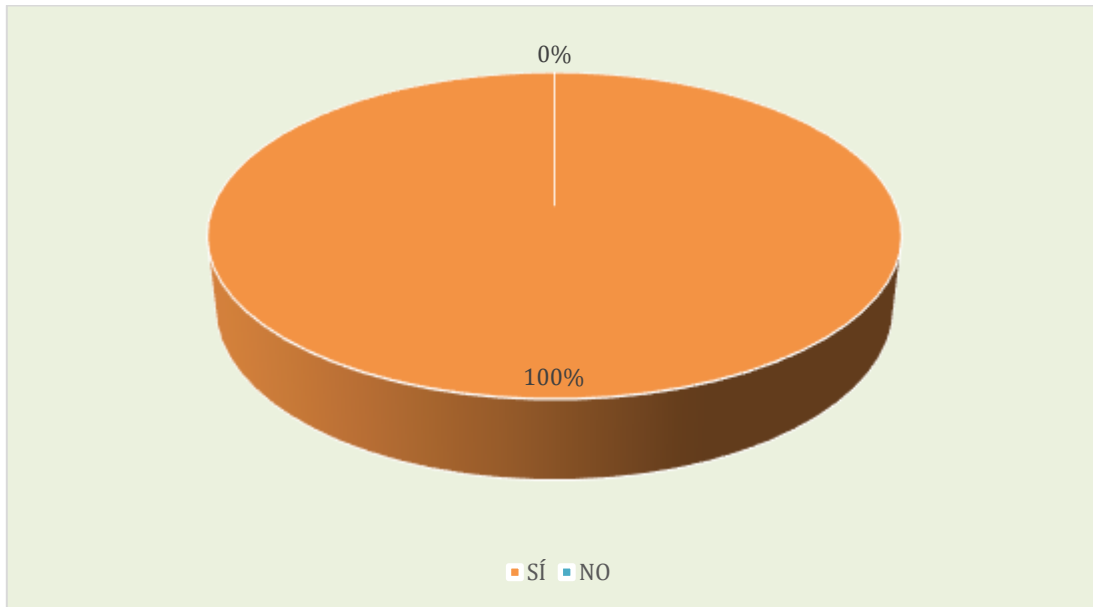
**Pregunta N°4.** ¿Considera que su empresa acató las medidas de bioseguridad oportunamente para evitar contagios de sus colaboradores por covid19?

**Objetivo:** Conocer si la empresa cumplió con las medidas de bioseguridad de manera oportuna para la prevención de contagios por covid-19 y así salvaguardar la vida de sus colaboradores.

Tabla 4: MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD OPORTUNAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 4: MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD OPORTUNAS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** El 100% de los encuestados consideran que sus empresas acataron las medidas de bioseguridad de manera oportuna

**Interpretación:** Con los resultados se determina que los hoteles sujetos al estudio acataron las medidas de bioseguridad de manera oportuna para la prevención de contagios por covid-19 y así salvaguardar la vida de sus colaboradores.

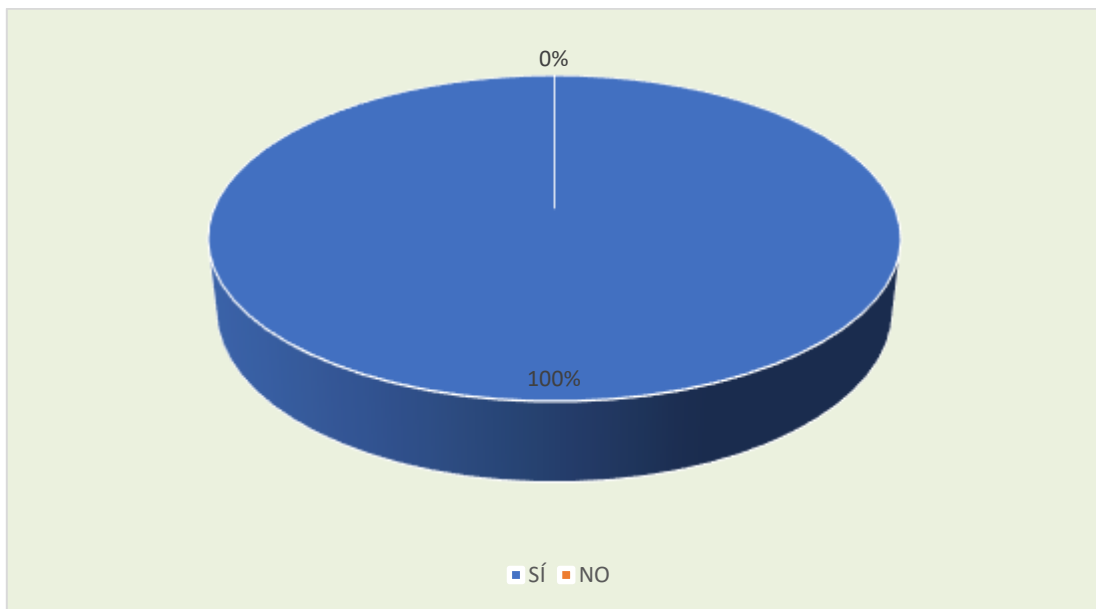
**Pregunta N°5.** ¿Considera que las medidas de bioseguridad son suficientes para evitar los contagios de covid-19 en los colaboradores?

**Objetivo:** Determinar si las medidas de bioseguridad fueron suficientes para evitar el contagio del virus del covid-19 entre sus colaboradores.

Tabla 5: MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD SUFICIENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 5: MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD SUFICIENTES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** El 100% de los encuestados consideran que las medidas de bioseguridad implementadas en las empresas en estudio fueron suficientes.

**Interpretación:** Todos los encuestados opinan que las medidas de bioseguridad implementadas en las empresas en estudio fueron suficientes para evitar el contagio del virus del covid-19 entre sus colaboradores.

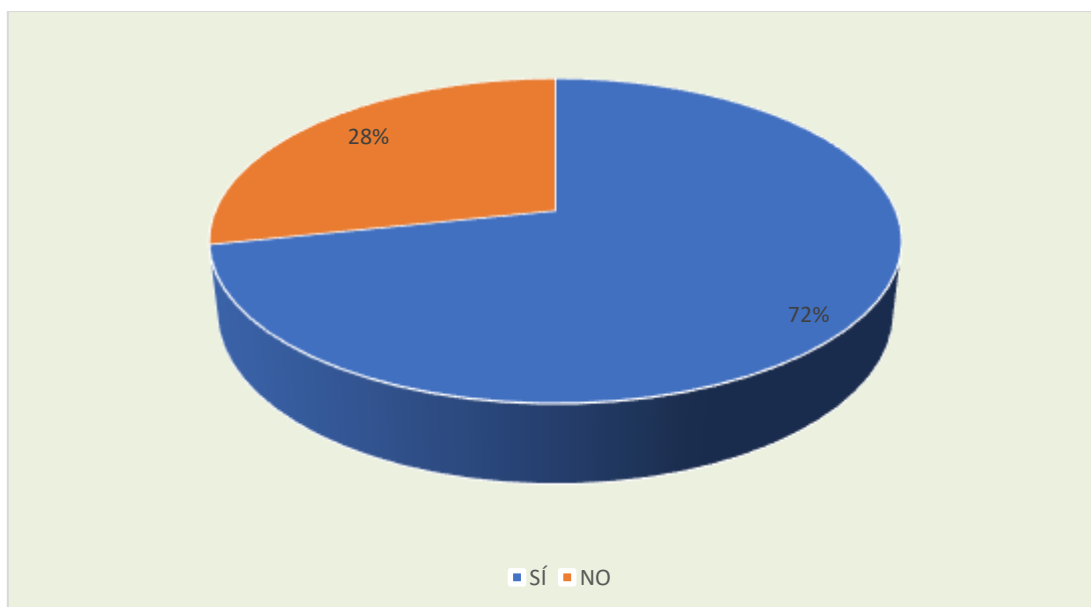
**Pregunta N°6.** ¿Hubo contagios o sospechas por covid-19 en los colaboradores?

**Objetivo:** Conocer si hubo contagios o sospecha por covid-19 en los colaboradores.

Tabla 6: COLABORADORES INFECTADOS POR COVID-19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	43	72%
NO	17	28%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 6: COLABORADORES INFECTADOS POR COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos el 72% comenta que si hubo contagios o sospecha por covid-19 de colaboradores mientras que el 28% comenta que no.

**Interpretación:** Según la información obtenida en la mayoría de los hoteles en estudio hubo contagios o sospecha por covid-19 en los colaboradores

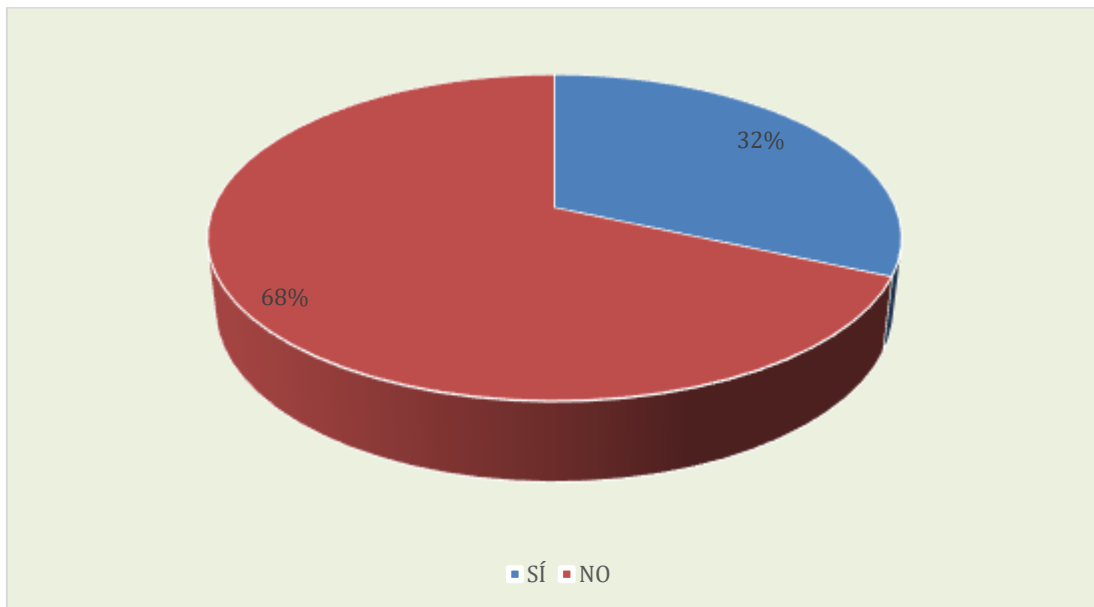
**Pregunta N°7.** ¿Considera usted que la gestión realizada con el talento humano (Trabajadores) una vez declarada la pandemia por covid-19 evitó que trabajadores renunciaran a sus puestos de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si la gestión realizada en la empresa con el talento humano al declararse la pandemia por covid-19 evitó que trabajadores renunciaran a su trabajo.

Tabla 7: GESTIÓN REALIZADA EN LA EMPRESA CON EL TALENTO HUMANO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	19	32%
NO	41	68%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 7: GESTIÓN REALIZADA EN LA EMPRESA CON EL TALENTO HUMANO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Los resultados obtenidos revelan que el 68% de los encuestados no están de acuerdo con la gestión realizada con el talento humano una vez declarada la pandemia por covid-19, mientras que el 32% está de acuerdo

**Interpretación:** Se puede determinar que, según los encuestados, los hoteles en estudio no realizaron en su totalidad una buena gestión con el talento humano una vez declarada la pandemia por covid-19.

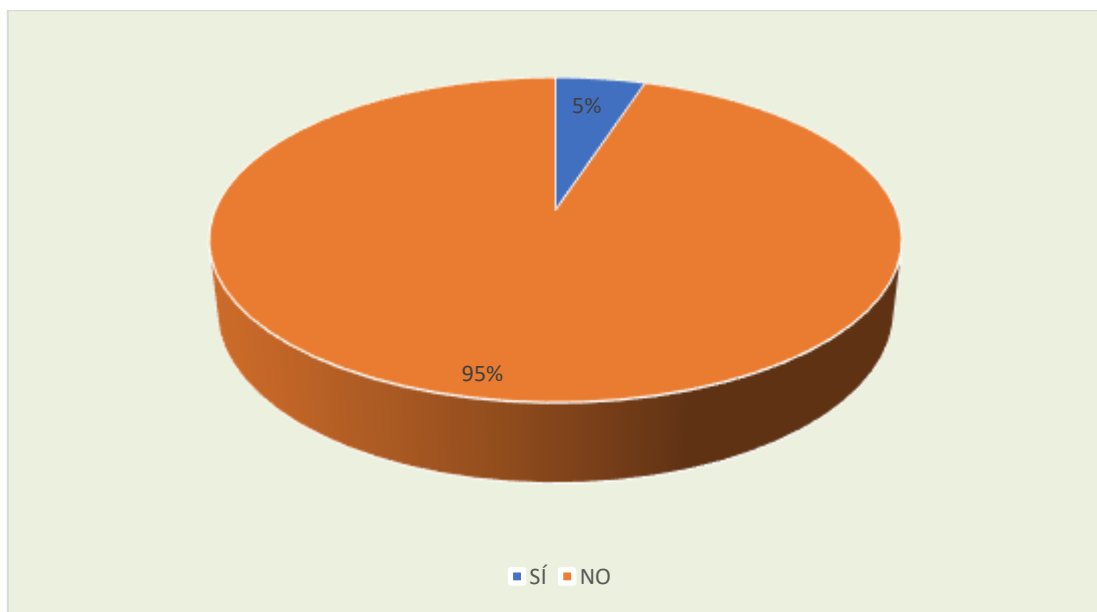
**Pregunta N°8.** ¿La empresa ofreció incentivos o motivaciones adicionales a los existentes a los colaboradores durante la cuarentena debido a la pandemia por covid-19 para generar fidelización con la empresa?

**Objetivo:** Conocer si la empresa ofreció incentivos adicionales a los colaboradores para retenerlos durante la cuarentena debido a la pandemia por covid19.

Tabla 8: INCENTIVOS ADICIONALES A LOS COLABORADORES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	3	5%
NO	57	95%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 8: INCENTIVOS ADICIONALES A LOS COLABORADORES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Según los resultados, el 95% de los encuestados respondieron que la empresa no ofreció incentivos adicionales, mientras que un 5% respondió que sí

**Interpretación:** Lo anterior indica que la mayoría de los hoteles en estudio no ofrecieron incentivos o motivaciones adicionales a los existentes a los colaboradores durante la cuarentena debido a la pandemia por covid-19 y muy pocas lo hicieron generando fidelización con la empresa

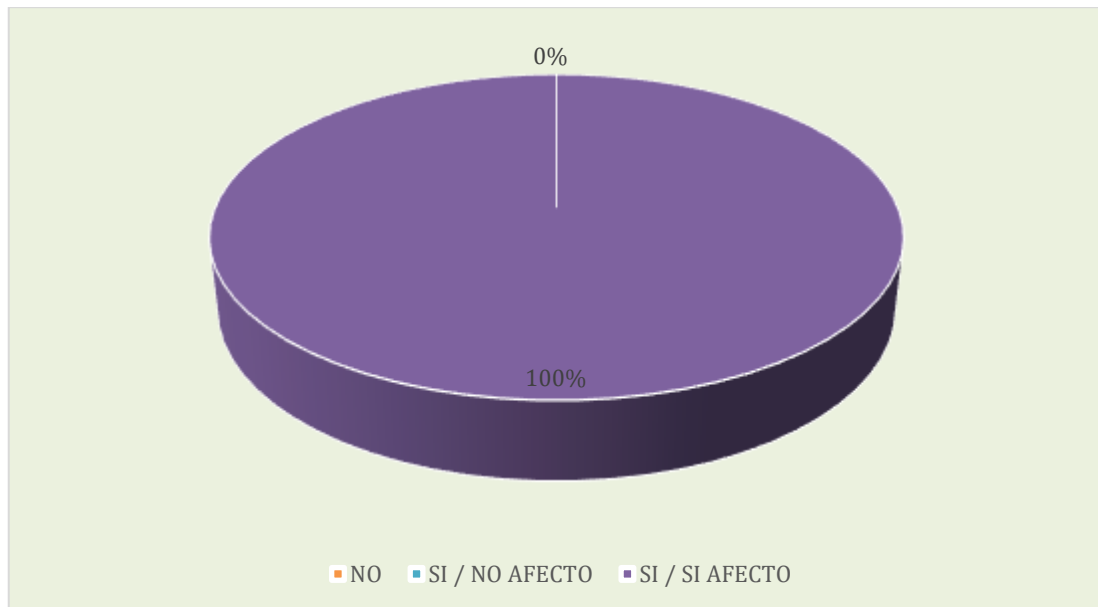
**Pregunta N°9.** ¿Durante la cuarentena debido a la pandemia por covid-19 hubo algún cambio en las jornadas laborales que pudieran afectar la estabilidad laboral?

**Objetivo:** Conocer si hubo cambios en las jornadas laborales en el periodo de cuarentena debido a la pandemia por covid-19 que pudieran afectar la estabilidad laboral de los colaboradores.

Tabla 9: CAMBIOS EN LAS JORNADAS LABORALES QUE PUDIERAN AFECTAR LA ESTABILIDAD LABORAL

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>SÍ / NO AFECTO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>SÍ / SÍ AFECTO</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

Ilustración 9: CAMBIOS EN LAS JORNADAS LABORALES QUE PUDIERAN AFECTAR LA ESTABILIDAD LABORAL



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** De los 60 colaboradores encuestados se obtiene como resultado que el 100% respondieron que hubo cambios en las jornadas laborales que afectaron la estabilidad laboral.

**Interpretación:** Se puede apreciar que la implementación de cambios en las jornadas laborales afectó la estabilidad laboral de los colaboradores

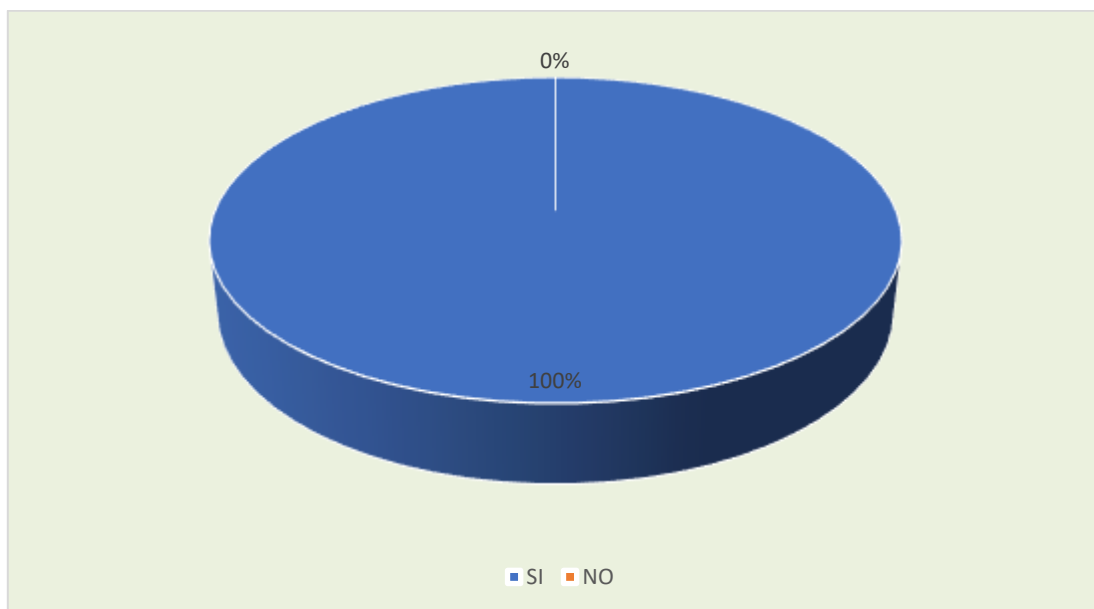
**Pregunta N°10.** ¿Sus ingresos se vieron reducidos a causa de la pandemia por covid-19?

**Objetivo:** Identificar si los ingresos en los colaboradores se vieron afectados al declararse la pandemia por covid-19.

Tabla 10: REDUCCIÓN DE INGRESOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 10: REDUCCIÓN DE INGRESOS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** El 100% de los colaboradores encuestados dicen que sus ingresos se vieron afectados al declararse la pandemia por covid-19.

**Interpretación:** Se puede apreciar que todos los encuestados están de acuerdo que al declararse la pandemia por covid-19 sus ingresos se vieron reducidos

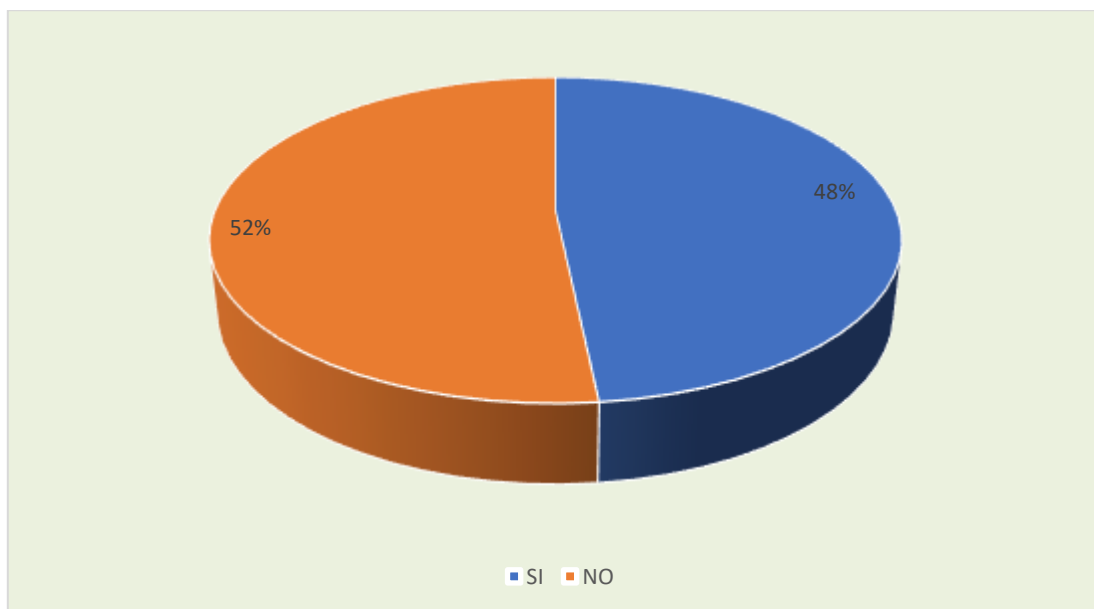
**Pregunta N°11.** ¿Hubo nuevos servicios ofrecidos por parte del hotel hacia sus clientes debido a la pandemia por covid-19?

**Objetivo:** Conocer si la empresa brindó nuevos servicios a los clientes como estrategia para mantenerse a flote a causa de pandemia por covid-19

Tabla 11: BRINDARON NUEVOS SERVICIOS A LOS CLIENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	29	48%
NO	31	52%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 11: BRINDARON NUEVOS SERVICIOS A LOS CLIENTES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** De la totalidad de encuestados un 48% dice que si brindaron nuevo servicio a los clientes mientras que el 52% dice que no hubo implementación de nuevos servicios.

**Interpretación:** Se puede notar de acuerdo con la información proporcionada que menos de la mitad de los hoteles en estudio proporcionaron a sus clientes nuevos servicios incluyendo servir como centro de cuarentena, los cuales contribuyeron a mantenerse a flote a causa de pandemia por covid-19.

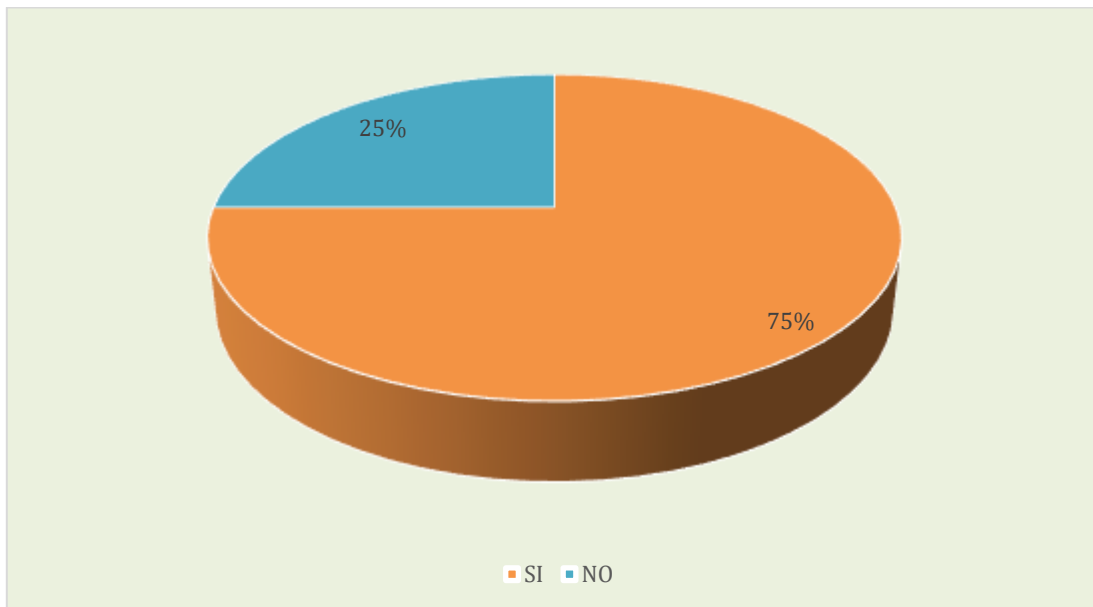
**Pregunta N°12.** ¿Hubo despidos o suspensión de contratos (con la promesa de ser reinsertados a ellos en la reapertura labores) en la empresa debido a la pandemia por covid-19?

**Objetivo:** Conocer si la empresa tomó la medida de despedir a colaboradores debido a la pandemia por covid-19.

Tabla 12: HUBO DESPIDOS EN LA EMPRESA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	45	75%
NO	15	25%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 12: HUBO DESPIDOS EN LA EMPRESA



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos el 75% de los encuestados responden que hubo despidos en sus trabajos o suspensión de contratos debido a la pandemia por covid-19, mientras que el 25% responde que no

**Interpretación:** Se puede notar de acuerdo con la información proporcionada por la población encuestada, en la mayoría de las empresas objeto de estudio tuvieron salidas involuntarias de sus colaboradores

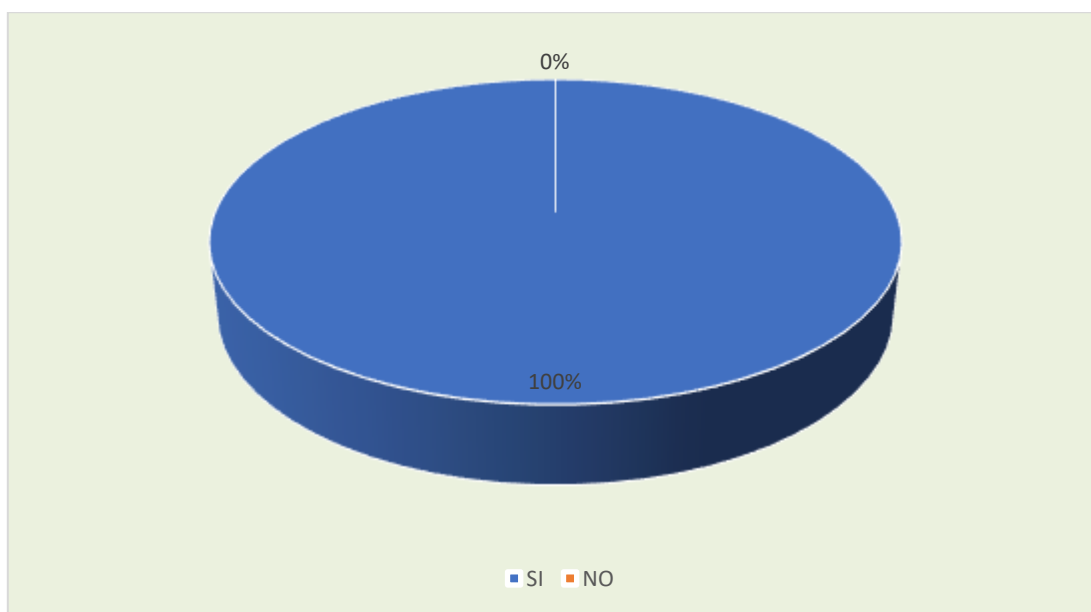
**Pregunta N°13.** ¿Brindó la empresa nuevas herramientas tecnológicas a sus colaboradores para la realización de las labores asignadas como medida de bioseguridad ante la pandemia por covid-19?

**Objetivo:** Conocer si la empresa brindó nuevas herramientas tecnológicas a sus colaboradores para evitar contagios de covid-19

Tabla 13: LA EMPRESA BRINDÓ NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 13: LA EMPRESA BRINDÓ NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Según resultados obtenidos el 100% de los encuestados comenta que las empresas les brindaron nuevas herramientas tecnológicas

**Interpretación:** Con los resultados se determina que los colaboradores recibieron nuevas herramientas tecnológicas para la realización de las labores asignadas como medida de bioseguridad ante la pandemia por covid-19

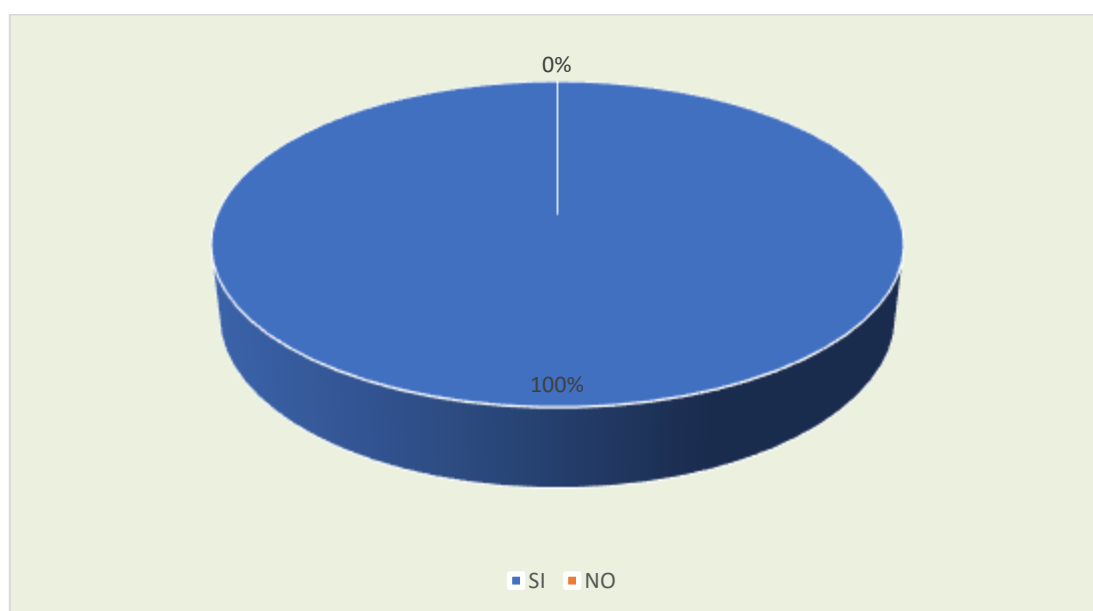
**Pregunta N°14.** ¿La empresa cumplió satisfactoriamente con sus expectativas en las medidas tomadas para la prevención de contagios por covid-19?

**Objetivo:** Conocer si las expectativas de los colaboradores en cuanto a las medidas para la prevención de contagios por parte de la empresa fueron cumplidas de manera satisfactoria

Tabla 14: EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES CUMPLIDAS DE MANERA SATISFACTORIA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 14: EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES CUMPLIDAS DE MANERA SATISFACTORIA



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** De los 60 encuestados el 100% manifiesta que las empresas para las que laboran cumplieron con sus expectativas

**Interpretación:** Los resultados obtenidos reflejan que los hoteles en estudio cumplieron satisfactoriamente con las expectativas de sus colaboradores en cuanto medidas implementadas para la prevención de contagios por covid-19

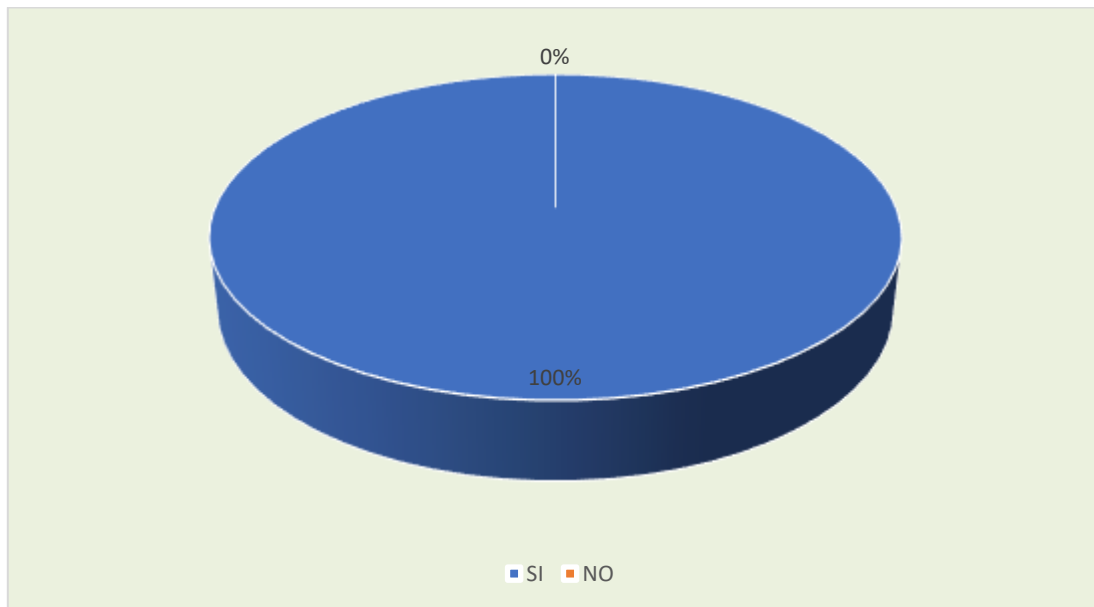
**Pregunta N°15.** ¿Pensó en algún momento la posibilidad de renunciar a su trabajo debido a la pandemia por covid-19?

**Objetivo:** Identificar si la pandemia por covid-19 influyó para que los colaboradores pensarán en dejar de laborar para la empresa.

Tabla 15: POSIBILIDAD DE RENUNCIA DEBIDO A LA PANDEMIA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 15: POSIBILIDAD DE RENUNCIA DEBIDO A LA PANDEMIA



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** De las personas encuestadas el 100% respondió que en algún momento pensó en renunciar a su puesto de trabajo debido a la pandemia por covid-19

**Interpretación:** Los resultados indican que los colaboradores de los hoteles en estudio en algún momento pensaron en la posibilidad de renunciar a su trabajo debido a la pandemia por covid-19

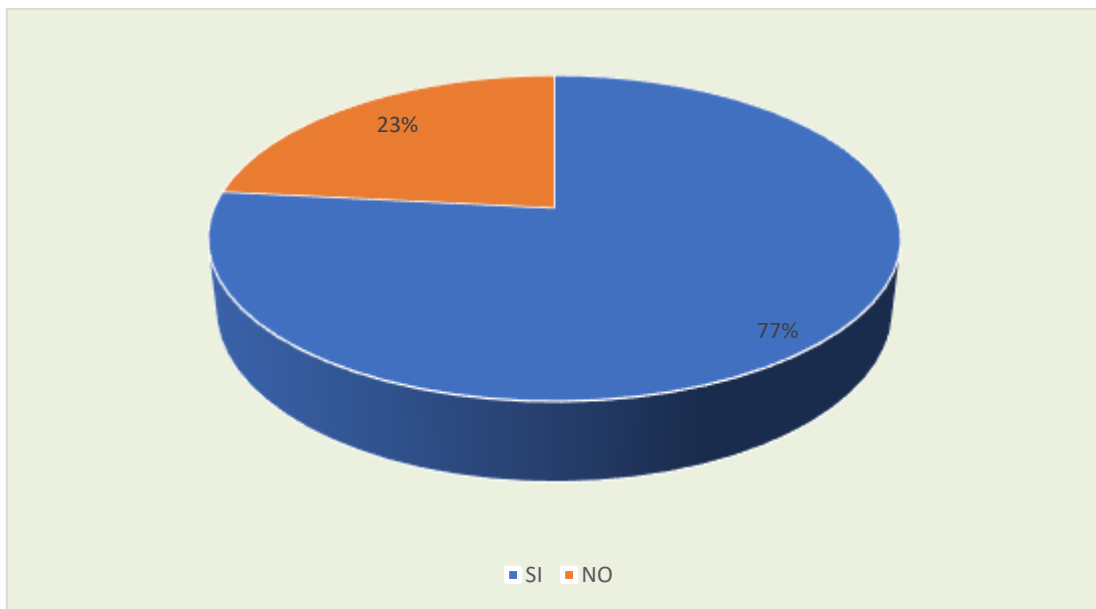
**Pregunta N°16.** ¿Alguno de sus compañeros de trabajo renunció por miedo a contagiarse de covid-19?

**Objetivo:** Identificar si hubo colaboradores que renunciaron a su trabajo por miedo a un posible contagio de covid-19.

Tabla 16: RENUNCIAS POR MIEDO A CONTAGIARSE DE COVID-19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	46	77%
NO	14	23%
TOTAL	60	100 %

Ilustración 16: RENUNCIAS POR MIEDO A CONTAGIARSE DE COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** El 77% de los encuestados opinan que algunos de sus compañeros de trabajo renunciaron por miedo a contagiarse de covid-19, mientras que el 23% dicen que no

**Interpretación:** Con los resultados obtenidos se determina que la mayoría de las salidas voluntarias de la empresa fue debido al miedo a contagiarse de covid-19

**Pregunta N°17.** ¿Alguno de sus compañeros de trabajo renunció por alguna de las siguientes causas ante la pandemia por covid-19?

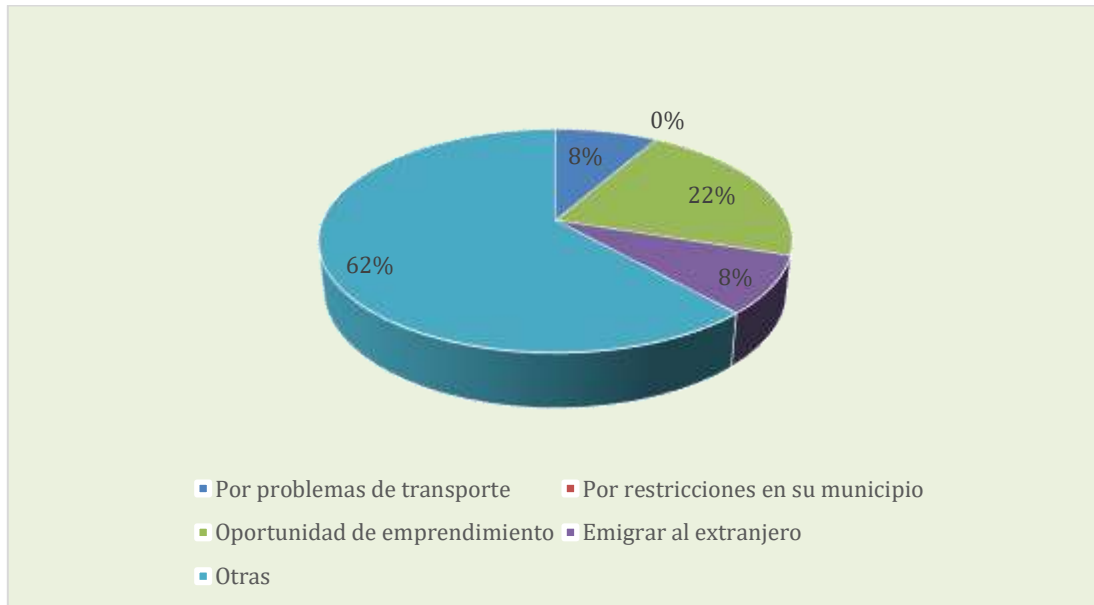
**Objetivo:** Conocer los diferentes motivos por los que los colaboradores renunciaron a sus puestos de trabajo en la pandemia por covid-19

Tabla 17: RENUNCIAS POR DIFERENTES MOTIVOS AL CONTAGIO DE COVID-19

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Por problemas de transporte	<b>5</b>	<b>8%</b>
Por restricciones en su municipio	<b>0</b>	<b>0%</b>
Oportunidad de emprendimiento o nuevo empleo	<b>13</b>	<b>22%</b>
Emigrar al extranjero	<b>5</b>	<b>8%</b>
Otras *	<b>37</b>	<b>62%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

\*Nota: En esta categoría se recalca el miedo al contagio y otras menos frecuentes como clima laboral hostil, insatisfacción en el salario, por maternidad.

Ilustración 17: RENUNCIAS POR DIFERENTES MOTIVOS AL CONTAGIO DE COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Del 100% de los encuestados sobre los motivos que sus compañeros renunciaron, el 8% respondió que fue por emigrar al extranjero, el 22% responde que se les presentó la oportunidad de emprendimiento u otro trabajo, mientras que el 62% opina que fue otra causa

**Interpretación:** De los resultados obtenidos podemos determinar que la mayoría de las renuncias no fue por emigrar al extranjero, ni por oportunidad de emprendimiento o por haber sido contratados en otra empresa, ni por problemas de transporte

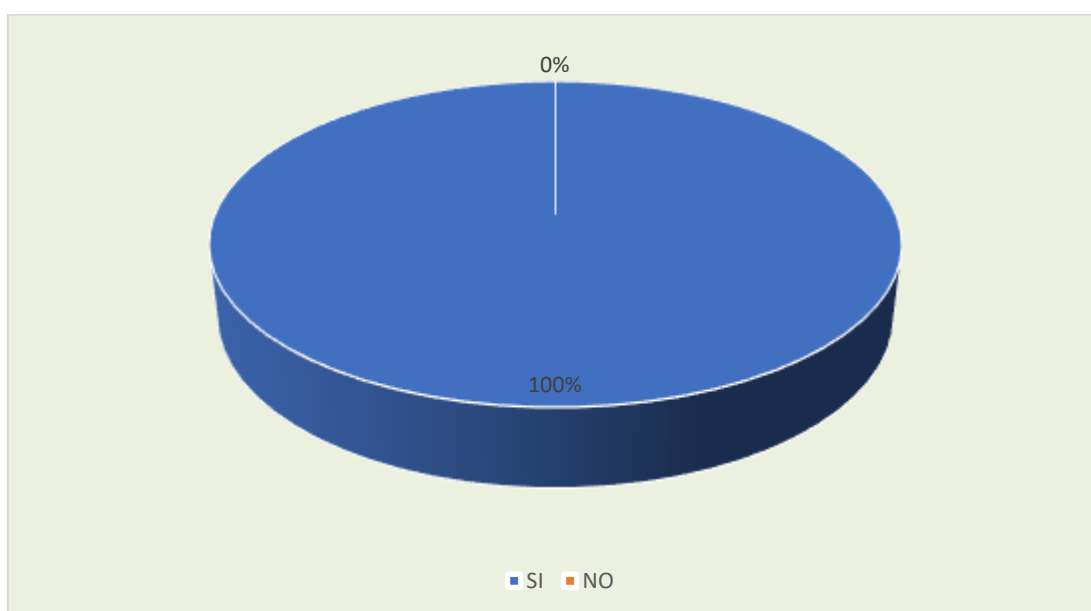
**Pregunta N°18.** ¿Considera usted que el ambiente laboral de la empresa se vio afectado por causa de la pandemia por covid-19?

**Objetivo:** Conocer si el ambiente laboral de la empresa se vio afectado debido a la pandemia por covid19

Tabla 18: EL AMBIENTE LABORAL SE VIO AFECTADO POR LA PANDEMIA COVID-19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SÍ</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

Ilustración 18: EL AMBIENTE LABORAL SE VIO AFECTADO POR LA PANDEMIA COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** El 100% de los encuestados opinan que sí se vio afectado el ambiente laboral a causa de la pandemia por covid-19

**Interpretación:** Con los resultados obtenidos se puede determinar que el ambiente laboral de los hoteles en estudio se vio afectado debido a la pandemia por covid-19

**Pregunta N°19.** ¿Cuáles considera que son las causas por las que renunciaban los colaboradores a la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?

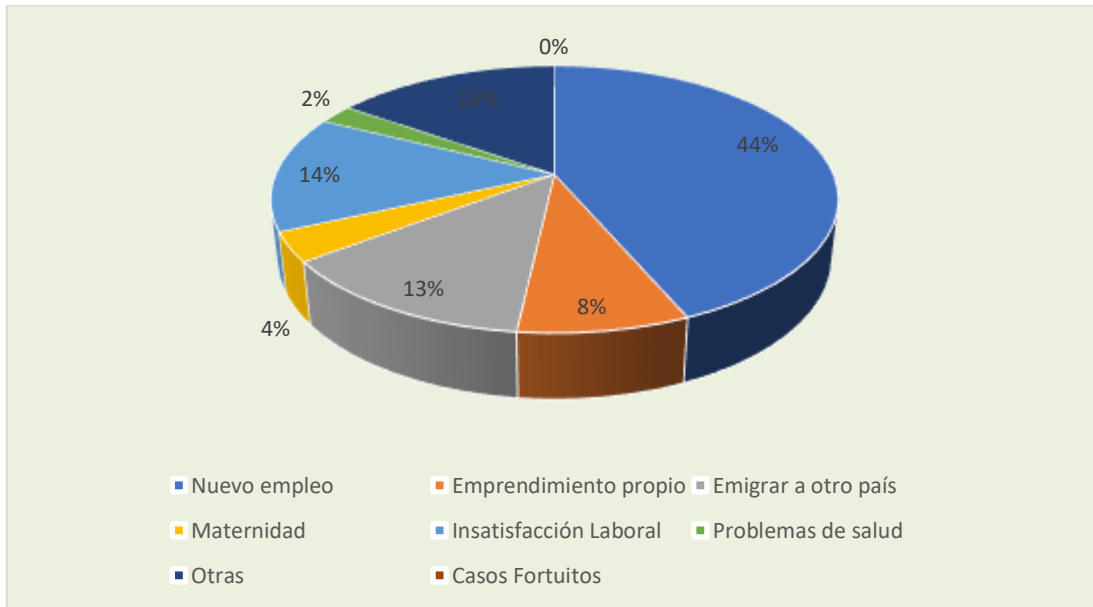
**Objetivo:** Conocer las causas por las cuales renunciaban los colaboradores a la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19

Tabla 19: CAUSAS POR LAS QUE RENUNCIABAN LOS COLABORADORES ANTES DE SER DECLARADA LA PANDEMIA POR COVID-19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nuevo empleo</b>	<b>37</b>	<b>44%</b>
<b>Emprendimiento propio</b>	<b>7</b>	<b>8%</b>
<b>Emigrar a otro país</b>	<b>11</b>	<b>13%</b>
<b>Maternidad</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>
<b>Insatisfacción Laboral</b>	<b>12</b>	<b>14%</b>
<b>Problemas de salud</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>
<b>* Otras</b>	<b>13</b>	<b>15%</b>
<b>Casos fortuitos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

\*Problemas conyugales, muerte, inseguridad social, problemas personales con otro colaborador, traslado involuntario, cambio de labores para las que no fue contratado.

Ilustración 19: CAUSAS POR LAS QUE RENUNCIABAN LOS COLABORADORES ANTES DE SER DECLARADA LA PANDEMIA POR COVID-19.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Del 100% de las respuestas obtenidas el 44% opina que la causa principal por la que los colaboradores renunciaban antes de declarada la pandemia por covid-19 era la obtención de un nuevo empleo, mientras que el 15% es por otras causas, el 14% por insatisfacción laboral, el 13% es por emigrar a otro país, el 8% es por emprendimiento propio, el 2% de las renuncias era por problemas de salud y 0% por casos fortuitos.

**Interpretación:** Con la información recolectada podemos determinar que la principal causa de renuncias de los colaboradores a sus lugares de trabajo antes de declarada la pandemia por covid-19 era porque obtenían una mejor oferta laboral.

Nota, el total de frecuencia es mayor a la muestra seleccionada en estudio debido a que los encuestados marcaron más de una causa de renuncia.

**Pregunta N°20.** ¿Cuáles considera que son las causas por las que despedían a los

colaboradores en la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?

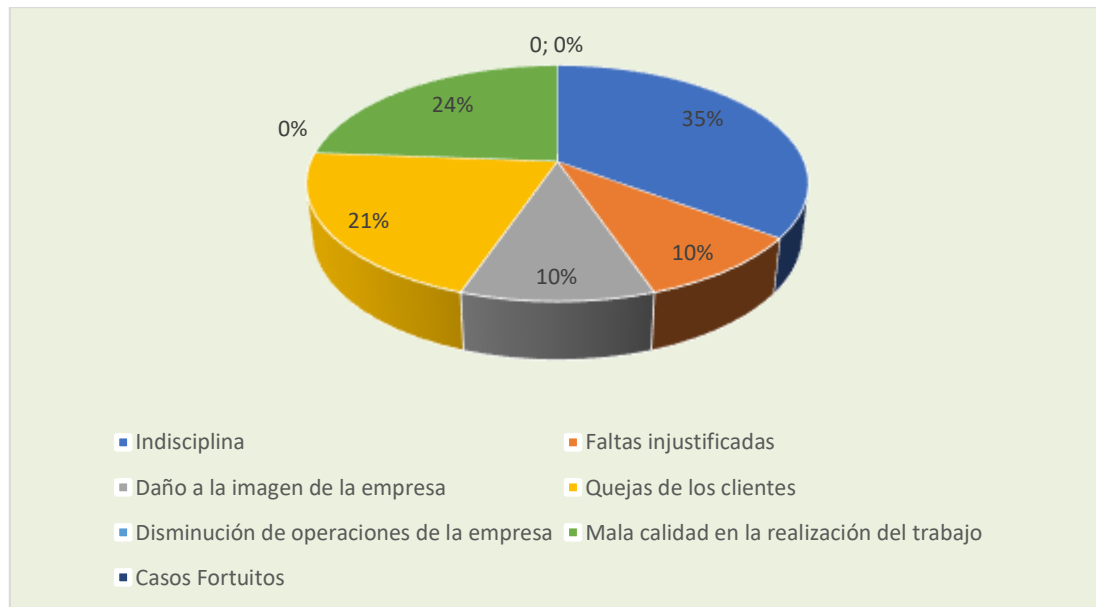
**Objetivo:** Conocer las causas por las que cuales despedían a los colaboradores en la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19.

Tabla 20: CAUSAS POR LAS DESPEDÍAN A LOS COLABORADORES ANTES DE SER DECLARADA LA PANDEMIA POR COVID-19

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Indisciplina</b>	<b>37</b>	<b>35%</b>
<b>Faltas injustificadas</b>	<b>10</b>	<b>10%</b>
<b>Daño a la imagen de la empresa</b>	<b>11</b>	<b>10%</b>
<b>Quejas de los clientes</b>	<b>22</b>	<b>21%</b>
<b>Disminución de operaciones de la empresa</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Mala calidad en la realización del trabajo</b>	<b>25</b>	<b>24%</b>
<b>Casos Fortuitos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Nota, el total de frecuencia es mayor a la muestra seleccionada en estudio debido a que los encuestados marcaron más de una causa de despidos

Ilustración 20: CAUSAS POR LAS DESPEDÍAN A LOS COLABORADORES ANTES DE SER DECLARADA LA PANDEMIA POR COVID-19



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

**Análisis:** Del 100% de las respuestas obtenidas el 35% opina que la causa principal por la que los colaboradores eran despedidos antes de declarada la pandemia por covid-19 era la indisciplina, mientras que el 24% es por la mala calidad en la realización del trabajo, el 21% por quejas de los clientes, el 10% es por daño a la imagen de la empresa, al igual otro 10% opina que, por faltas injustificadas, mientras que un 0% por disminución de operaciones y otro 0% por casos fortuitos.

**Interpretación:** Con la información recolectada podemos determinar que la principal causa de despidos de los colaboradores a sus lugares de trabajo antes de declarada la pandemia por covid-19 era por indisciplina de parte de los colaboradores.

**4.1.2 Matriz de tabulación de las entrevistas dirigidas a dueños, encargados o gerentes del talento humano del sector hotelero del departamento de San Miguel.**

<b>MATRIZ DE TABULACIÓN DE ENTREVISTA – BOQUE 1</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ENTREVISTA 1</b>	<b>ENTREVISTA 2</b>	<b>ENTREVISTA 3</b>	<b>ENTREVISTA 4</b>	<b>ENTREVISTA 5</b>	<b>ENTREVISTA 6</b>
1. ¿Usted recibió y proporcionó al personal toda la información necesaria sobre la cuarentena decretada por el Gobierno de El Salvador debido a la pandemia por covi19?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2. ¿Posee la empresa plan de contingencia para situaciones inesperadas que incluya pandemias?	No	No	Si	No	No	No
3. ¿Hubo contagios de covid19 en los colaboradores o sospechas de contagio?	Sospechas	Sospechas	Sospechas	No	No	No

<p>4. ¿Cuáles fueron las medidas de bioseguridad implementadas para evitar contagios de covid-19 en sus colaboradores?</p>	<p>Medidas decretadas por el Ministerio de Turismo, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Salud</p>	<p>Distanciamiento social tanto para empleados como para los clientes, también el uso obligatorio de mascarilla, se toma la temperatura, uso continuo de alcohol gel, se desinfectan las maletas de los clientes, es decir todas las recomendadas por el gobierno</p>	<p>Se han ido implementando todas las medidas que el ministerio de salud ha ido diciendo</p>	<p>uso de mascarilla, de alcohol gel, control temperatura, uso de guantes, careta, desinfección constante de las superficies, se colocaron alfombras desinfectantes de calzado</p>	<p>Se implementó el protocolo que estableció el ministerio de salud</p>	<p>Distanciamiento, uso obligatorio de mascarilla, control de toma de temperatura, aplicación de alcohol gel, uso de lentes, uso de guantes, uso de careta, desinfección de maletas, desinfección de toda la superficie que se toca frecuentemente, alfombras desinfectantes para calzado, lavado</p>
--	---	---	--	--	---	---

						frecuente de manos de forma adecuada.
5. ¿Considera que las medidas de bioseguridad fueron suficientes para evitar los contagios en los colaboradores?	Si	Si	Si, ya que recibieron certificación de protocolos de bioseguridad verificado por la OSN	Si	Si	Si
6. ¿Considera usted que la gestión realizada con el talento humano (Trabajadores) en el periodo de cuarentena por pandemia covid19 evitó que los trabajadores renunciaran?	No respondió	Si	Si	Si	Si	Si

7. ¿La empresa ofreció incentivos o motivaciones adicionales a los existentes a los trabajadores debido a la pandemia por covid-19 para generar fidelización con la empresa?	No	No	No	No	No	No
8. ¿Durante la cuarentena por la pandemia por covid19 hubo algún cambio en las jornadas laborales que pudiera afectar la estabilidad laboral?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
9. ¿Cuántos empleados había en la empresa antes de decretarse la pandemia?	16	17	72	10	10	4
10. ¿Cuántos empleados había en la	8	8	40	6	5	2, se retiró uno, pero

empresa durante la cuarentena debido a la pandemia por covid-19?						contrataron a otro de manera inmediata
11. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?	14	16	65 pero están haciendo nuevas contrataciones	8	5	2
12. ¿Sus ingresos y el de los empleados se vieron reducidos a causa de la pandemia por covid-19?	Si	Si	Si, ya que no recibían extras	Si	Si	Si
13. ¿Hubo nuevos servicios ofrecidos por parte del hotel hacia sus clientes debido a la pandemia por covid-19? Si los hubo cuales fueron	No	No	Servicio a domicilio de restaurante	No	No	No
14. ¿Se vio obligado a realizar una reducción en el número de empleados	Si	Si	Si, tomaron como criterio amonestacion es previas en	Si	Si	Si

debido a la pandemia por covid-19?			expedientes de empleados y a las nuevas contrataciones .			
15. ¿Adicionaron herramientas tecnológicas en los procesos de trabajo debido la pandemia covid19? Cuales	No respondió	Si, uso de redes sociales para reservaciones, herramientas tecnológicas post inalámbrico para cobro de manera electrónica	Si, uso de redes sociales para reservaciones y para brindar el servicio de comida a domicilio, implementación de nuevas plataformas de uso web <b>Booking.com</b> Uso de códigos QRS para no usar menús	Si, uso de redes sociales	Si, uso de redes sociales	No

<p>16. ¿La empresa cumplió satisfactoriamente con sus expectativas en la prevención de contagio por covid19?</p>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<p>17. ¿Hubo renuncias en la empresa debido a la pandemia por covid-19? Si los hubo cuáles fueron las causas expuestas</p>	<p>Si, Un empleado comentó que aquí la situación estaba critica por el cierre y que se iría para Estados Unidos, otros por miedo a contagiarse porque venía de otro municipio</p>	<p>Si, por supuesto contagio, expresó no sentirse bien por secuelas para regresar a sus labores.</p>	No	<p>Si, debido a la cuarentena tuvo problemas de transporte.</p>	<p>Si, por nueva oportunidad laboral</p>	<p>Si, por temor a contagio</p>

18. ¿Pensó en algún momento en renunciar a su trabajo debido a la pandemia?	No	No	No	No	No	No
19. ¿La empresa le proporcionó a usted y a sus colaboradores las herramientas adicionales necesarias para el desarrollo de sus funciones durante la cuarentena por pandemia covi19? Si lo hizo cuales fueron	No respondió	Si, Kits de bioseguridad necesarios para evitar los contagios	Si, y equipos de protección personal (mascarillas, alcohol en gel, desinfectantes, etc.).	Si, y equipos de protección personal (mascarillas, desinfectantes, etc.).	Si, equipos de protección personal (mascarillas KN95, desinfectantes, etc.).	Si, equipos de protección personal (mascarillas, desinfectantes, aplicación de alcohol en gel etc.).
20. ¿Considera usted que el ambiente laboral de la empresa se vio afectado por la pandemia por covid-19? Explique (por ejemplo, si el ambiente se vio afectado debió a situaciones de estrés de	No respondió	Si, estrés por presión económica ya que los ingresos no eran iguales y por colaboradores con sospechas	Si, por colaboradores con sospechas de contagio de virus del covid-19, porque los ingresos se les disminuyeron y por	Si, por temor a ser contagiados por el virus del covid-19	Si, por cambios de protocolo, por miedo a contagiarse en el autobús y llevar el virus a sus casas.	Si, por temor a ser contagiados

los empleados debido a la pandemia)		de contagio de virus del covid-19.	inestabilidad laboral debido a despidos			
21. ¿Cuáles considera que son las causas por las que renunciaban los colaboradores a la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?	Mejor oferta de trabajo	Por emigrar a otro país, por que obtenían un nuevo empleo,	Por un nuevo empleo, por maternidad y no encontrar quien le cuide al bebé, por relaciones amorosas, la entrevistada comentó que un empleado dijo que tenía sobrecarga laboral, por motivos de viaje, también comentó que un empleado se graduó de la universidad y	Por un nuevo empleo, por llegadas tarde, por irse a otro país,	Por un mejor sueldo, cambio de domicilio,	Por insatisfacción laboral, porque se iban para Estados Unidos,

			se fue a trabajar en algo relacionado a su carrera.			
22. ¿Cuáles considera que son las causas por las que se despedía a los colaboradores de la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?	Acumulación de amonestación es la mayoría de las veces a causa de quejas de los clientes	No cumplir con sus responsabilidades	Trabajar mal y de paso llegar tarde	Abuso de confianza	Incumplimiento al reglamento del hotel	no respetar el reglamento

<b>MATRIZ DE TABULACIÓN DE ENTREVISTA – BLOQUE 2</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ENTREVISTA 7</b>	<b>ENTREVISTA 8</b>	<b>ENTREVISTA 9</b>	<b>ENTREVISTA 10</b>	<b>ENTREVISTA 11</b>	<b>ENTREVISTA 12</b>
1. ¿Usted recibió y proporcionó al personal toda la información	Si	Si	Si	Si	Si	Si

necesaria sobre la cuarentena decretada por el Gobierno de El Salvador debido a la pandemia por covi19?						
2. ¿Posee la empresa plan de contingencia para situaciones inesperadas que incluya pandemias?	No	No	No	No	No	No
3. ¿Hubo contagios de covid19 en los colaboradores o sospechas de contagio?	No	Sospecha	No	No	Sospecha	Sospecha
4. ¿Cuáles fueron las medidas de bioseguridad implementadas para evitar contagios de covid-19 en sus colaboradores?	Distanciamient o social, uso obligatorio de mascarilla, toma obligatoria de temperatura, aplicación de	Distanciamient o, uso de mascarilla, toma de temperatura, uso de alcohol gel, uso de careta,	Ya cuando se abrió al público las medidas fueron el uso de mascarilla, distanciamient o, uso continuo de alcohol gel,	Las que iba diciendo el ministerio de salud.	El uso obligatorio de mascarilla dentro de las instalaciones del hotel, distanciamient o social,	El control de toma de temperatura al entrar a las instalaciones del hotel, aplicación de alcohol gel

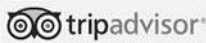
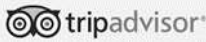

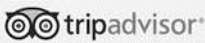
	<p>alcohol gel, uso de lentes, uso de guantes, uso de careta, desinfección de maletas, desinfección de toda la superficie que se toca frecuentement e, alfombras desinfectantes para calzado, lavado frecuente de manos</p>	<p>desinfección de maletas, desinfección de toda la superficie de áreas comunes, bandeja desinfectante para calzado, lavado frecuente de manos, no uso de secadoras eléctricas de manos, se colocó de forma visible un cartel con la información de las medidas de bioseguridad, Se enviaba anticipadamen</p>	<p>lavado frecuente de manos, la limpieza frecuente de las superficies y otras más que dijo el gobierno</p>		<p>control de toma de temperatura, aplicación de alcohol gel, uso de careta, desinfección de maletas, desinfección de toda la superficie que se toca frecuentement e, alfombras desinfectantes para calzado en todas las entradas, la práctica de lavado adecuado frecuente de manos.</p>	<p>tanto como para el personal como para los clientes, uso de lentes y de careta para empleados, desinfección de maletas al momento del ingreso al hotel, también la desinfección de toda la superficie que se toca frecuentement e, alfombras desinfectantes para calzado en las entradas.</p>
--	---	---	---	--	---	---

		te a los huéspedes un formato de las condiciones de ingreso al establecimiento, se fomentó el pago por tarjeta de crédito o débito u otro medio electrónico, es decir todas las que recomendaron los ministerios				
5. ¿Considera que las medidas de bioseguridad fueron suficientes para evitar los contagios en los colaboradores?	Si	Si	Si	Si	Si	Si

<p>6. ¿Considera usted que la gestión realizada con el talento humano (Trabajadores) en el periodo de cuarentena por pandemia covid19 evitó que los trabajadores renunciaran?</p>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<p>7. ¿La empresa ofreció incentivos o motivaciones adicionales a los existentes a los trabajadores debido a la pandemia por covid-19 para generar fidelización con la empresa?</p>	<p>Si, paquetes alimenticios Gracias al apoyo de HALO Missions y su fundador Christopher Mcguire</p>	No	No	No	No	No
<p>8. ¿Durante la cuarentena por la pandemia covid19 hubo algún cambio en las</p>	Si	Si	Si	Si	Si	Si

jornadas laborales que pudiera afectar la estabilidad laboral?						
9. ¿Cuántos empleados había en la empresa antes de decretarse la pandemia?	5	51	5	13	11	35
10. ¿Cuántos empleados había en la empresa durante la cuarentena debido a la pandemia por covid-19?	4	45 en turnos rotativos	5	7	4	27 en turnos rotativos
11. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?	6	48, comentando que por el momento no piensan reemplazar los empleados que salieron de la empresa	5	10	7	30

12. ¿Sus ingresos y el de los empleados se vieron reducidos a causa de la pandemia por covid-19?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
13. ¿Hubo nuevos servicios ofrecidos por parte del hotel hacia sus clientes debido a la pandemia por covid-19? Si los hubo cuales fueron	No	Si, Servicio a domicilio de comida del restaurante, también podían llamar y pasar por ella.	No	No	Si, sirvió como centro de contención durante la cuarentena	Si, Servicio a domicilio y para llevar de comida
14. ¿Se vio obligado a realizar una reducción en el número de empleados debido a la pandemia por covid-19?	No	No, aunque hubo varios que renunciaron por varios motivos	Si	Si	Si	No
15. ¿Adicionaron herramientas tecnológicas en los procesos de trabajo	Si, mayor uso de redes sociales para reservaciones	Si, uso de redes sociales e implementación de nuevas	Si, uso de redes sociales y se activó el uso del código	Si, uso de redes sociales para reservaciones e	Si, uso de redes sociales y plataformas	Si, mayor uso de redes sociales e implementación de nuevas

debido la pandemia covid19? Cuales		plataformas de uso web para reservaciones 	QR para reservaciones	implementación de nuevas plataformas web 	web para reservaciones 	plataformas web para reservaciones 
16. ¿La empresa cumplió satisfactoriamente con sus expectativas en la prevención de contagio por covid19?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
17. ¿Hubo renunciadas en la empresa debido a la pandemia por covid-19? Si los hubo cuáles fueron las causas expuestas	No	Si, por oportunidad de emprendimiento o propio, por nuevo empleo,	No	Si, por oportunidad laboral cerca de su lugar de residencia, sin necesidad de utilizar transporte público ya que le daba miedo el contagio	Si, por poner un negocio propio, por emigrar al extranjero y por miedo ya que había un colaborador con sospecha de contagio	Si, por oportunidad de emprendimiento o ya que los horarios de trabajo no eran los normales, y por nuevo empleo.

18. ¿Pensó en algún momento en renunciar a su trabajo debido a la pandemia?	No	No	No	No	No	No
19. ¿La empresa le proporcionó a usted y a sus colaboradores las herramientas adicionales necesarias para el desarrollo de sus funciones durante la cuarentena por pandemia covid-19? Si lo hizo cuáles fueron	Si, equipos de bioseguridad como lo son las mascarillas KN95, los desinfectantes, la aplicación de alcohol en gel, monogafas, y caretas.	Si, si la empresa proporcionó a todos los empleados el equipo de protección que es necesario para evitar contagios y la propagación del virus.	Si, de equipo de protección personal (kit de bioseguridad).	Si, equipos de protección personal que incluía la entrega de gafas protectoras, mascarillas, desinfectantes y alcohol en gel.	Si, equipos de protección personal para todos los colaboradores del hotel	Si, equipos de protección personal.
20. ¿Considera usted que el ambiente laboral de la empresa se vio afectado por la pandemia por covid-19? Explique (por ejemplo, si el ambiente se vio	Si, por temor a ser contagiados ya que había familiares de compañeros que estaban	Si, por colaboradores sospechosos de contagio, stress debido al cambio por ingreso	Si, temor a contagiarse	Si, tenían miedo a contagiarse, los ingresos disminuyeron y no sabían hasta cuándo	Si, por tanto contagio y personas muertas, también la situación económica	Si, por la incertidumbre que se vivió

afectado debió a situaciones de estrés de los empleados debido a la pandemia)	positivos a covid-19 y por el ingreso económico ya que este disminuyó.	económico que era menor que antes, por temor a ser contagiados ya que había familiares de compañeros que estaban positivos a covid-19.		se estaría en esta situación	estaba difícil ya que no se daba servicios	
21. ¿Cuáles considera que son las causas por las que renunciaban los colaboradores a la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?	Mejor oferta de trabajo	Porque conseguían otro trabajo que les pagaba más	Por un nuevo empleo, por maternidad y no encontrar quien le cuide al bebé, la entrevistada comentó que un empleado dijo que tenía sobrecarga laboral, por motivos de	Por un nuevo empleo, por irse a otro país,	Por un mejor sueldo, cambio de domicilio,	Por insatisfacción laboral, porque se iban para Estados Unidos,

			viaje, también comentó que un empleado se graduó de la universidad y se fue a trabajar en algo relacionado a su carrera.			
22. ¿Cuáles considera que son las causas por las que se despedía a los colaboradores de la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?	Incumplimiento al trabajo	Por realizar mal su trabajo	Indisciplina	Acumulación de faltas	Quejas frecuentes de los clientes	Incumplimiento al contrato

<b>MATRIZ DE TABULACIÓN DE ENTREVISTA – BLOQUE 3</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ENTREVISTA 13</b>	<b>ENTREVISTA 14</b>	<b>ENTREVISTA 15</b>	<b>ENTREVISTA 16</b>	<b>ENTREVISTA 17</b>	<b>ENTREVISTA 18</b>
1. ¿Usted recibió y proporcionó al personal toda la información necesaria sobre la cuarentena decretada por el Gobierno de El Salvador debido a la pandemia por covi19?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2. ¿Posee la empresa plan de contingencia para situaciones inesperadas que incluya pandemias?	No	No	No	No	No	No

<p>3. ¿Hubo contagios de covid19 en los colaboradores o sospechas de contagio?</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>Cuando un empleado venía con síntomas gripales se enviaba a su casa y se manejaba como sospecha</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>No</p>
<p>4. ¿Cuáles fueron las medidas de bioseguridad implementadas para evitar contagios de covid-19 en sus colaboradores?</p>	<p>Algunas de las medidas que se implementaron fueron, el uso obligatorio de mascarilla para todas las personas que ingresan al hotel, el control de toma de temperatura en</p>	<p>El distanciamiento social, el uso obligatorio de mascarillas, el control de toma de temperatura al momento de hacer uso de las instalaciones y la aplicación</p>	<p>Se tomó a bien tener control de toma de temperatura, la aplicación de alcohol gel, uso de careta para empleados, desinfección de maletas para los clientes,</p>	<p>El uso obligatorio de mascarillas, junto con el control de toma de temperatura y la aplicación de alcohol gel, fue una de las medidas que utilizaron para todas las</p>	<p>La desinfección de maletas, la desinfección de toda la superficie que se toca frecuentemente, alfombras desinfectantes para calzado al entrar, el distanciamiento</p>	<p>Medidas de distanciamiento, uso obligatorio de mascarilla, control de toma de temperatura, aplicación de alcohol gel, uso de lentes, uso de guantes, uso</p>

	<p>la entrada, aplicación de alcohol gel, uso de lentes, uso de guantes y uso de careta para los empleados, la desinfección de maletas, también se desinfecta toda la superficie que se toca frecuentemente a diario, alfombras desinfectantes para calzado en las entradas, el lavado frecuente de</p>	<p>del alcohol gel, el uso de careta para los empleados, la desinfección a diario de toda la superficie que se toca frecuentemente, alfombras desinfectantes para calzado, la desinfección de maletas cuando los clientes ingresan.</p>	<p>alfombras desinfectantes para calzado, lavado frecuente de manos de forma adecuada. el distanciamiento, social y el uso obligatorio de mascarillas.</p>	<p>personas que ingresaran al hotel.</p>	<p>o social, el uso obligatorio de mascarilla, el control de toma de temperatura y aplicación de alcohol gel fueron algunas medidas tomadas para los clientes</p> <p>Usar gafas protectoras, uso de mascarillas, aplicación de alcohol gel, el lavado frecuente de manos de forma adecuada, el uso de</p>	<p>de careta, desinfección de maletas, desinfección de toda la superficie que se toca frecuentemente, alfombras desinfectantes para calzado, lavado frecuente de manos de forma adecuada fue las medidas de bioseguridad implementadas en el hotel.</p>
--	---	---	--	--	---	---

	manos de forma adecuada y sobre todo el distanciamiento social de todo el personal y los clientes.				guantes, uso de caretas, fueron algunas medidas tomadas para la protección de empleados.	
5. ¿Considera que las medidas de bioseguridad fueron suficientes para evitar los contagios en los colaboradores?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
6. ¿Considera usted que la gestión realizada con el talento humano (Trabajadores) en el periodo de cuarentena por pandemia covid19 evitó que los	Si	Si	Si	Si	Si	Si

trabajadores renunciaran?						
7. ¿La empresa ofreció incentivos o motivaciones adicionales a los existentes a los trabajadores debido a la pandemia por covid-19 para generar fidelización con la empresa?	Si, Gracias a la gestión realizada como asociación ADETCO	No	No	No	No	No
8. ¿Durante la cuarentena por la pandemia covid19 hubo algún cambio en las jornadas laborales que pudiera afectar la estabilidad laboral?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
9. ¿Cuántos empleados había en la empresa	8	12	45	5	4	6

antes de decretarse la pandemia?						
10. ¿Cuántos empleados había en la empresa durante la cuarentena debido a la pandemia por covid-19?	6	2	25	3	2	2
11. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?	6 Actualmente en busca de un/a recepcionista	10	42	5	3 pero están haciendo nuevas contrataciones	5
12. ¿Sus ingresos y el de los empleados se vieron reducidos a causa de la pandemia por covid-19?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
13. ¿Hubo nuevos servicios ofrecidos por parte del hotel hacia sus clientes debido a la pandemia por covid-19?	No	Si, abrieron local en San Miguel de venta de ceviches y	Servicio a domicilio de restaurante	No	No	Si, se abrió un local en San Miguel de venta de ceviches y

Si los hubo cuales fueron		cocteles con la modalidad para llevar y domicilio				cocteles bajo la modalidad para llevar y domicilio
14. ¿Se vio obligado a realizar una reducción en el número de empleados debido a la pandemia por covid-19?	No	No	No respondió	No	No	No
15. ¿Adicionaron herramientas tecnológicas en los procesos de trabajo debido la pandemia covid19? Cuales	Si, la implementación de redes sociales para promover el servicio del hotel, e implementación de nuevas plataformas de uso web.	Si, el equipamiento de nuevos equipos informáticos y nuevos dispositivos tecnológicos para fomentar la utilización de redes sociales para reservaciones.	Si, uso de redes sociales para reservaciones y para ofrecer el servicio a domicilio del área de restaurante. También la implementación de tarjeta electrónica, códigos QRS,	Si, la adquisición de equipo tecnológico para el mejor manejo y control de todos los procesos que se realizan.	Si, el uso de redes sociales para reservaciones y para publicaciones de atención de servicios.	Si, la compra de dispositivos tecnológicos.

			post inalámbrico para cobro de manera electrónica.			
16. ¿La empresa cumplió satisfactoriamente con sus expectativas en la prevención de contagio por covid19?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
17. ¿Hubo renuncias en la empresa debido a la pandemia por covid-19? Si los hubo cuáles fueron las causas expuestas	Si, puso un negocio propio	Si, por emigrar al extranjero.	Si, por nueva oportunidad laboral y por miedo a contagiarse ya que viajaba desde otro municipio	Si, por temor a contagio.	Si, por problemas de transporte público	Si, por emigrar al extranjero.
18. ¿Pensó en algún momento en renunciar a su trabajo debido a la pandemia?	No	No	No	No	No	No

<p>19. ¿La empresa le proporcionó a usted y a sus colaboradores las herramientas adicionales necesarias para el desarrollo de sus funciones durante la cuarentena por pandemia covid-19? Si lo hizo cuáles fueron</p>	<p>Si, equipos de protección personal (mascarillas, desinfectantes, alcohol gel, etc.).</p>	<p>Si, kit de equipo de protección personal</p>	<p>Si, el equipo de protección personal que en su momento fue muy necesario para la ejecución de las tareas en el hotel.</p>	<p>Si, se equipó a todo el personal con el debido kit de protección personal necesario.</p>	<p>Si, la dirección del hotel tomó a bien brindar a todo el personal del hotel con mascarillas KN95, alcohol gel para la desinfección de manos y desinfectantes para desinfectar las superficies más propensas</p>	<p>Si, equipos de protección personal (mascarillas, alcohol en gel, gafas protectoras desinfectantes, etc.).</p>
<p>20. ¿Considera usted que el ambiente laboral de la empresa se vio afectado por la pandemia por covid-19? Explique (por ejemplo,</p>	<p>Si, por temor a una situación que no la habíamos vivido</p>	<p>Si, por temor a ser contagiados y morir y por la reducción de ingresos</p>	<p>Si, por la pandemia en general</p>	<p>Si, porque el ambiente era de zozobra cuando iban saliendo las noticias de</p>	<p>Si, por estrés causado por la inestabilidad laboral, por miedo ante la</p>	<p>Si, el miedo a ser contagiados era el problema más grande entre</p>

si el ambiente se vio afectado debió a situaciones de estrés de los empleados debido a la pandemia)				más contagios en el país y por ende crecía el temor a ser contagiados.	situación pandémica	los colaboradores.
21. ¿Cuáles considera que son las causas por las que renunciaban los colaboradores a la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?	Por un mejor sueldo, por enfermedad	Porque no se sentían satisfechos en el trabajo	Porque tenían un nuevo trabajo	Por inconformidad con el trabajo	Porque conseguían otro trabajo donde les pagaban mejor.  por irse a Estados Unidos	Por un nuevo empleo, por maternidad
22. ¿Cuáles considera que son las causas por las que se despedía a los colaboradores de la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?	Trabajar mal	Indisciplina o quejas frecuentes de los clientes	Incumplían con lo establecido en el reglamento interno del hotel	por quejas de los clientes, por relaciones amorosas entre compañeros	No seguir instrucciones de los jefes, llegadas tardías	Por generar mala imagen de la empresa

#### **4.1.3 Análisis de las entrevistas dirigidas a dueños, encargados o gerentes del talento humano del sector hotelero del departamento de San Miguel.**

**Pregunta 1. ¿Usted recibió y proporcionó al personal toda la información necesaria sobre la cuarentena decretada por el Gobierno de El Salvador debido a la pandemia por covid-19?**

El total de los gerentes y/o encargados de la gestión del talento humano entrevistados respondieron que sí recibieron la información, y la compartieron de manera oportuna a todo el personal a cargo, acerca de las medidas decretadas por el Gobierno de El Salvador y las que se implementarían por la administración del hotel.

**Pregunta 2. ¿Posee la empresa plan de contingencia para situaciones inesperadas incluyendo pandemias?**

17 de los entrevistados respondieron que los planes de contingencias establecidos en los hoteles para los que laboran no contemplan un plan de acción ante una pandemia, solamente casos de conatos de incendios, terremotos, inundaciones, tsunamis, huracanes y sucesos antrópicos, y solo un entrevistado respondió que en su plan de contingencia incluyen acciones a tomar ante una pandemia.

**Pregunta 3. ¿Hubo contagios de covid19 en los colaboradores o sospechas de contagio?**

Del total de entrevistados, once respondieron que no hubo contagios de COVID-19 en sus colaboradores, mientras que los 7 restantes respondieron que solamente hubo sospechosos de estar contagiados por el virus. Ya que la prueba no era tan accesible para todos, cuando el empleado presentaba síntomas gripales era enviado a casa con la recomendación de visitar un centro hospitalario para descartar contagio de virus.

**Pregunta 4. ¿Cuáles fueron las medidas de bioseguridad implementadas para evitar contagios de covid-19 en sus colaboradores?**

- ✓ El distanciamiento social obligatorio tanto para clientes como para empleados.
- ✓ Los clientes y colaboradores deben usar de manera obligatoria las mascarillas dentro de las instalaciones de los hoteles.

- ✓ Control de toma de temperatura al momento de ingresar a los hoteles tanto para clientes como para empleados.
- ✓ Aplicación de alcohol gel al momento del ingreso a las instalaciones de los hoteles para todos.
- ✓ Uso de lentes para los empleados.
- ✓ Uso de guantes para los empleados.
- ✓ Uso de careta para los empleados.
- ✓ Desinfección de maletas de los clientes al momento de ingresar a los hoteles.
- ✓ Desinfección de toda la superficie que se toca frecuentemente.
- ✓ Alfombras desinfectantes para calzado para todo el personal y clientes que ingresan a los hoteles.
- ✓ Lavado frecuente de manos de forma adecuada para todos los empleados de los hoteles.
- ✓ Condiciones especiales en la atención a grupos en lo que es el servicio de mesa.
- ✓ En ciertas áreas se colocaron barreras de protección entre el cliente y el empleado
- ✓ El personal no debe utilizar accesorios tales como, aretes, reloj, anillos.

Estas medidas de prevención fueron implementadas en cada uno de los hoteles en estudio.

**Pregunta 5. ¿Considera que las medidas de bioseguridad fueron suficientes para evitar los contagios en los colaboradores?**

Todos los entrevistados respondieron de manera positiva a esta pregunta, argumentando que dentro de las instalaciones siempre se mantuvo y se sigue manteniendo el estricto cumplimiento al protocolo sanitario implementado para evitar los posibles contagios del virus del COVID-19 en sus colaboradores, también manifestaron que habían recibido una certificación de protocolo de bioseguridad por la OSN o haber sido avalados por el ministerio de trabajo junto a la DPC.

**Pregunta 6. ¿Considera usted que la gestión realizada con el talento humano (Trabajadores) en el periodo de cuarentena por pandemia COVID-19 evitó que los trabajadores renunciaran?**

En cuanto a esta pregunta un entrevistado no quiso responder, mientras que 17 respondieron de manera positiva argumentando que se tomaron medidas extraordinarias para mantener el negocio en marcha considerando que los colaboradores no se vieran

afectados por los cambios ocasionados debido a la cuarentena decretada por el gobierno, pero que están conscientes que ciertas medidas tomadas, aunadas a los factores externos a lo mejor sí pudieron incidir para que los colaboradores pensaron en tomar la decisión de renunciar.

**Pregunta 7. ¿La empresa ofreció incentivos o motivaciones adicionales a los existentes a los trabajadores debido a la pandemia por COVID-19 para generar fidelización con la empresa?**

La mayoría de los entrevistados respondió que la empresa no proporcionó incentivos adicionales a los que ya se tenían, algunos mencionaron que a lo mejor un incentivo fue que se les canceló su salario en los primeros días decretada la cuarentena; solamente dos de los gerentes entrevistados respondieron que, si se les había brindado paquetes alimenticios a sus colaboradores, con el objetivo de ayudar un poco con el desequilibrio económico por el que estaban pasando.

**Pregunta 8. ¿Durante la cuarentena por la pandemia COVID-19 hubo algún cambio en las jornadas laborales que pudiera afectar la estabilidad laboral?**

La totalidad de los encuestados respondieron que si hubieron cambios como lo fue las reducciones de jornadas laborales, por ende, también los cambios de horarios y la combinación de turnos rotativos fueron implementados dentro de los hoteles con el fin de mantener siempre su funcionalidad, todo esto de manera obligatoria, para todo el personal de los hoteles porque se debía de acatar las disposiciones y decretos implementados por el gobierno de El Salvador para detener los contagios masivos por el virus del COVID-19.

**Pregunta 9. ¿Cuántos empleados había en la empresa antes de decretarse la pandemia?**

El 100% de las personas entrevistadas nos proporcionaron el número de colaboradores que estaban laborando antes de decretarse la pandemia por COVID-19 (ver matriz resumen)

**Pregunta 10. ¿Cuántos empleados había en la empresa durante la cuarentena debido a la pandemia por COVID-19?**

Según los datos proporcionados por los entrevistados el personal laborando durante la

cuarentena implementado por la pandemia del COVID-19 fue desde el 17% hasta un 80% del personal. Ya que solo se quedaron con el personal mínimo que necesitaban para darle mantenimiento a las instalaciones.

**Pregunta 11. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?**

Los entrevistados proporcionaron el dato de cuántos empleados son con los que cuentan los hoteles actualmente (ver matriz resumen de entrevista), argumentando en algunos casos que aún no cuentan con el número de empleados que laboraban antes de la pandemia porque por el momento no lo han considerado necesario, en cambio cuatro entrevistados mencionaron que iniciarían un proceso de contratación.

**Pregunta 12. ¿Sus ingresos y el de los empleados se vieron reducidos a causa de la pandemia por COVID-19?**

Todos los entrevistados coincidieron que, si en efecto, fueron afectados económicamente por el cierre forzado debido a la cuarentena domiciliar obligatoria por parte del gobierno central, ya que no se pagó en los tiempos el salario, luego también se vio afectado porque se ganaba el salario según las horas laboradas, no se contaba con el ingreso por horas extras que se estaban acostumbrados a recibir, tampoco se percibía el ingreso por las propinas de los clientes.

**Pregunta 13. ¿Hubo nuevos servicios ofrecidos por parte del hotel hacia sus clientes debido a la pandemia por covid-19? Si los hubo cuales fueron**

Algunos de los entrevistados nos comentaron que a raíz de la pandemia surgió algo nuevo para los hoteles, esto solo para los que cuentan con servicio de restaurante ya que nunca pensaron el brindar servicio a domicilio porque que en su momento no lo consideraron necesario, por el hecho de que los clientes siempre eran atendidos con servicio a mesa, con el cierre obligatorio que el gobierno implementó se vieron en la necesidad de brindar el servicio a domicilio del área de restaurantes como otra manera de generar ingresos, recalcando que es un servicio que mantendrán de manera permanente.

**Pregunta 14. ¿Se vio obligado a realizar una reducción en el número de empleados debido a la pandemia por covid-19?**

Según los datos brindados por dos de los entrevistados, si hubo retiros involuntarios de los colaboradores, tomando como parámetro para dicha medida al personal que ya contaban con algún tipo de amonestación en su expediente y también al personal nuevo quien estaba en su periodo de prueba.

**Pregunta 15. ¿Adicionaron herramientas tecnológicas en los procesos de trabajo durante la pandemia COVID-19? Cuales**

El 100% de los entrevistados argumentaron que, si adicionaron herramientas tecnológicas, ya que la situación vivida obligaba al uso de estas, como lo son el uso del comercio electrónico a través de redes sociales, páginas web.

**Pregunta 16. ¿La empresa cumplió satisfactoriamente con sus expectativas en la prevención de contagio por COVID-19?**

Los entrevistados coincidieron que la implementación de protocolos por parte del sector hotelero para la prevención de contagios del virus del COVID-19 fue de manera oportuna y acertada para salvaguardar la vida de sus colaboradores.

**Pregunta 17. ¿Hubo renunciaciones en la empresa debido a la pandemia por COVID-19?**

**Si las hubo cuáles fueron las causas expuestas**

Según los datos proporcionados por los entrevistados en 17 de los hoteles se vieron registradas renunciaciones de colaboradores.

Según los entrevistados las razones por la que los empleados renunciaron fueron

- Por temor a contagiarse del virus
- Por emprender un negocio propio
- Por problemas del transporte público ya que este quedó restringido
- Por nuevas oportunidades laborales
- Por emigrar al extranjero

**Pregunta 18. ¿Pensó en algún momento en renunciar a su trabajo debido a la pandemia?**

Los entrevistados coincidieron en su respuesta y esta fue negativa, argumentaron que, si había incertidumbre de toda la situación, que, si había miedos a contagiarse o contagiar a otros, pero que esto no fue motivo como para verse obligados a pensar en dejar sus trabajos.

**Pregunta 19. ¿La empresa le proporcionó a usted y a sus colaboradores las herramientas adicionales necesarias para el desarrollo de sus funciones durante la cuarentena por pandemia COVID-19? Si lo hizo cuáles fueron**

El 100% de los entrevistados respondieron de manera positiva a la pregunta, abonando que la empresa entregó a todos sus colaboradores equipos de protección personal (mascarillas, desinfectantes, alcohol gel, etc.)

**Pregunta 20. ¿Considera usted que el ambiente laboral de la empresa se vio afectado por la pandemia por COVID-19? Explique (por ejemplo, si el ambiente se vio afectado debió a situaciones de estrés de los empleados debido a la pandemia)**

Todos los entrevistados respondieron que un factor importante que afectó y sigue afectando el ambiente laboral es el nivel de estrés generado por temor a ser contagiados, por la presión económica debido a la reducción de ingresos y/o por temor a ser despedidos

**Pregunta 21. ¿Cuáles considera que son las causas por las que renunciaban los colaboradores a la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?**

Mejor oferta de trabajo, por emigrar al extranjero, por maternidad, por insatisfacción laboral, por enfermedad.

**Pregunta 22. ¿Cuáles considera que son las causas por las que se despedía a los colaboradores de la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19?**

Según los entrevistados las causas de despido antes de la pandemia eran por incumplimiento de trabajo, trabajar mal, Indisciplina, quejas frecuentes de los clientes, Incumplían con lo establecido en el reglamento interno del hotel, Indisciplina, acumulación de faltas, por relaciones amorosas entre compañero, llegadas tardías, por generar mala imagen de la empresa

#### **4.1.4 Análisis de la guía de entrevista para personal que dejó de laborar debido a la pandemia del sector hotelero del departamento de San Miguel.**

OBJETIVO: Obtener información del personal que dejó de laborar en la empresa, que permita identificar el impacto en la rotación de personal ocasionado por la pandemia en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel.

**Pregunta 1.** ¿Su salida de la empresa fue de forma voluntaria o involuntaria?

Respuesta: Involuntaria

**Pregunta 2.** ¿Cuánto tiempo laboró para la empresa?

Respuesta: Dos años siete meses

**Pregunta 3.** ¿Cuáles fueron los motivos de su salida de la empresa?

Respuesta: La empresa decidió hacer recorte de personal debido a la pandemia, ya que no llegaban clientes los jefes dijeron que no se podían cubrir todos los costos y gastos, así es que decidieron despedir a los que teníamos poco tiempo de trabajar en la empresa y a los que tenían amonestación previa.

**Pregunta 4.** ¿Cree que las causas de despido o renuncias del personal son diferentes antes de decretada la pandemia a las causas después que se decretó la pandemia?

Respuesta: Si, porque a nosotros nos dijeron que fue debido a la pandemia, y los despidos anteriores fue por otros motivos, más que todo problemas laborales.

**Pregunta 5.** ¿Considera usted que las acciones tomadas con el talento humano (Trabajadores) en el periodo de cuarentena por pandemia por covid-19 fueron las idóneas?

Respuesta: Idóneas, pero para ellos, no para uno de trabajador

**Pregunta 6.** ¿Cómo se vieron afectados sus ingresos al salir de la empresa?

Respuesta: muy mal, ya que quede sin ingresos y no tenía trabajo

**Pregunta 7.** ¿Conoce usted otro caso de personal retirado de la empresa después de decretada la pandemia por covid-19? ¿Si los hubo cuáles fueron las causas?

Respuesta: sí, por las mismas razones que a mí, dis que la pandemia

**Pregunta 8.** ¿Durante el tiempo que usted laboró en la empresa considera que los despidos o renuncias de los colaboradores fueron más frecuentes antes o después de decretada la pandemia?

Respuesta: Hoy con la pandemia hubo más despidos, porque antes de la pandemia eran menos los despidos, por lo menos cuando yo estuve solo conocí dos casos

# CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos y los objetivos planteados en la recopilación de la información en la investigación teórica y de campo se puede concluir que:

- De acuerdo con la investigación realizada se concluye que el 100% de las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel recibieron la información suficiente acerca de la situación por la que se cursaba a nivel mundial, lo que les permitió brindar y acatar las medidas de seguridad, brindando equipo bioseguridad de manera oportuna para evitar contagios y salvaguardar la vida de sus colaboradores.
- Los hoteles implementaron diversas estrategias tales como: el 100% las empresas fueron la creación de turnos rotativos entre los colaboradores, además el 39% implementaron nuevos servicios como la apertura de nuevos locales, también ofrecieron servicio de comida a domicilio, y 100% pusieron en práctica el uso de herramientas tecnológicas
- Se concluye que el 5% de los hoteles brindaron incentivos a los colaboradores como paquetes alimenticios
- Se concluye que, el 68% manifiestan que la gestión realizada con el talento humano al declararse la pandemia no fue suficiente para evitar que algunos colaboradores renunciaran ya que algunas acciones realizadas como los cambios en las jornadas laborales lo cual afectó la estabilidad de los colaboradores, ya que muchos de ellos solo trabajaban dos días a la semana o medios turnos, impactando en el bolsillo de los colaboradores, lo que se vio reflejado en la reducción de sus ingresos.
- Además, se puede concluir que el 100% de los hoteles en estudio implementó herramientas tecnológicas con sus colaboradores debido a la pandemia covid-19, tales como utilizar páginas web y redes sociales para reservaciones, utilizar QR para evitar contacto con materiales como el menú, utilizar tarjeta electrónica en vez de llave para las habitaciones, utilizar tarjetas de crédito y débito para realizar los cobros, además el 48% de los hoteles implementaron nuevas estrategias para sobrellevar el periodo de cuarentena y

salir a flote con sus empresas reinventándose y brindando nuevos servicios a los clientes, por ejemplo, prestar servicio de comida a domicilio y para llevar, cubrir banquetes para eventos a domicilio.

➤ Podemos concluir que la pandemia por COVID-19 incidió en la rotación del personal de los hoteles en estudio ya que el 77% manifestó que hubo renuncias por miedo a contagiarse de covid-19 y el 75% manifestó que hubo despidos de colaboradores durante la pandemia.

➤ Las causas por las cuales los colaboradores decidieron dejar de trabajar en los hoteles durante la pandemia por covid-19, el 8% fue por problemas de transporte, el 0% por restricciones en su municipio, el 22% oportunidad de emprendimiento y el 8% por emigrar al extranjero , en cambio las causas por las que decidían dejar de laborar antes de declarada la pandemia eran el 44% adquisición de un nuevo empleo, el 8% por emprendimiento propio, el 13% por emigrar a otro país, el 4% por maternidad, el 14% insatisfacción laboral y el 2% por problemas de salud.

➤ Las causas por las cuales los propietarios, gerentes o jefes del área de Recursos Humanos despedían a los colaboradores antes de declarada la pandemia era por el 35% indisciplina, el 10% faltas injustificadas, el 10% daño a la imagen de la empresa, el 21% quejas de los clientes y el 25% mala calidad en la realización del trabajo, en cambio la principal causa de despido según la persona que dejo de laborar debido a la pandemia fue por no poder cubrir todos los costos y gastos que los hoteles requerían

➤ Se concluye que el 100% de las causas de despidos y renuncias de los colaboradores en los hoteles en estudio antes de pandemia son diferentes a las causas después de declarada la pandemia.

➤ La gestión realizada en la empresa con el talento humano el 68% manifestó que no fue la idónea una vez declarada la pandemia para mantener un abaja rotación de personal.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Recomendamos a los hoteles seguir acatando y ampliar las medidas de bioseguridad de manera permanente e indefinida para evitar los contagios en sus colaboradores y clientes, lo cual generará confianza en la empresa logrando con ello la retención del personal, lo que contribuirá a seguir brindando los servicios de manera exitosa, con calidad, y seguridad, obteniendo con ello la fidelidad de los clientes
- Añadir en el plan de contingencia, un agregado que contemplen otros casos fortuitos como pandemias, erupciones volcánicas, tsunamis en el caso de los hoteles de playa, olas de calor, y las acciones a tomar las cuales generarán seguridad en los colaboradores que pese a los casos fortuitos que se presente, la empresa tiene establecidas las diferentes comisiones y diseñadas las acciones que contribuyan a salvaguardar la vida de todos los empleados
- Incorporar en el plan de acción medidas estratégicas a implementar en casos fortuitos para no generar inseguridad laboral en sus colaboradores evitando la rotación de personal contribuyendo al fortalecimiento de la estabilidad de la empresa, estrategias tales como la diversificación de servicios al cliente que contribuyan a generar ingresos cuando el giro de la empresa se vea afectado por estos casos fortuitos, por ejemplo: servicio de lavandería al público, servicio de comida para llevar y domicilio, servicio de banquete a domicilio, hacer contratos con instituciones de gobierno para dar servicio de alojamiento y resguardo, si cuentan con vehículo brindar servicio de transporte, promociones especiales con estancias largas o la creación de paquetes diferentes para distintos tipos de cliente y temporalidad, Implementación de control de costos
- Explotar el marketing en redes sociales e Inscribirse en motores de metabúsqueda o comparadores. En un contexto de mercado con mucha competencia, donde cada uno de los cientos de miles de opciones de alojamiento compiten por los clientes, es esencial usarlos en la estrategia de ventas. Esta práctica permite un mayor número de accesos al canal de reserva, ya que los hoteles ganan relevancia en los resultados de búsqueda. Sin embargo, el hotel debe mantener el perfil actualizado y buscar diferenciarse de los competidores. Esto hace que el proceso de reserva sea más cómodo para los viajeros y su proceso de viaje más ágil y sencillo.
- Diseñar acciones que permitan lograr que el hotel sea más sostenible y lograr una mayor eficiencia energética. La sostenibilidad es una cuestión de interés creciente entre los

viajeros que cada vez más demandan a los hoteles en los que se alojan. Además de la ubicación en el mapa, el lujo o el precio, son muchos los que buscan que el hotel en el que se van a alojar cumpla con una serie de requisitos medioambientales. Aunque se necesita una inversión inicial para adaptar el establecimiento a las medidas de sostenibilidad, al final el propio hotel recuperará dicha inversión con el ahorro de energía, que puede suponer desde un 10% menos en los costos de sus facturas.

- Promover planes de incentivos cuyo objetivo principal es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, tratando de motivar al empleado promoviendo el aumento de la productividad de los trabajadores, generando la disponibilidad del trabajo en equipo y reduciendo la rotación de personal porque quienes se sienten satisfechos con su sueldo y condiciones son menos propensos a ser atraídos por un competidor.
- Realizar evaluación de satisfacción laboral a los colaboradores, con el objetivo de conocer si los empleados se encuentran satisfechos y felices de trabajar para la empresa, de lo contrario hacer los cambios necesarios para mejorar el clima laboral, e incluso la moral de los colaboradores; ya que el sentimiento de los colaboradores influye de manera directa para un mejor aprovechamiento del tiempo para completar las tareas relacionadas con su puesto, generan mayor productividad, contribuyendo a que el crecimiento de la empresa se vuelva más rápido, un colaborador satisfecho con las labores que implican su puesto se empeña en cumplirlas, generando un mayor compromiso con la empresa contribuyendo al desarrollo de ella, ya que sabe que crecerá a la par de la misma, por lo tanto la rotación de personal se mantendrá en los niveles idóneos.
- Realizar reunión con los colaboradores claves para obtener lluvia de ideas o brainstorming sobre qué acciones se pueden implementar en el hotel para mantener activos los servicios al cliente en casos fortuitos.
- Implementación del salario emocional, tanto la forma de contratar como la de trabajar ha cambiado completamente. El empleado busca sentirse parte de un grupo y que una organización le ofrezca más que estabilidad y dinero, tras este cambio de mentalidad la implementación del salario emocional mediante aquellos beneficios no monetarios que una organización ofrece a su empleado ayudara a que se transformen en verdaderos agentes interesados en su propio futuro, siendo las empresas las responsables de servir como plataforma para que esto suceda a través de su cultura, política y estrategia. Un colaborador se queda en un trabajo por las buenas emociones que ahí encuentra.

- Plantear una metodología para estimar el costo de la rotación de personal, lo cual contribuirá a saber hasta qué nivel de rotación de personal puede soportar la empresa sin mayores daños económicos.

Cuando un empleado se va de la empresa, se pierde conocimiento y productividad, además, también se alteran los demás empleados de la empresa y el coste de reclutamiento y contratación para reemplazar a este empleado. Cuando un empleado deja su trabajo, esta acción le sale cara a la empresa, sin importar si la persona tenía bajo rendimiento.

Costo por contratación = (Costos internos de reclutamiento + Costos externos de reclutamiento) / número total de contrataciones

Rotación = número de empleados que salen de la empresa al año / la media del número de empleados de ese año

Costes de rotación = Coste de separación + coste de vacante + coste de reemplazo + training

Al darle seguimiento a la tasa de retención y compararla con la tasa de rotación proporcionará un panorama más amplio sobre la estabilidad del personal.

Tasa de retención = (número de empleados que se quedaron / número de empleados al inicio del período) X 100

- De acuerdo con la investigación sobre el uso de las herramientas tecnológicas en los procesos de trabajo durante la pandemia por covid.19 se recomienda a los hoteles implementarla, ya que la tecnología se ha convertido en un pilar para las empresas que desean optimizar y agilizar sus procesos para la toma de decisiones. Asimismo, permite a las empresas adaptarse al entorno mediante el conocimiento y la utilización de herramientas, técnicas y sistemas con el fin de ser más eficientes y competitivas en el mercado. Herramientas tecnológicas que ayudarán a facilitar la mejora de las distintas áreas de recepción, alimentos y bebidas, housekeeping, room service, seguridad, tales como

- ✓ Pagos y transacciones sin contacto
- ✓ Check-in virtual y llaves móviles
- ✓ API (application programming interface), mensajero de datos entre aplicaciones.

- ✓ Herramientas de reservas directas (plataformas, administradores de anuncios de metabúsqueda y las integraciones de mensajería).
- ✓ Activación por voz reforzando la seguridad sanitaria de los huéspedes y además hace la experiencia más dinámica y divertida.
- ✓ Automatización del servicio (registro en línea, kioskos de autoservicio)
- ✓ Realidad aumentada (mapas y puntos de interés, menú)
- ✓ Productos de higiene tecnológicas para garantizar la seguridad sanitaria dentro de sus instalaciones.

La tecnología ofrece la oportunidad de mejorar el rendimiento y la productividad de los hoteles, y está al alcance de cualquier establecimiento siempre que sus administradores cuenten con el apoyo y el conocimiento de profesionales experimentados, que no sólo permitirán optimizar la inversión en tecnología, sino que proporcionarán las herramientas más adecuadas para la gestión, la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Reserva. (noviembre de 2020). *Informe Económico Mensual*.

CEPAL. (15 de Julio de 2020). *Contracción de la actividad económica de la región se profundiza a causa de la pandemia caerá -9.1% en 2020*. Obtenido de <https://bit.ly/2XmFYo2>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mac Graw Hill.

Código de Trabajo. (25 de noviembre de 2019, p.13). Diario Oficial 222, T.383. San Salvador, El Salvador: Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.

Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de la empresa*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Falasca, D. C. (2020). *Pandemias en la historia de la humanidad*.

Hoteles en Tunja Boyaca. (21 de junio de 2020).

Obtenido de: [https://hotelesentunja.com/historia-de-los-hoteles-en-el-muno/ilo.org/américas.\(2020\).ilo.org/américas](https://hotelesentunja.com/historia-de-los-hoteles-en-el-muno/ilo.org/américas.(2020).ilo.org/américas)

Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_755521.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_755521.pdf)

Jordi Corominas, Joan Albert Vicens. (07 de 2020). Revista Periferia CPG. *Pandemia*. Vicens. Jordi Corominas i Joan Albert.

KPMG. (agosto de 2020). Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19. *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*. San Rafael de Escazú, Costa Rica: KPMG Costa Rica.

Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. *Investigación Administrativa*, 7-25.

Mayo Clinic. (3 de marzo de 2021). <https://www.mayoclinic.org> Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963>

Ministerio de Salud. (12 de marzo de 2021).

<https://www.salud.gob.sv>. Obtenido de <https://www.salud.gob.sv/marzo-2021-gobierno-del->

presidente-bukele-comienza-este-viernes-en-todo-el-salvador-la-distribucion-del-segundo-lote-de-vacunas-anti-covid-19/

Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN). (2020). OSN/EDP 03.56.02:20. *Turismo. Restaurantes y establecimientos gastronómicos similares. Requisitos de bioseguridad para la prestación del servicio*. El Salvador: El Comité Técnico de Normalización de Turismo.

Organización internacional del trabajo (. (2020). Organización internacional del trabajo. Obtenido de: The six-step COVID-19 business continuity: [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_741104/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_741104/lang--es/index.htm)

Organización Panamericana de la Salud. (22 de junio de 2020). <https://www.paho.org>. Obtenido de <https://www.paho.org/es/documentos/que-es-coronavirus-19-medidas-prevencion>

Pané, G. H. (14 de mayo de 2020). Historia. National Geographic. Obtenido de [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia\\_15178](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178)

Pastran, Rosa María/Funes,Karen. (12 de febrero de 2021). Obtenido de <https://www.eleconomista.net/economia/El-Salvador-economia-con-un-deficit-de-15866-empleos-formales--20210212-0001.html>

Ramos, H. (13 de junio de 2020). [elsalvadornoticias.digital](https://elsalvadornoticias.digital). Obtenido de <https://elsalvadornoticias.digital/ultimahora-conozca-las-5-fases-para-la-reapertura-economica-a-nivel-nacional/>

Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* 23a edición. Madrid: España.

Rosselli,D. (Julio de 2020). <https://www.researchgate.net/>. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/342674870\\_Epidemiologia\\_de\\_las\\_pandemias](https://www.researchgate.net/publication/342674870_Epidemiologia_de_las_pandemias)

Salvador, A. e. (14 de septiembre de 2010). Alojamiento en El Salvador. Obtenido de <http://alojamientoelsalvador.blogspot.com/2010/09/historia-del-alojamiento-en-el-salvador.html>

Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, 6a edición: Editorial McGraw-Hill.

## ANEXOS



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS  
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

CUESTIONARIO UTILIZADO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SECTOR HOTELERO  
DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

EMPRESA:

---

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar el impacto en la rotación de personal ocasionado por la pandemia en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel.

INDICACIÓN:

Marque con una x sobre el casillero correspondiente. Cada pregunta debe ser contestada con una sola respuesta excepto la pregunta 17.

1- Indique su género

Masculino  Femenino

2- ¿Usted recibió toda la información necesaria por parte de su empresa sobre la cuarentena decretada por el Gobierno de El Salvador debido a la pandemia por covid-19?

SÍ  NO

3- ¿Conoce si hay plan de contingencia en la empresa para tiempos de pandemia covid19?

SÍ  NO

4- ¿Considera que su empresa acató las medidas de bioseguridad oportunamente para evitar contagios de sus colaboradores por covid19?

SÍ  NO

5- ¿Considera que las medidas de bioseguridad son suficientes para evitar los contagios de covid-19 en los colaboradores?

SÍ  NO

6- ¿Hubo contagios o sospecha por covid-19 en los colaboradores?

SÍ  NO

7- ¿Considera usted que la gestión realizada con el talento humano (Trabajadores) declarada la pandemia por covid-19 evitó que trabajadores renunciaran a sus puestos de trabajo?

SÍ  NO

8- ¿La empresa ofreció incentivos o motivaciones adicionales a los existentes a los colaboradores durante la cuarentena debido a la pandemia por covid-19 para generar fidelización con la empresa?

SÍ  NO

9- ¿Durante la cuarentena debido a la pandemia por covid-19 hubo algún cambio en las jornadas laborales que pudieran afectar la estabilidad laboral?

SÍ  NO

10- ¿Sus ingresos se vieron reducidos a causa de la pandemia por covid-19?

SÍ  NO

11- ¿Hubo nuevos servicios ofrecidos por parte del hotel hacia sus clientes debido a la pandemia por covid-19?

SÍ  NO

12- ¿Hubo despidos en la empresa debido a la pandemia por covid-19?

SÍ  NO

**13-** ¿Brindó la empresa nuevas herramientas tecnológicas a sus colaboradores para la realización de las labores asignadas como medida de bioseguridad ante la pandemia por covid-19?

SÍ  NO

**14-** ¿La empresa cumplió satisfactoriamente con sus expectativas en la prevención de contagios por covid-19?

SÍ  NO

**15-** ¿Pensó en algún momento la posibilidad de renunciar a su trabajo debido a la pandemia por covid-19?

SÍ  NO

**16-** ¿Alguno de sus compañeros de trabajo renunció por miedo a contagiarse de covid-19?

SÍ  NO

**17-** ¿Alguno de sus compañeros de trabajo renunció por causas ajenas al miedo a contagiarse por covid-19 tales como?

Por problemas de transporte

Por restricciones en su municipio

Oportunidades de emprendimiento

Emigrar al extranjero


**18-** ¿Considera usted que el ambiente laboral de la empresa se vio afectado por la pandemia covid-19?

SÍ  NO

**19.** Cuales considera que son las causas por las que renunciaban los colaboradores a la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19

Nuevo Empleo

Emprendimiento propio	
Emigrar a otro país	
Maternidad	
Insatisfacción Laboral	
Problemas de salud	
Otras	
Casos fortuitos	

**20.** Cuales considera que son las causas por las que despedían a los colaboradores en la empresa antes de ser declarada la pandemia por covid-19

Indisciplina	
Faltas injustificadas	
Daño a la imagen de la empresa	
Quejas de los clientes	
Disminución de operaciones de la empresa	
Mala calidad en la realización del trabajo	
Casos Fortuitos	

La información proporcionada es con el propósito de la realización del trabajo de graduación. Agradecemos su valioso tiempo para responder este cuestionario



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS  
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PROPIETARIOS, GERENTES O JEFES DEL TALENTO  
HUMANO DEL SECTOR HOTELERO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

---

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar el impacto en la rotación de personal ocasionado por la pandemia en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel.

INDICACIÓN: Responda las interrogantes que se plantean a continuación

1. ¿Usted recibió y proporcionó al personal toda la información necesaria sobre la cuarentena decretada por el Gobierno de El Salvador debido a la pandemia por covid-19?
2. ¿Posee la empresa plan de contingencia para situaciones inesperadas incluyendo pandemias?
3. ¿Hubo contagios de covid19 en los colaboradores?
4. ¿Cuáles fueron las medidas de bioseguridad implementadas para evitar contagios de covid-19 en sus colaboradores?
5. ¿Considera que las medidas de bioseguridad fueron suficientes para evitar los contagios en los colaboradores?
6. ¿Considera usted que la gestión realizada con el talento humano (Trabajadores) en el periodo de cuarentena por pandemia covid19 evitó que los trabajadores renunciaran?
7. ¿La empresa ofreció incentivos o motivaciones adicionales a los existentes a los trabajadores debido a la pandemia por covid-19 para generar fidelización con la empresa?
8. ¿Durante la pandemia covid19 hubo algún cambio en las jornadas laborales?
9. ¿Cuántos empleados había en la empresa antes de decretarse la pandemia?

10. ¿Cuántos empleados había en la empresa durante la pandemia?
11. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?
12. ¿Sus ingresos y el de los empleados se vieron reducidos a causa de la pandemia por covid-19?
13. ¿Hubo nuevos servicios ofrecidos por parte del hotel hacia sus clientes debido a la pandemia por covid-19? Si los hubo cuáles fueron
14. ¿Hubo despidos en la empresa debido a la pandemia por covid-19? ¿Si los hubo cuáles fueron las causas?
15. ¿Adicionaron nuevas herramientas tecnológicas en los procesos de trabajo durante la pandemia covid19? Cuales
16. ¿La empresa cumplió con sus expectativas en el manejo de la pandemia covid19?
17. ¿Hubo renunciaciones en la empresa debido a la pandemia por covid-19? Si los hubo cuáles fueron las causas expuestas
18. ¿Pensó en algún momento en renunciar a su trabajo debido a la pandemia?
19. ¿La empresa le proporcionó a usted y a sus colaboradores las herramientas adicionales necesarias para el desarrollo de sus funciones durante la cuarentena por pandemia covid-19? Si lo hizo cuáles fueron
20. ¿Considera usted que el ambiente laboral de la empresa se vio afectado por la pandemia por covid-19? Explique (por ejemplo, si el ambiente se vio afectado debió a situaciones de estrés de los empleados debido a la pandemia)
21. ¿Hubo suspensión de contratos de manera temporal en la empresa debido a la pandemia por covid-19?
22. ¿Cuáles eran las causas de renunciaciones por parte de los colaboradores antes de declararse la pandemia?
23. ¿Cuáles eran las causas de despidos por parte de la empresa antes de declararse la pandemia?

La información proporcionada es con el propósito de la realización del trabajo de graduación. Agradecemos su valioso tiempo para responder esta guía de entrevista.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS  
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL QUE DEJÓ DE LABORAR DEBIDO A LA  
PANDEMIA DEL SECTOR HOTELERO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

NOMBRE \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar los motivos de la rotación de personal ocasionado por la pandemia en las empresas del sector hotelero del departamento de San Miguel.

INDICACIÓN: Responda las interrogantes que se plantean a continuación

1. ¿Su salida de la empresa fue de forma voluntaria o involuntaria?
2. ¿Cuánto tiempo laboró para la empresa?
3. ¿Cuáles fueron los motivos de su salida de la empresa?
4. ¿Cree que las causas de despido o renuncias del personal son diferentes antes de decretada la pandemia a las causas después que se decretó la pandemia?
5. ¿Considera usted que las acciones tomadas con el talento humano (Trabajadores) en el periodo de cuarentena por pandemia por covid-19 fueron las idóneas?
6. ¿Cómo se vieron afectados sus ingresos al salir de la empresa?
7. ¿Conoce usted otro caso de personal retirado de la empresa después de decretada la pandemia por covid-19? ¿Si los hubo cuáles fueron las causas?
8. ¿Durante el tiempo que usted laboró en la empresa considera que los despidos o renuncias de los colaboradores fueron más frecuentes antes o después de decretada la pandemia?

La información proporcionada es con el propósito de la realización del trabajo de graduación. Agradecemos su valioso tiempo para responder esta guía de entrevista.