



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE AUDITORÍA CARRERA DE INGENIERÍA EN
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL
PERIODO CRISIS SANITARIA COVID-19, Caso: HOTEL
SHERATON MIRAMAR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

CATALINA CONTRERAS IBARRA

JOSELIN ROJAS POBLETE

Profesor guía: Ricardo Espinoza Díaz

Valparaíso, diciembre, 2021

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a nuestra profesora María Angélica Piñones por siempre querer sacar lo mejor de sus estudiantes, a nuestro profesor guía Ricardo Espinoza por acompañarnos y guiarnos con sus conocimientos en todo el proceso, y a todos los profesores que siempre tuvieron la disponibilidad de enseñar y atender nuestras inquietudes en nuestro proceso universitario. Finalmente queremos agradecer a quienes nos brindaron la información que requeríamos para llevar a cabo la investigación.

Agradezco principalmente a mi hijo Dante que es el motor de mi vida, a mis padres y hermanos por creer en mí y animarme a seguir adelante, a mis amigas que siempre me dan palabras y gestos de apoyo, a Claudio, el compañero de mi vida por siempre estar para darme las fuerzas de continuar a pesar de las dificultades y el estrés, y por darme la mano para avanzar en el camino de mis estudios profesionales y de la vida en general. Y por sobre todo, doy gracias a mi amiga y compañera Joselin, por hacer tan buen equipo y por esforzarse y trabajar junto a mí en este proyecto tan importante para las dos.

Catalina Contreras Ibarra

Quiero agradecer a mis padres por siempre apoyarme e incentivar mi crecimiento personal, por motivarme en los momentos más complicados como estudiante y enseñarme que siempre se puede, a mi hermana Stefania, por siempre promover la tranquilidad para poder llevar a cabo mis tareas universitarias, los amo mucho a los tres. Y a mi compañera Catalina por su positivismo frente a las dificultades, compromiso en este proceso de tesis y acompañamiento como amiga.

Joselin Rojas Poblete

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I. INDUSTRIA HOTELERA DURANTE LA CRISIS COVID-19	11
1.1 CRISIS SANITARIA POR COVID-19.....	11
1.2 INDUSTRIA HOTELERA.....	12
1.3 EFECTOS DE LA CRISIS SANITARIA COVID-19 EN LA INDUSTRIA HOTELERA	13
CAPÍTULO II. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA	15
2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	16
2.3 LOS DESAFÍOS DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.3.1 DESAFÍOS EXTERNOS	19
2.3.2 DESAFÍOS INTERNOS	20
2.4 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS.....	22
2.5 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.5.1 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN	26
2.5.2 SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN.....	26
2.5.3 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	27
2.5.4 SUBSISTEMA DE RETENCIÓN O MANTENIMIENTO.....	28
2.5.5 SUBSISTEMA DE DESARROLLO.....	28
2.5.6 SUBSISTEMA DE AUDITORÍA.....	29
2.6 RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA.....	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	31
3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	31

3.2.1 OBJETIVO GENERAL	31
3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO	32
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.5 TRABAJO DE CAMPO	35
3.5.1 MUESTRA	35
3.5.2 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
3.6 ANÁLISIS DE DATOS.....	38
3.6.1 FASE ANALÍTICA	39
3.6.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	40
CAPITULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	42
4.1. VÍNCULO DE MARRIOT INTERNATIONAL Y HOTEL SHERATON MIRAMAR.....	42
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL HOTEL SHERATON MIRAMAR	44
4.2.1. PERFIL DEL EMPLEADO.....	44
4.2.2 PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	45
4.2.3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS HOTEL SHERATON MIRAMAR...	46
4.2.3 MOTIVADORES E INCENTIVOS	50
4.3 CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN HOTEL SHERATON MIRAMAR	51
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS	64

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1: Desafíos de RRHH en relación con el rubro hotelero.....	18
Figura 2: Implantación efectiva de las estrategias de RRHH	23
Figura 3: Funciones de la administración de Recursos Humanos.....	25
Figura 4: Administración del Recurso Humano y Subsistemas de Recursos Humanos	26
Figura 5: Desempeño en el puesto del empleado.	27
Figura 6: Hoteles de la V región, Chile.....	36
Figura 7: Proceso de procesamiento de datos.....	39
Figura 8: Administración de Subsistemas de Recursos Humanos	46
Figura 9: Diagrama de procesos de reclutamiento y selección	47
Figura 10: Diagrama de procesos de Crosstraining en Hotel	48

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Categorías de la entrevista.....	37
Tabla 2: Áreas de investigación y expertos validadores	40

RESUMEN

La crisis sanitaria por COVID-19 contrajo múltiples consecuencias en muchos aspectos, desde el punto de vista sanitario, social y económico. Las crisis en general son difíciles de prever, se desarrollan en un entorno de incertidumbre y trae consecuencias negativas repentinamente. Por lo que las empresas deben estar preparadas para poder enfrentar ambientes turbulentos que se presentan y que requieren de una correcta gestión para sobreponerse a ellos y disminuir los ineludibles daños. La industria hotelera fue afectada fuertemente, principalmente porque en los hoteles el contacto entre huéspedes y trabajadores es altamente cercano, además de las restricciones de viajes y cuarentenas donde el servicio del hospedaje era casi inexistente. Para manejar la crisis la Gestión de Recursos Humanos cumple un rol fundamental, dado que son las personas quienes deben estar alineadas y colaborar en conjunto para mantener la empresa en funcionamiento. Así surge el objetivo de la investigación que es analizar la Gestión de Recursos Humanos de la empresa hotelera en estudio en el periodo de la crisis sanitaria. Posterior a realizar el análisis, se propondrán mejoras desde la Gestión de Recursos Humanos hacia las empresas hoteleras para posibles futuras crisis sanitarias, cuya información no se presentaba en la literatura investigada.

Palabras claves: crisis sanitaria COVID-19, industria hotelera, Gestión de Recursos Humanos.

ABSTRACT

COVID-19 crisis brings so many consequences in so many aspects, from the point of view sanitary, social, and economy. Crisis in general are hard to foresee, they developed in an uncertainty environment and brings with they sudden negative consequences. That is why companies need to be prepared to face these turbulent environments that arise and that require a correct management to get over crisis and reduce unavoidable damages. The hotel industry was extremely affected by crisis, mainly because in hotels, contact between workers and guests it's highly near, beside restrictions of travels and quarantines where hosting service was almost inexistent. To handle crisis Human Resource Management plays a fundamental role, because peoples are who need to be aligned and cooperate to maintain company running. In this way, the objective of the research arises, which is to analyze the Human Resources Management in sanitary crisis period of the hotel company in study. Thus, it will propose improvements from the human resources management in hotel companies for possible future sanitary crisis, which information isn't found in the investigated literature.

Key words: COVID-19 sanitary crisis, hotel industry, Human Resources Management

INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria por COVID-19 ha golpeado fuertemente a la industria hotelera en Chile, con un 96% de hoteles cerrados y 400 mil trabajadores afectados (Olave, 2020). Lo impredecible y la incertidumbre de la situación ha generado para este sector un enorme desafío que deberá enfrentar la Gestión de Recursos Humanos.

Las cifras asociadas a los servicios de hotelería, restaurantes, actividades artísticas, de entretenimiento o recreativas, han disminuido considerablemente. Las ventas en este sector disminuyeron en aproximadamente un 50% (Guerrero, 2020). Por lo que se evidencia que la industria no se encuentra preparada para enfrentar una crisis sanitaria de tal dimensión.

Los cierres temporales de los hoteles han causado una disminución considerable en los ingresos de las empresas, lo que ha generado también un aumento en la tasa de rotación de personal a nivel nacional. A medida que la crisis sanitaria se mantenga presente, existirá un contexto de incertidumbre en el cual las empresas no podrán prever su futuro organizacional.

Las organizaciones se ven alteradas en su funcionamiento normal, y están inmersas en un contexto en el cual no existe consenso sobre la magnitud ni la duración que tendrá la pandemia, ni sus efectos totales sobre la economía, a pesar de que ya se evidencia las consecuencias entre los sectores económicos en los cuales afecta directamente las medidas de cuarentenas y distanciamiento social. El principal desafío será reencontrar el camino de crecimiento económico y la protección laboral de sus trabajadores para continuar con su funcionamiento. Será necesario diseñar un plan que permita responder eficiente y eficazmente al reto que la pandemia representa para el mundo organizacional, y en general (Álvaro Altamirano et al., 2020).

El departamento de recursos humanos está encargado del bienestar de los empleados dentro de la organización, para prever cualquier situación negativa. La literatura presenta que son los directos quienes deben inspeccionar continuamente el entorno en el cual la empresa está inmersa, para identificar oportunidades y amenazas. Es de suma importancia que, dado el contexto, las empresas busquen la manera de conservar en todo

momento la flexibilidad, con el fin de tener la posibilidad de reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno cambiante. Además de considerar y sobreponerse a los retos y desafíos que trae la Gestión de Recursos Humanos en particular.

Dado que los empleados conforman una parte fundamental en la organización, es relevante que los directivos y profesionales a cargo, presten mayor atención a su trabajo y necesidades. Para que una empresa funcione activamente, se requiere que sus empleados estén alineados, activos y sean productivos. En este sentido, se entiende que la productividad depende de muchos factores, y para asegurar de que sus trabajadores sean idóneos para el cargo, se debe considerar que; la capacidad de un empleado y su competencia a la hora de desarrollar una tarea puede mejorarse a través del proceso de contratación y ubicación en el cual se selecciona a los mejores individuos para la tarea (Gómez et al., 2005). Así también, existen ocasiones en las cuales se crean programas extras, de formación y desarrollo de carrera, en los cuales se preparan para recalcar las cualidades de los trabajadores y lograr adquirir responsabilidades extras. Por otra parte, se debe considerar que cuando un empleado está inserto en la organización, este puede incrementar su desempeño o mejorar sus habilidades a través de capacitaciones que le permitan aumentar su potencial y desempeño organizacional (Carrillo & Alberto, 2015).

En este ámbito y considerando lo mencionado en el párrafo anterior, se evidencia que el cumplimiento exitoso o esperado de los objetivos conlleva una importante planificación previa, en la cual se definen los objetivos y el plan de acción que se debe seguir para conseguirlos (Robbins & Coulter, 2010). De esta forma, cada trabajador recibe su plan de acción particular y es de suma importancia, en este sentido, la alineación de los trabajadores para que cada uno pueda cumplir sus metas personales y organizacionales en general. La significancia que tiene la gestión del recurso humanos en la organización, y cómo la satisfacción del individuo en personal influye en la producción y en la manera en el que este logra ejercer su máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas (Chiavenato, 2009), la importancia que tiene los trabajadores para el rubro hotelero y del servicio es profundamente esencial, ya que, entrega la visibilidad del negocio. Por este motivo se espera analizar la Gestión de Recurso Humano durante el periodo de la crisis sanitaria en la industria hotelera, puesto que no existe información dentro de la literatura investigada.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizará una metodología cualitativa que se encuentra detallada en el capítulo específico de metodología, conjunto a los métodos y técnicas de recolección de datos que serán seleccionados para finalmente responder a la pregunta de investigación y presentar los resultados que entregó el análisis de la Gestión de Recursos humanos en el periodo de crisis sanitaria por COVID-19, en la empresa determinada.

El proceso de análisis del estudio de caso de la investigación se realizará al hotel Sheraton Miramar, ubicado en Viña del Mar, Chile. La recolección de los datos e información se llevó a cabo a través del proceso de entrevista hacia dos trabajadoras del hotel. Y a través de esto se genera un análisis de la Gestión de Recursos humanos en el periodo de la crisis sanitaria COVID-19 para obtener los resultados esperados, que se encuentran plasmados en el transcurso de la investigación.

Esta comienza con el capítulo uno, en el cual se presenta el contexto de la crisis sanitaria COVID-19, la industria hotelera en general, y las consecuencias que afectaron al sector en el periodo mencionado, lo que entrega el contexto en el cual se basa el estudio.

Posteriormente, en el capítulo número dos se encontrará información sobre la Gestión de Recursos Humanos, cómo estos se planifican, los desafíos que deben enfrentar, las estrategias óptimas que debiesen considerar, los subsistemas de recursos humanos que forman parte de su administración y de manera sintetizada cómo el Recurso Humano en general funciona en la industria y empresas hoteleras.

En el capítulo tres del estudio se considera la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, desde la descripción del problema presente, los objetivos que tiene el presente estudio, tanto general como específicos, el enfoque metodológico, el diseño de la investigación, el trabajo de campo y finalmente el análisis de los datos.

Previo a culminar, en el capítulo cuatro se encuentra de manera detallada el análisis que tuvo el estudio, en el cual se responde a la pregunta de investigación, donde se contextualiza sobre el hotel Sheraton Miramar que es el caso de estudio, se presenta la información recopilada, se comienza el proceso de análisis de este y se discuten los resultados obtenidos.

Para finalizar el estudio, en el último capítulo se presentan las conclusiones y se entregan las propuestas de mejoras para la empresa en estudio y para empresas del rubro hotelero en un marco de crisis sanitarias para aplicar en la actualidad o en el futuro.

CAPÍTULO I. INDUSTRIA HOTELERA DURANTE LA CRISIS COVID-19

Para dar comienzo a la investigación, dentro del presente capítulo se contextualizará sobre la crisis sanitaria por COVID-19 que se vive a nivel global. Con el fin de comprender cómo esta afecta al rubro hotelero y a la empresa que se estudiará en particular para finalmente obtener información que responderá a la pregunta del estudio.

1.1 CRISIS SANITARIA POR COVID-19

Actualmente, de manera general se enfrenta una crisis sanitaria provocada por el virus COVID-19. Este virus representa una nueva enfermedad causada por un nuevo coronavirus (SARS-CoV-2), que fue identificado y caracterizado en enero de 2020 en China. El reservorio en la naturaleza es el murciélago, y, por mecanismo aún desconocidos, se produjo un salto interespecie afectando finalmente al hombre en la cadena de transmisión (Colegio médico de Chile, 2020).

El virus se transmite de persona a persona cuando se tiene contacto cercano con un enfermo. Por ejemplo, al vivir bajo el mismo techo, compartir la misma sala en un hospital, viajar por varias horas en un mismo medio de transporte o cuidar de un enfermo sin las debidas medidas de protección (Gobierno de Chile, 2020). Dada la enfermedad y su transmisión a nivel global, La Organización Mundial de la Salud (OMS) decreta pandemia mundial en marzo de 2020.

Para efectos de disminuir el contagio entre las personas y la propagación del virus, los gobiernos a cargo de los países establecen medidas preventivas como cuarentenas y aislamientos. El proceso de cuarentena se lleva a cabo cuando un individuo que pudiese haber estado expuesto al virus pero que no presenta síntomas y no ha recibido la vacuna, debe quedarse en su recinto domiciliario, dado que podría estar contagiado e infectar a otras personas, sin la necesidad de haber presentado los síntomas que la enfermedad

manifiesta. Por otra parte, el proceso de aislamiento se presenta cuando se confirma en el individuo la presencia del virus y este debe mantenerse aislado en su recinto domiciliario para prevenir el contagio hacia otras personas (Pearl Ben, 2021).

La pandemia por COVID-19 ha afectado de manera significativa a la población mundial en general. La enfermedad ha generado millones de contagios y muertes, desde el comienzo hasta Marzo de 2021, se registran 3,2 millones de muertes por el virus en el mundo (Orús, 2021). Sin embargo, el COVID-19 no sólo ha sido una crisis que afecta a la salud pública, sino que es una crisis que afectará a todos los sectores (Arroyo, 2020).

En este sentido, es relevante conocer sobre el sector hotelero que es parte del estudio y entender cómo la crisis sanitaria ha afectado en este. Es de suma importancia comprender cómo ha sido el proceso en el cual las organizaciones y los individuos que la conforman han tenido que adecuarse a esta nueva realidad en este sector económico.

1.2 INDUSTRIA HOTELERA

La industria hotelera es aquella que incluye el conjunto de establecimientos que proporcionan profesionalmente el tipo de servicio de hospedaje. Además de este servicio se incluyen los de alimentación o entretenimiento que le agregan valor de comodidad o seguridad a los huéspedes que hospedan en el establecimiento durante su estancia (Olivera, 2016).

Como se menciona, el sector considera diversos negocios comerciales, sin embargo, su desempeño destaca entre la competencia cuando se diferencia en sus servicios complementarios, atracciones turísticas, servicios integrales, infraestructura, transporte, entre otras.

La industria hotelera es una de las mayores fuentes generadoras de empleo a nivel mundial (Fude, s.f.). Dado que cada hotel requiere un número significativo de empleados para cubrir las distintas áreas que tiene la empresa. Sin embargo, dada la crisis sanitaria por COVID-19, las cifras han disminuido considerablemente. El Instituto nacional de estadísticas (INE) presentó en la infografía “Empleo en las Actividades Características del Turismo” que las actividades de alojamiento y servicio de comida disminuyeron en un 21,82%

(Instituto nacional de estadísticas, 2021). Siendo ésta la más afectada de la categoría presentada en el informe.

El turismo se ha convertido en uno de los principales recursos económicos de Chile desde mediados de los años 1990. Según la OMT (Organización Mundial del Turismo), Chile fue el octavo destino para turistas extranjeros dentro de América en el año 2010. Los principales atractivos turísticos chilenos corresponden a lugar de paisajes naturales en las zonas extremas del país (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.).

A través de los años, previos a la pandemia por COVID-19, el turismo había experimentado un crecimiento de manera rápida y diversificada. Y constituía un motor clave en la economía del país y del mundo. Para el año 2014, a pesar de las crisis económicas en países como Estados Unidos o de Europa, la actividad turística contribuía un 10% del PIB mundial (De la Madrid, 2014). Sin embargo, dada la crisis sanitaria, la aportación del turismo a este indicador cayó a la mitad. El consejo Mundial de Viajes y Turismo ha puesto cifras al fuerte impacto del COVID-19 en el turismo global en el año 2020. Como se mencionaba anteriormente, hasta el año 2019 el 10% se mantenía, no obstante, para el año 2020 el porcentaje del PIB mundial de la industria disminuyó a un 5,5% (Ortega, 2021).

1.3 EFECTOS DE LA CRISIS SANITARIA COVID-19 EN LA INDUSTRIA HOTELERA

La pandemia ha golpeado significativamente a la economía chilena en general, sin embargo, cómo se pudo evidenciar en las estadísticas presentadas anteriormente, la crisis ha afectado a la industria considerablemente, esto debido principalmente porque en los hoteles el contacto físico entre huéspedes y empleados conlleva un alto grado de interacción.

El 18 de marzo de 2020, el gobierno adoptó una serie de medidas para contener la propagación de COVID-19, que ha afectado duramente a diversas industrias, siendo, como se evidenció, el turismo una de las más golpeadas (Olave, 2020).

La tasa de desempleo que ha generado la pandemia en el sector hotelero ha sido una de las consecuencias más importantes de la crisis. Alrededor de 400.000 trabajadores se han visto afectados directamente productos de ésta, dado que no han recibido ingresos desde fines de marzo del año 2020 (Olave, 2020).

Dada la contingencia, las empresas que mantienen su funcionamiento, han tenido que readecuar la forma en la cual funcionan en base a la nueva realidad.

Lucas Palacios, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, explica que los pasos a seguir para reactivar los establecimientos de hospedaje no es una orden de apertura inmediata, sino que, a través de la publicación de esto, se espera que las empresas del sector comiencen a implementar las medidas para intentar reactivar su funcionamiento que estos tenían previo a la crisis sanitaria por COVID-19 (La agencia de viajes, 2020)

Los protocolos para la reactivación de los hoteles radican en realizar limpieza y desinfección exhaustiva de los recintos, disponer de zonas segregadas de entrada y salida con señalética visible a distancia, establecer dentro del hotel mecanismos de desinfección de manos y zapatos por medio de pediluvios, promover sistemas de reservas previas por medios digitales, contar con termómetros infrarrojos y diseñar un proceso de distanciamiento físico demarcando las zonas de distancia controlada entre un huésped y otro (Subsecretaría de Turismo, 2020).

Por otra parte, se recalca que todo el personal que conforma el establecimiento de hospedaje debe aplicar como método de protección contra COVID-19, la higiene constante de manos, el distanciamiento físico, las debidas precauciones al toser o estornudar, el uso obligatorio de mascarilla en el trabajo y el aislamiento y control médico en caso de presentar síntomas relacionados con la enfermedad (OMS, 2020).

Implementando las nuevas políticas o medidas necesarias es como ciertas empresas han podido continuar con su funcionamiento y se han excluido del porcentaje de hoteles que han tenido que cerrar sus puertas indefinidamente, dado que el 96% de los hoteles han tenido repercusiones negativas a través de la crisis sanitaria que afectó a la población en general y en este caso particular, a la hotelería (Olave, 2020).

Considerando los efectos que ha traído la crisis de COVID-19 para la industria hotelera, es importante para analizar cómo ha sido la Gestión de Recursos humanos de la empresa en estudio, comprender los pilares de Recursos Humanos y cómo estos según la literatura debiesen emplearse para cumplir con los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Para continuar con el contenido del estudio se debe comprender los pilares del apartado, estos son los elementos de la Gestión de Recursos Humanos y su desempeño dentro de la industria hotelera.

En este capítulo se define cada concepto clave sobre la Gestión de Recursos Humanos expuestos en la literatura, para luego determinar los que forman parte de la industria, y finalmente determinar cómo estos elementos son claves al conseguir los objetivos de la empresa y en su desempeño organizacional.

2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Westreicher (2021) plantea que la gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se ejecutan para conseguir un objetivo en particular. Por tanto, la gestión se puede entender como las actividades que se realizan para llevar a cabo lo que fue planificado y lograr que esto se cumpla. Cuando se menciona gestión se relaciona principalmente con el mundo corporativo, sin embargo, es mucho más que eso. Esto puede ser aplicado a cualquier tipo de recurso, por ejemplo, cuando una persona se organiza para cumplir una serie de deberes en un tiempo determinado está gestionando su tiempo.

Teniendo en conocimiento el concepto anterior se puede definir la Gestión de Recursos Humanos como el conjunto de actividades administrativas que están orientadas a coordinar el recurso humano que se encuentra en la empresa para alinearlo y que así se cumplan los objetivos (Quiroa, 2021). Esta gestión es realizada por el departamento de Recursos Humanos, el cual debe lograr que la organización se desempeñe de forma eficiente y productiva, por medio de la administración adecuada. La atención se centra en los trabajadores y las relaciones que se establecen dentro de la organización. Lo primero, es tratar de mantener un clima propicio para trabajar. También, se propone desarrollar al

máximo las capacidades y las habilidades de los empleados. Esto permite el desarrollo personal y el desarrollo de la organización en su conjunto, con el fin de que los empleados se integren a la empresa para trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos.

Siguiendo este contexto, es necesario que la empresa emplee un proceso de planificación, organización, dirección y control de las tareas del personal. Con ello se alcanza un desempeño eficiente del personal que forma parte de la organización (Quiroa, 2021).

2.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La planificación forma parte del proceso administrativo, es el proceso inicial en el cual se definen los objetivos, se establecen las estrategias para conseguir esos objetivos, se desarrollan los planes y se coordinan las actividades para concretar el plan de acción (Robbins & Coulter, 2010).

La planeación de los Recursos Humanos, entonces, es el proceso básico para el desarrollo eficaz de la Gestión de los Recursos Humanos y del conjunto de la organización (Universidad Católica Boliviana, 2007).

Según Chiavenato (1999) la planificación de Recursos Humanos se define como un proceso de decisión, en el cual el foco es el recurso humano que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. En este proceso se prevén las fuerzas laborales y talentos humanos necesarios para conseguir lo planteado. Por lo tanto, está anticipado y previene el movimiento de personas en el pasado, presente y futuro. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de conseguir las metas de la organización.

Planificar la estrategia de Recursos Humanos contiene dos pasos importantes para toda organización: El establecimiento de competencias del personal y la planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo para el momento preciso. Determinar estos pasos ayuda a asegurar que la empresa logre sus planes en términos de objetivos

económicos, resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos (Universidad Católica Boliviana, 2007).

Para que la empresa logre sus propósitos debe comprender los factores que influyen en la planificación de Recursos Humanos, existen factores sociales, demográficos, económicos, tecnológicos y legales, que afectan a la planificación del personal de trabajo y que se deben tener en cuenta al momento de iniciar un plan. Son fuerzas externas que impactan en los resultados esperados por la organización y se encuentran fuera del control de los directivos. Por ese motivo la planificación, debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general, que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular, que influye de manera más directa y personal sobre la fuerza de trabajo que forma parte de la organización (Universidad Católica Boliviana, 2007).

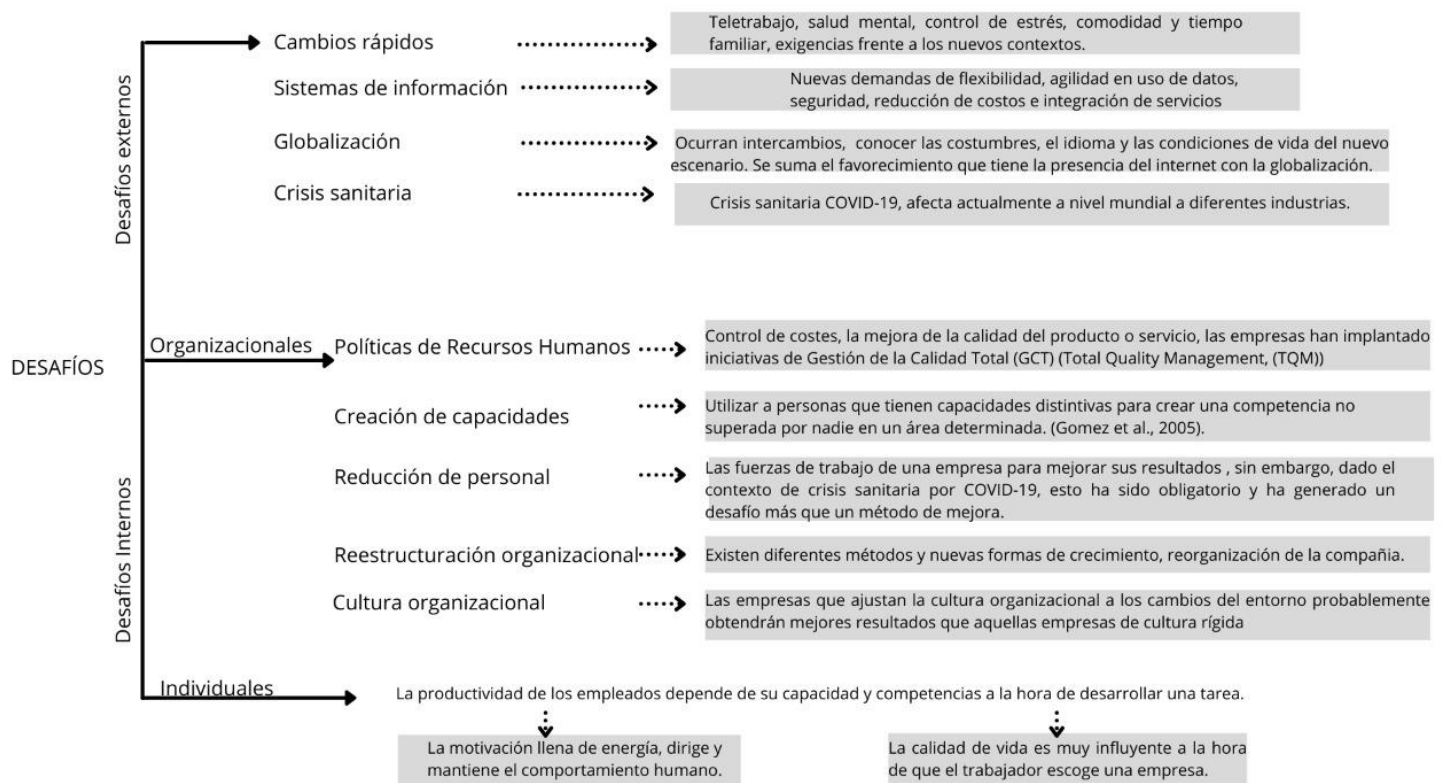
Según lo mencionado, se entiende que la planificación trae consigo desafíos que pueden ser generados por el ambiente interno o el externo y considerando que las organizaciones están inmersas en un entorno que cambia constantemente, es relevante pensar en la Gestión de Recursos Humanos orientada hacia el futuro.

2.3 LOS DESAFÍOS DE RECURSOS HUMANOS

En la vida empresarial se presentan fuerzas externas e internas que tienen control sobre los resultados de la organización, tanto el entorno como el clima interno influyen en esta y la influencia de estos pueden traer consecuencias negativas o problemas organizativos e individuales dentro del organismo empresarial. El factor externo se encuentra fuera del alcance de los directivos, por lo que deben estar en constante estudio de lo que sucede alrededor de la organización y de esta manera, lograr identificar las oportunidades y amenazas. Para conseguir este objetivo, es importante conseguir una gestión eficaz del Recurso Humano, ya que, es uno de los elementos esenciales del trabajo de cualquier directivo.

Los directivos son una pieza clave para lograr la ejecución correcta y a tiempo de las tareas, a continuación, se mencionan los principales desafíos de recurso humano que se deben enfrentar.

Figura 1: Desafíos de RRHH en relación con el rubro hotelero.



Fuente: Elaboración propia en base a Gómez et al.(2005)

Lo presentado en la **figura 1** representa los desafíos que afectan directamente con el Recurso Humano y que tienen relación con el objetivo de la investigación, los cuales se detallan a continuación.

2.3.1 DESAFÍOS EXTERNOS

Para el desarrollo de los desafíos externos, se toma en cuenta que existe una amplia categoría de desafíos que afectan el funcionamiento normal organizacional, algunos de estos no son sencillos de prever. También existe otros desafíos que son constantes y van sucediendo cada cierto periodo de tiempo, ya que son recurrentes. A través de esto se destacaron los dos principales desafíos según la literatura, para este apartado que son relevantes para el estudio.

Cambios rápidos, la importancia de adaptarse al cambio es fundamental, su naturaleza compleja presenta un desafío para los profesionales de Recursos Humanos. Se debe no sólo tener la reacción oportuna y eficaz frente al cambio, sino que también actuar como guía para la organización como el fin de adaptarse a los desafíos sociales y económicos de un mercado dinámico (Dyzenchouz, 2018). Algunos de los desafíos que ha debido afrontar la industria en la actualidad en general son; teletrabajo, salud mental, control de estrés, comodidad y tiempo familiar. Que conformar exigencias frente a los nuevos escenarios y al contexto que se vive actualmente.

Según los datos del mes de abril de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), un 95% de las empresas a nivel nacional tienen trabajadores que se desempeñan en modalidad teletrabajo, desde el inicio de la pandemia por COVID-19 (Martínez, 2020). Lo que ha significado un cambio en el esquema de incentivos orientados al logro de los objetivos más que a la cantidad de horas trabajadas, entre estos se destaca el cambio en los contratos, en la forma de trabajar, en la adaptación al nuevo lugar de trabajo y a implementar control a distancia.

Los **Sistemas de información**, las aplicaciones evolucionan y es que a mayor innovación se requiere una infraestructura capaz de responder las nuevas demandas de flexibilidad, agilidad en uso de datos, seguridad, reducción de costos e integración de servicios. Por eso el manejo de herramientas, la transmisión de información por canales virtuales, el control sobre la carga laboral enviada y las barreras de trabajo de los empleados pueden ser un arma de doble filo para las empresas (Hcmfront, 2020). Y como la globalización cada día más facilita el avance rápido de las nuevas tecnologías.

2.3.2 DESAFÍOS INTERNOS

Para el desarrollo de los retos internos se debe tener en cuenta que estos pueden estar ligados a lo que sucede en el entorno, distinto al caso anterior, ya que, lo que sucede internamente en la empresa no afecta al entorno general.

Para el entendimiento de este apartado se dividirán los desafíos internos en **organizacionales** e **individuales**, a fin de comprender la información, esta incluirá ejemplos.

Los **desafíos organizacionales** se dan por problemáticas internas de la empresa, de estos los directivos eficaces debiesen ser capaces de resolverlos antes que se vuelva una gran debilidad dentro de la organización. Según el experto en cambio organizacional Hermerling (2016), el mundo empresarial se encuentra en una era de transformación permanente en el cual las empresas deben adaptarse constantemente. Por tanto, los desafíos organizacionales pueden verse afectados por lo que sucede en el entorno.

Considerados en este apartado se encuentran los desafíos constantes para los directivos, como las políticas de Recursos Humanos; que pueden influir sobre la posición competitiva de la organización a través del control de costes, mejora de la calidad del producto o servicio y creación de competencias diferenciadas (Gómez et al., 2005).

Según Gómez, et al. (2005) la **reducción de personal** es una de las fuerzas de trabajo de una empresa para mejorar sus resultados, sin embargo, dado el contexto de crisis sanitaria por COVID-19, esto ha sido prácticamente obligatorio y se ha convertido en un desafío más que en un método de mejora. Con respecto al rubro hotelero, se tiene que las cifras oficiales en Chile indican que la tasa de ocupación de los recintos de hospedaje fue de un 11,3%, más la caída de los 120.000 puestos de trabajo perdidos en el periodo de crisis. (Lyonnet, 2020).

El dirigente Hughes añadió en una nota que tenían la intención de proteger los empleos y a sus trabajadores, por tanto, se requería la ayuda del Estado para lograrlo (Cooperativa, 2020).

Con respecto a la **reestructuración organizacional**, existen diferentes métodos y nuevas formas de reorganización, esta puede ser; interna, tecnológica o financiera. O a través de alianzas estratégicas con otras empresas para disminuir costos y aumentar ganancias.

La planificación crea un equipo de respuesta ante la crisis, si no referimos al contexto pandémico por COVID-19 se debe desarrollar un plan de prevención que sea comunicado a los empleados para mantener la comunicación y que toda la organización esté alineada (García, s.f.). En este sentido las empresas deben entregar seguridad interna para todos sus empleados e implementar medidas de higiene. El gobierno de Chile entregó protocolos sanitarios y guía de buenas prácticas, medidas necesarias para mantener el bienestar de los trabajadores y su seguridad.

En la actualidad, todas las empresas necesitan encontrar nuevos métodos para continuar con su trabajo ante esta nueva crisis sanitaria por COVID-19. Ahora más que nunca, es necesario contar con una cultura organizacional firme que sirva de base a las acciones a tomar, teniendo el control de la brújula que los guiará por el mejor camino y de esta forma encontrar las mejores alternativas y formas de actuar con sus empleados (Techedge, 2020).

Las acciones del Recurso Humano desde el punto de vista de los **desafíos individuales** se refieren a las decisiones más pertinentes a tomar con respecto a empleados concretos. Estos retos individuales casi siempre reflejan lo que está ocurriendo en la organización en su conjunto. Desde la perspectiva del Recurso Humano, la productividad de los empleados depende de su capacidad y competencias a la hora de desarrollar una tarea y esta puede mejorarse a través del proceso de contratación y ubicación, que selecciona a los mejores individuos para la tarea, mediante la formación y los programas de desarrollo de carrera, diseñados para acentuar las cualidades de los empleados y prepararlos para adquirir nuevas responsabilidades. La motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía dirige y mantiene el comportamiento humano. La calidad de vida es muy influyente a la hora de que el trabajador escoge una empresa y se queda en ella para ofrecer su mayor potencial porque la calidad de vida laboral es igual de positiva. Esta está relacionada con la satisfacción en ellos mismos, lo que a su vez es un buen predictor del absentismo y la rotación en el trabajo. Cuando sucede lo contrario, existe un panorama negativo para el individuo, y se presenta lo que se llama inseguridad laboral crónica, que es una importante fuente de estrés y puede provocar peor rendimiento y peor productividad. Al respecto, en 2010, O'Neill y Davis realizaron un interesante estudio en torno al estrés laboral dentro de

la industria hotelera que debería ser tomado como referente para cualquier director de hotel o cadena hotelera, en el cual se buscaba identificar cuáles son los factores estresores principales entre el personal hotelero, lo cual permitirá identificar mejor donde debe incidir para mejorar la satisfacción de los trabajadores. Entre los resultados relevantes encontraron que los gerentes reportaban situaciones de estrés derivadas de tensiones interpersonales, ya sea con el personal a su cargo o con clientes alojados en el hotel. El segundo factor estresante más habitual era la sobrecarga de trabajo o el trabajo extra inesperado, y en general aquéllos que sufrían un mayor grado de estrés laboral eran los que se encontraban menos satisfechos con su trabajo (Servera, s.f.)

Con la descripción del estudio se busca comprender cómo el entorno ha causado que de diferentes formas el Recurso Humano en el rubro hotelero se vea afectado internamente a causa de la crisis sanitaria por COVID-19, la incertidumbre laboral que se presenta y la salud mental de los trabajadores que va en aumento negativamente, lo cual es un desafío para los administrativos de cada hotel.

Para concluir, en la actualidad, el ritmo de cambio que demandan la tecnología, el contexto y la rentabilidad empresarial exige que las capacidades organizacionales del talento humano se ubiquen en el centro de la escena. Por ello es necesario redefinir la capacidad que presenta la organización para sostener e integrar las competencias individuales.

Para lograr estos objetivos satisfactoriamente el Recurso Humano deberá plantear y ejecutar estrategias que contribuyan al desarrollo de las personas y a su vez al funcionamiento eficiente de la organización.

2.4 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha mencionado anteriormente, los trabajadores son el capital de las empresas, sus habilidades, destrezas y capacidades son las que cada día se ponen en práctica en las organizaciones en las cuales se desempeñan, es aquí donde yace la importancia de Recursos Humanos, para administrar y optimizar a este capital.

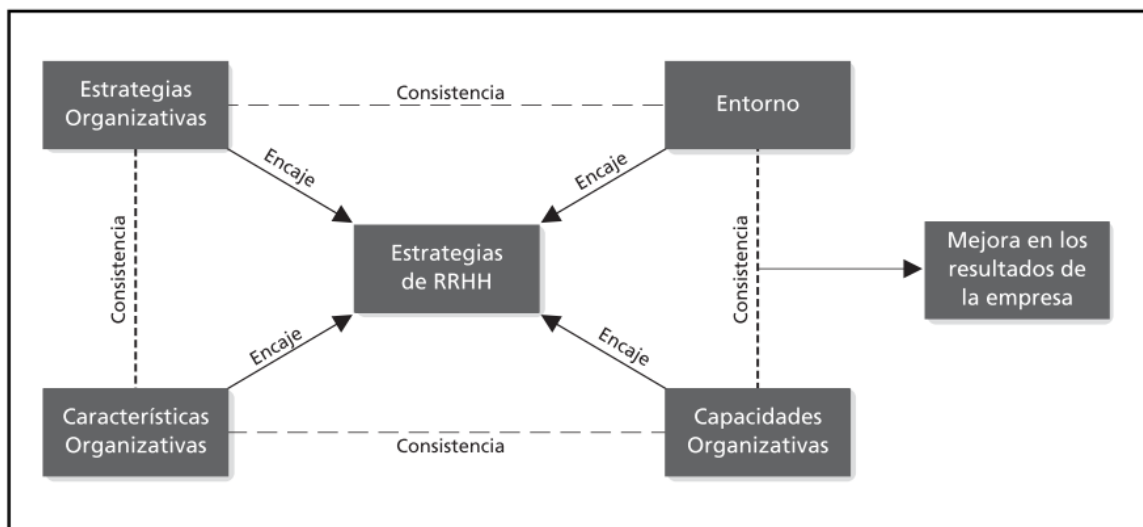
Las empresas trabajan en relación a su misión, visión y objetivos, y para lograrlos se requiere que se formule una estrategia y ejecución de ésta misma para obtener los

resultados esperados, las cuales se llevan a cabo principalmente por el departamento de Recursos Humanos (Gómez et al., 2005).

Las estrategias son parte del proceso administrativo de planificación, en los cuales los gerentes las establecen en relación con los objetivos de la empresa, conjunto a un plan que debe desarrollarse para integrar y coordinar estas (Robbins & Coulter, 2010).

Es importante recordar que las estrategias siempre dependen del grado en el cual esta se ajusta a otros factores, por lo cual es importante considerar qué influye al momento de implantar y ejecutar una estrategia. Según Gómez et al. (2005), se establece un cuadro en el cual se puede entender cómo se implementa y formula efectivamente las estrategias de Recursos Humanos, y este se puede observar en la **Figura 2**, la cual describe los factores claves que debe considerar una empresa al determinar las estrategias que desean aplicar y si su efecto será positivo con relación a sus resultados. En esto influye; las estrategias organizativas, el entorno, las características de la organización y sus capacidades.

Figura 2: Implantación efectiva de las estrategias de RRHH



Fuente: Gómez, L., et al. (2005) Gestión de Recursos Humanos, p. 36

Como se mencionó anteriormente, no existe estrategia correcta, esta será la que finalmente se adecúe mejor a la realidad de cada empresa. Las estrategias de Recursos

Humanos deben aplicarse con el fin de obtener el máximo desempeño posible. Antes de implementar la estrategia es relevante realizar un análisis en el cual se identifiquen las fortalezas de la organización y las oportunidades que le brinda el entorno para aprovecharlas, y detectar las debilidades para mejorarlas y amenazas para intentar contrarrestarlas (Robbins & Coulter, 2010).

Gómez et al. (2005) describen que existen estrategias defensivas y exploradoras. En las **estrategias defensivas** se enfatiza el control, la producción eficiente y la planificación detallada del trabajo. Los puestos de trabajo están bien definidos y los trabajadores trabajan de acuerdo con la importancia de crecer como organización. Las **estrategias exploradoras**, por el contrario, fomentan la flexibilidad, la innovación y en estas empresas existe una definición genérica de los puestos de trabajo. Se fomenta la toma de riesgos y soluciones emergentes que se ajusten al entorno cambiante.

Cabe destacar que la postulación de estrategias y el plan de acción para llevarlas a cabo, debe ejecutarse posterior a la etapa de diagnóstico para determinar qué objetivos se quieren lograr y qué aspectos requieren mejoras para conseguir las metas de la organización.

La estrategia debe impactar positivamente en la empresa, en este sentido el Recurso Humano debe asegurar que los procesos de los cuales está a cargo se lleven a cabo correctamente. Los procesos que se relacionan con las funciones de Recurso Humano se identifican a través de los Subsistemas de Recursos Humanos. Por medio de estos, los individuos a cargo deberán alinear los objetivos del departamento con los de la organización.

2.5 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Se denomina subsistema de control de Recursos Humanos al proceso que forma parte de la gestión del talento humano del personal y tiene como función controlar las actividades de estos con el fin de promover mejoras en su desempeño personal y laboral.

La definición anterior corresponde a la administración del recurso humano y esta se logra a través de los Subsistemas de Recursos Humanos. Entre ellos se encuentra el

Subsistema de Provisión, de Organización, de Evaluación de Desempeño, de Retención o Mantenimiento, de Desarrollo y de Auditoría.

Figura 3: Funciones de la administración de Recursos Humanos

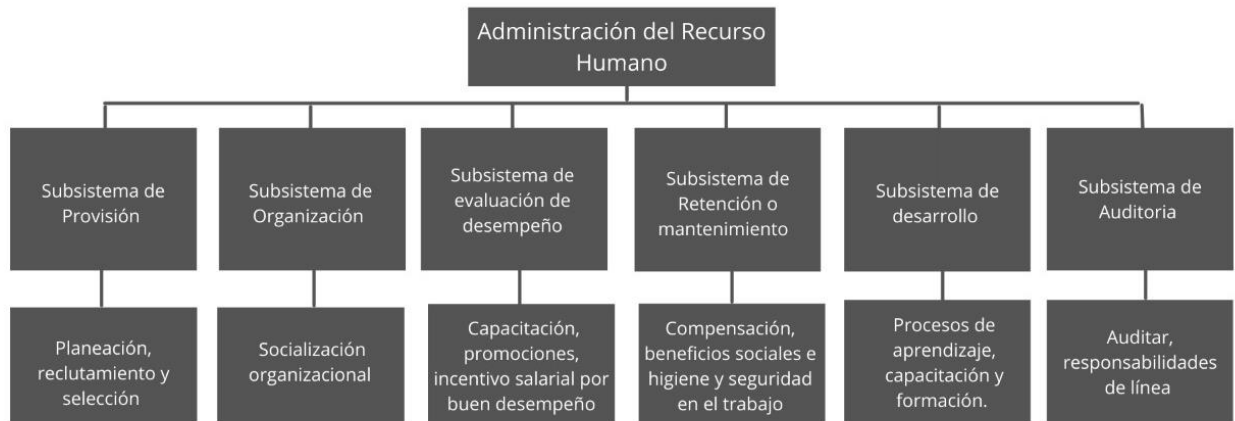


Fuente: Mondy, W (2010) Administración de recursos humanos, p. 5

Según Wether y Davis (2000) cada subsistema obtiene influencia del entorno y también de los objetivos y normas específicas del departamento en el que operan. Los subsistemas influyen el uno en el otro y todos en el conjunto.

A través de la siguiente figura (**Figura 4**) se puede comprender cómo es la relación que tiene la Administración del Recurso Humano y los subsistemas que se mencionaron anteriormente.

Figura 4: Administración del Recurso Humano y Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2007)

2.5.1 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN

Este subsistema se encarga del ingreso del empleado a la organización, responde a la necesidad de insumo humano. La función es definir todas las actividades relacionadas con el análisis de puesto, planificación, reclutamiento y selección de personas. Además, se establece el diagnóstico de los procesos de rotación de personal, que es una variable que debe ser considerada en cada empresa (Mondy, 2010).

2.5.2 SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN

Realizado el proceso anterior, después de seleccionar a los individuos que ingresan a las organizaciones, se incluye el concepto de **organización o socialización organizacional**, donde se les enseña a los empleados las bases y premisas con las cuales funciona la empresa y cómo ellos deben integrarse en el proceso.

Según Chiavenato (2009) cuando el empleado ingresa a la organización renuncia a una parte de su libertad, dado que debe ingresar a seguir la dirección de su superior, en un horario determinado y desempeñando las tareas que le sean asignadas. Por tanto, es muy

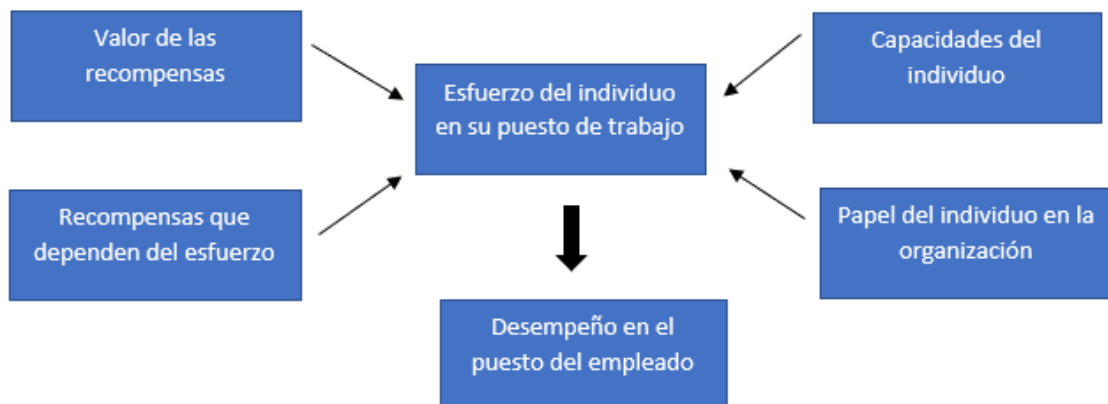
importante que el individuo tenga un proceso de adaptación y de conocimientos adecuados hacia la cultura organizacional y la organización en sí, para que su integración sea fructífera.

2.5.3 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El objetivo de este subsistema de administración de Recursos Humanos es generar una herramienta para optimizar los resultados de los empleados de la organización. La evaluación de desempeño procura conseguir diferentes objetivos intermedios, tales como: idoneidad del individuo para el puesto, capacitación o promociones e incentivos salariales por buen desempeño (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato (2007) se establece una relación para comprender lo anterior. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen y se relacionan directamente con el esfuerzo individual del empleado, esto en conjunto con sus capacidades y percepciones de su rol influyen en el desempeño que este tiene en el puesto. A fin de plasmar esta información se presenta la siguiente figura:

Figura 5: Desempeño en el puesto del empleado.



Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2007)

En resumen, la **Evaluación de Desempeño** manifiesta cómo se desempeña en un puesto el empleado y como se puede prever el potencial de este en el futuro. Constituye un concepto dinámico, ya que, las organizaciones siempre evalúan a los empleados, ya sea formal o informalmente, con cierta continuidad. Finalmente, es relevante destacar que la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa (Chiavenato, 2007), aquí radica la importancia de este subsistema.

2.5.4 SUBSISTEMA DE RETENCIÓN O MANTENIMIENTO

El subsistema de Mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados obtenidos de los empleados. Dada esta referencia se comprende que los objetivos de los demás subsistemas están ligados a las modificaciones de este subsistema en particular, y se recalca la idea de que todos están alineados y dependen entre sí (Latina de Costa Rica, s.f.)

La retención o mantenimiento del personal exige una serie de atenciones, entre las que se encuentran: compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. Todo con la finalidad de conservar al personal cómodo y motivado para que estos continúen en la organización (Mondy, 2010).

Según Werther y Davis (2008) los encargados de este subsistema entregan recompensas y reconocimientos extrínsecos que sean motivadores con el fin de que el empleado se sienta comprometido con la empresa y se incrementen los índices de retención del personal, que es el objetivo principal de este subsistema.

2.5.5 SUBSISTEMA DE DESARROLLO

Este comprende el conjunto de acciones que realizan los administrativos para aplicar estrategias ajustando el aprendizaje de los trabajadores a las necesidades de formación de la compañía o del trabajo en particular. Aquí se destacan los procesos de aprendizaje, la capacitación del empleado contratado, y la formación profesional de este

mismo para que el empleado realice el mejor desempeño posible en su puesto de trabajo (Latina de Costa Rica, s.f.)

La empresa manifiesta una necesidad de personal, pero también trabaja con un presupuesto dedicado a la formación, por tanto, se espera que en conjunto a la capacitación del empleado este pueda obtener un desarrollo para responder a la necesidad y que el programa de mejoramiento sea una inversión. En este subsistema, el encargado de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos o actividades que están dirigidas para mejorar los conocimientos o capacidades del personal de la empresa para incrementar el potencial personal y organizacional (Werther & Davis, 2008).

2.5.6 SUBSISTEMA DE AUDITORÍA

El subsistema de Auditoría es fundamental en la administración de Recursos Humanos, dado que permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente sus responsabilidades de línea respecto al personal (Chiavenato, 2009).

Este subsistema permite aplicar control sobre la realización de las actividades anteriores descritas en los otros subsistemas.

“Si los profesionales de Recursos Humanos quieren lograr el nivel de respeto que desean, también deben sujetarse a un proceso de auditoría” (Mondy, 2010, p. 16). Se destaca la frase de uno de los autores de la literatura estudiada para resaltar el entendimiento del apartado.

Posterior a identificar los procesos de los que forma parte el Recurso Humano para desempeñar sus funciones, es útil para el estudio entender cómo los Subsistemas y el Recurso Humano en general, funciona en la industria hotelera, para relacionar los aspectos generales del estudio con el sector económico seleccionado para la investigación.

2.6 RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

El departamento de Recursos Humanos es uno de los recursos más importantes que tiene un hotel, dado que además de su infraestructura y servicios hoteleros, el personal

es quien entrega el servicio al cliente, teniendo la responsabilidad de satisfacer las necesidades de comodidad de los huéspedes y garantizando una buena experiencia dentro de su estadía.

Para que esto se lleve a cabo y para evitar los problemas que pudiesen generarse con el personal, y ligando esta información con lo incluido anteriormente en el estudio, cabe destacar nuevamente que, se debe realizar un proceso de selección adecuada, entregar capacitaciones para que los empleados mejoren sus conocimientos y capacidades, y crear un grato ambiente laboral para que el personal se sienta cómodo y entregue su máximo potencial.

La misión del departamento de Recursos Humanos en la industria hotelera es establecer una relación saludable entre los empleados del hotel entregando motivaciones para que el personal esté satisfecho con su trabajo y estos se alinean para conseguir los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el Departamento de Recursos Humanos del hotel debe definir las actividades específicas de los empleados, controlar y corregir su comportamiento y evaluar su desempeño.

Así como en todas las organizaciones, en las empresas de la industria hotelera, el Recurso Humano en esta área también debe preocuparse de las funciones de: diseño y análisis de puesto, selección, inducción y formación de los empleados, gestión de la calidad de vida laboral y realización de evaluaciones de desempeño. Y específicamente en el rubro, el Recurso Humano busca optimizar la estructura humana del hotel, para prever problemáticas, para determinar el número de empleados que la organización requiere, que estos empleados cumplan con las competencias necesarias para desarrollar sus tareas y agregar valor a la empresa, y gestionando los puestos de trabajo adecuadamente para que la organización obtenga beneficios en el futuro (Arbelaez, 2014).

Conociendo la información que es relevante para comprender el estudio, se mencionará la metodología que se aplicará para obtener los datos necesarios para llevar a cabo el análisis de la Gestión de Recursos Humanos en la industria hotelera.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación, es relevante comprender y conocer la metodología que se utilizará para llevar a cabo el estudio. En el presente capítulo se establecerá la estructura metodológica que se utilizó.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La pandemia por COVID-19 ha generado un nivel de disrupción sin precedentes en la industria hotelera mundial. La combinación de confinamientos locales y restricciones de viaje provocaron el cierre temporal de muchos hoteles y restricciones en las operaciones del negocio. El Recurso humano ha tenido que adaptarse a esta situación con el fin de mantener el funcionamiento de las organizaciones, implementando cambios y gestionando el capital humano de manera flexible y emergente para superar esta crisis.

De acuerdo con lo anterior es que surge la pregunta de investigación. ¿Cómo ha sido la gestión de recursos humanos de la empresa Hotel Sheraton Miramar en el periodo de la crisis sanitaria COVID-19?

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se mencionan los objetivos establecidos para llevar a cabo la investigación, primeramente, el objetivo general y luego los objetivos específicos.

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Para responder a la pregunta de investigación se estableció el siguiente objetivo:

Analizar la gestión de recursos humanos de la hotel Sheraton Miramar en el periodo de la crisis sanitaria COVID -19.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el fin de cumplir con el objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos:

- Describir el concepto de la Gestión de Recursos Humanos en la industria hotelera.
- Identificar las consecuencias, desde el punto de vista de la Gestión de Recursos Humanos, que afectaron a la industria hotelera, al momento de afrontar la crisis sanitaria COVID-19.
- Evaluar las medidas de adaptabilidad de la Gestión de Recursos Humanos del hotel Sheraton Miramar frente a la crisis sanitaria COVID-19.
- Proponer mejoras para la Gestión de Recursos Humanos en la industria hotelera frente a crisis sanitarias basándose en la literatura.

3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO

Posterior a establecer los objetivos, es importante mencionar que para llevar a cabo la investigación se utilizó una metodología cualitativa. La cual cuenta con un enfoque orientado a la interpretación. Teniendo en cuenta la importancia de sacar partido a la subjetividad inherente y al acto de observación para tener una percepción de los acontecimientos, todo con la finalidad de conseguir una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas a partir de los conocimientos que tienen los diferentes involucrados. Para todo el proceso es necesaria la neutralidad valorativa del investigador, dado que es sumamente importante para lograr la finalidad de los objetivos de la investigación esto es que sea transparente, completa e imparcial a través de la exploración realizada (Monje, 2011).

La metodología cualitativa conlleva un proceso de indagación más flexible, y se utilizan técnicas de recolección de datos menos estructurados, como observaciones, entrevistas, cuestionarios e interacción con los grupos de estudio (H. Sampieri et al., 1991).

Por lo cual, esta metodología es la adecuada para llevar a cabo la investigación y obtener la información de la empresa presentada en el estudio y realizar el análisis que se tiene como objetivo para el proyecto.

Dado el contexto de la investigación es importante destacar que esta metodología se manifiesta cuando la información debe ser compactada para que esta tenga sentido, significado y así obtener conclusiones. La información que se puede obtener es considerablemente extensa, es por esto que esta se debe almacenar, pre-codificar, agregar, seleccionar y examinar (Schettini & Cortazzo, 2015).

La metodología cualitativa está conformada por cuatro fases, la primera es la **fase preparatoria**, se diferencia dos etapas en esta fase, la primera es una etapa reflexiva que toma como base la propia formación en base a conocimientos y experiencias, que intenta establecer el marco teórico conceptual desde que parte la investigación, se puede identificar una independencia en el proceso reflexivo, ya que, la búsqueda no es totalmente definida en este momento, esta puede ser amplia, lectura de otros investigadores, experiencias significativas, entre otros. Y la segunda etapa es de diseño, se dedica a la planificación de las actividades que se ejecutarán en las fases siguientes, una especie de panorama que se acerque lo más posible a lo ideal, donde es preciso también considerar recursos disponibles para llevar a cabo la investigación. Como producto final de esta fase, el investigador puede desarrollar una propuesta de investigación (Monje, 2011).

Fase Trabajo de Campo se entiende como un proceso de quienes están en busca de información, y van logrando progresivamente acceso a ella, en esta se incluyen dos partes; en primera instancia el acceso al campo, este simplemente es un permiso que hace posible el proceso de realizar observación, y entrega la posibilidad de recoger información que puede ser difícil de conseguir por medio de otra instancia. Y siguiente, la recogida de datos en el campo, donde se sigue tomando una serie de decisiones, pero ya constituye un proceso más productivo en la obtención de datos. En el cual se busca significado considerando la perspectiva de los participantes, relaciones y puntos de tensión (Monje, 2011).

La **Fase analítica**, es el proceso de cierre de la recolección de datos, que da paso al análisis de la información obtenida, debe contar con una investigación con datos suficientes y adecuados, y queda a disposición del investigador para transformarlos de la manera que se crea adecuada (Monje, 2011).

En la **fase Informativa**, se prepara el informe, para esto hay dos formatos; como si se estuviese presentando un puzle entre el lector e investigador o presentando un resumen con los descubrimientos de la investigación. El proceso de investigación culmina con la presentación y el compartir de los resultados (Monje, 2011).

Cada metodología cuenta con un diseño de investigación, el cuál debe adecuarse al objetivo final que tiene el estudio, para acentuar las herramientas que ayuden a conseguir el objetivo de este.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario destacar que cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño, esto quiere decir, que no hay dos investigaciones cualitativas iguales, sino que son únicas solo por el hecho de que el investigador recolecta los datos y se está inserto en un contexto que evoluciona con el tiempo. Se debe tener presente que sus procedimientos no están estandarizados y que el diseño se refiere a los temas generales a abordar que se usarán en la indagación de datos (H. Sampieri et al., 1991).

El inicio del diseño va surgiendo desde el planteamiento del problema, sufre modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés. Se definen diversas tipologías de los diseños cualitativos, las más comunes y recientes son; teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseños de investigación acción y estudios de caso cualitativos. Es necesario explicar que ninguna investigación tiene un diseño definido, ya que, los límites entre tales diseños son relativos y los estudios pueden tomar elementos de más de uno de los ya mencionados.

Para el caso de este estudio se utilizará un diseño de investigación de tipo **estudio de caso**, este método confía en las expresiones subjetivas, escritas y verbales, de lo entregado por el propio entrevistado. De esta manera el investigador dispone de herramienta para adentrarse en el interior de cada situación o sujeto, entonces facilita realizar un examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social. Los estudios de casos tienen como propósito fundamental comprender la

particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo.

3.5 TRABAJO DE CAMPO

En el presente subcapítulo se expresa el trabajo de campo de la investigación que cuenta con la etapa de muestra que fue utilizada para el estudio y la forma en la que se recolectaron los datos para llevar a cabo el proceso.

Realizar el trabajo de campo y la recolección de datos permite elaborar para el estudio interpretaciones viables que entregan la posibilidad de transferir los resultados a grupos y contextos más amplios (Monje, 2011).

3.5.1 MUESTRA

Cuando se identifica la muestra que se va a utilizar para el estudio, esta debe contener las características que sean útiles para responder a la pregunta de investigación que se plantea, y a través de ella encontrar los resultados que sean pertinentes para plantear las respuestas. Al escoger una muestra se espera encontrar en ella las conclusiones que deductivamente representen a la población en general para así obtener los resultados esperados (Monje, 2011).

Si bien la investigación se basa en una metodología de carácter cualitativo, y dado que, en este caso, generalmente, la muestra no se utiliza para representar una muestra o población específica, el estudio utilizará una muestra escogida bajo el criterio específico del tema a abordar, que se relaciona con el estudio de la Gestión de Recursos Humanos en la industria hotelera, con el fin de profundizar en la comprensión del problema que esta presenta.

Para realizar la investigación se utilizará como muestra, el caso del hotel Sheraton Miramar, ubicado en la quinta región de Chile, en la ciudad de Viña del Mar, que cumple con las características necesarias para responder al análisis planteado en el estudio.

Según Guía hotelera Chile (2008) se establecerá una tabla con respecto a algunos de los hoteles de la quinta región de Valparaíso en Chile, cuyos recintos cumplen con los requisitos establecidos del estudio, incluyendo al caso de estudio, el hotel Sheraton Miramar.

Figura 6: Hoteles de la V región, Chile

HOTEL	Nº DE ESTRELLAS DE HOTEL	UBICACIÓN DE HOTEL
SHERATON MIRAMAR	5 Estrellas	Viña del Mar, Chile
RADISSON ACQUA HOTEL & SPA	5 Estrellas	Concón, Chile
O´HIGGINS HOTEL	4 Estrellas	Viña del Mar, Chile
MONTE CARLO HOTEL	4 Estrellas	Reñaca, Chile
MANTAGUA HOTEL & VILLAGE	4 Estrellas	Concón, Chile

Fuente: Elaboración propia en base a Guía Hotelera Chile (2008)

Se escogió como muestra de la investigación el Hotel Sheraton Miramar por la razón de que el hotel a pesar de la contingencia por la crisis sanitaria COVID-19, ha podido mantener su funcionamiento. Es por esto que es relevante investigar, analizar y comprender cómo ha sido su gestión y qué aspectos han beneficiado a la organización para conseguir abstenerse del porcentaje de hoteles que no sobrevivieron a la crisis.

El hotel cuenta con una categoría de cinco estrellas, que hace referencia a la valoración de clasificación más alto en la categoría de hoteles según el servicio que entrega en su totalidad. Dado que además del servicio de hospedaje, este cuenta con múltiples servicios complementarios que generan en la empresa valor, tales como: restaurante, gimnasio, piscinas con temperaturas y spa.

La empresa será el foco del estudio y para obtener la información necesaria, se establecerá como método de recolección de datos la entrevista, que será descrita en el subcapítulo siguiente.

Cabe destacar que para el proceso de recolección de datos se escogió para la entrevista a la persona encargada de Recursos Humanos del hotel, a fin de obtener con detalle la información que es requerida y relevante para la investigación.

3.5.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizó mediante el proceso de entrevista semiestructurada. Técnica en la cual se utiliza una guía de temas propuestos por el entrevistador referente a la gestión de Recursos Humanos en periodo de crisis sanitaria rubro hotelero, para que el entrevistado pueda expresarse con libertad con respecto al tema en cuestión y de esta forma registrar sus respuestas, esta fue de forma escrita y grabada, y así se obtuvo la información que es requerida por los entrevistadores (Monje, 2011).

A través de este proceso que se llevó a cabo de forma presencial, se pretende obtener respuestas que responderán a la interrogante de la investigación, para luego de procesar y codificar los datos se presenten los resultados esperados del análisis.

La entrevista utilizada para obtener la información de la empresa en estudio seguirá, como se mencionó anteriormente, una estructura semi-estructurada, la cual estará definida por categorías y subcategorías que constituyen el alcance de la investigación y esta se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1: Categorías de la entrevista

Categoría	Subcategorías
Perfil del empleado	<ul style="list-style-type: none">• Funciones del empleado• Control sobre el empleado• Influencia del empleado
Subsistemas de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Subsistema de provisión• Subsistema de evaluación de desempeño• Subsistema de desarrollo• Subsistema de Auditoría
Crisis COVID-19	<ul style="list-style-type: none">• Cambios por la crisis• Adaptación por la crisis• Consecuencias de la crisis• Desempleabilidad por la crisis

	<ul style="list-style-type: none"> • Desafíos post-crisis
Cambios en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el RRHH de la organización • Cambios en el trabajo de los empleados • Cambios en las actividades realizadas
Relación con el empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios por acciones del gobierno • Retribuciones monetarias • Motivadores e incentivos
Metas y objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del RRHH en las metas organizacionales • Cambios en los objetivos organizacionales

Fuente: Elaboración propia

A través de las presentes categorías se formulan las preguntas para la entrevista y siguiendo la estructura del instrumento de recopilación de datos, se procedió a realizar la entrevista el día viernes 8 de octubre del 2021, donde las entrevistadoras se presentaron formalmente, se contextualizó el tema y foco de la investigación y se informó de un acuerdo de confiabilidad donde la utilización de la información entregada sería solo con fines de uso académicos, luego se realizó el proceso de preguntas de la entrevista la cual tuvo una extensión de aproximadamente 55 minutos.

3.6 ANÁLISIS DE DATOS

Cuando se obtienen los datos, se inicia el proceso de análisis de estos. En el análisis cualitativo que se lleva a cabo en la investigación, el análisis de datos consiste en descifrar el significado y el alcance que tiene la información, interpretando las interpretaciones de los sujetos, en este caso, del entrevistado que formó parte del instrumento de recolección de la información (Monje, 2011). Al recopilar los datos estos pasan a la fase analítica para

codificar, seleccionar y determinar la información que será utilizada para presentar los resultados.

3.6.1 FASE ANALÍTICA

Esta fase es de vital importancia para continuar con la investigación, dado que los datos recolectados por sí solos no entregan mucha información. Para lograr este objetivo los datos se deben codificar, procesar, seleccionar y analizar de manera ordenada y coherente para ser interpretados (Monje, 2011). Para esta fase se explica el proceso de los datos a través de la figura 7, de modo que gráficamente se pueda comprender el procesamiento para la obtención de información.

Figura 7: Proceso de procesamiento de datos



Fuente: Elaboración propia en base a Monje (2011)

Reducción de datos: Se tiene como objetivo analizar y reducir la información que se recabó en las entrevistas realizadas a los individuos de la muestra, para seleccionar las respuestas que sean coherentes con los objetivos de la investigación y reducir los datos para determinar los que se utilizarán para realizar el análisis de la Gestión de Recursos Humanos en esa empresa.

Disposición y transformación de los datos: Se espera en esta etapa, disponer y transformar los datos reducidos en la etapa anterior para determinar qué información será la utilizada finalmente para concretar el análisis

Obtención de resultados: En esta etapa final de la fase analítica, se procesará toda la información que fue reducida, transformada y seleccionada para presentarla de manera ordenada, coherente y comprensible para obtener la información que será útil para realizar el análisis, a través de herramientas como atlas.ti; cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales (Monje, 2011), para resumir la información y finalmente obtener las conclusiones y resultados esperados.

3.6.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Con el fin de obtener un instrumento de recolección de datos que fuese adecuado para realizar su aplicación, previo a esto, se realizó el proceso de validación y confiabilidad de la entrevista. A través de la revisión de expertos de las distintas áreas que conforma la investigación, los cuales se encuentran en la **Tabla 2**, con el fin de obtener un instrumento que responda correctamente a los objetivos planteados para el proyecto.

Tabla 2: Áreas de investigación y expertos validadores

Áreas de la investigación	Validador
Experto en Recursos Humanos	A
Experto en Área Empresarial	B
Experto en Metodología	C

Fuente: Elaboración propia

El proceso inició con el envío de la solicitud de participación del proceso y posteriormente el documento de la entrevista (el día 25 de Agosto de 2021) a cada experto mencionado por vía correo electrónico. Los expertos debían revisar el documento y entregar su opinión experta declarando si el instrumento presentaba claridad, congruencia o sesgo, a través de una clasificación del uno al cinco, siendo uno la calificación más baja y cinco la más alta. Además, se incluía un cuadro en el cual el experto podía entregar su opinión o

retroalimentación con respecto a cada pregunta específica. Al recibir los documentos con la revisión completa, se realizó un análisis de las observaciones y calificaciones de los expertos y se evaluó si las preguntas se mantenían, se modificaban o en su defecto, se eliminaban.

La forma en la cual se clasificaron las preguntas fue a través de promedios generales de los tres expertos en cada una de las preguntas, se consideraron como preguntas aprobadas aquellas que presentaban calificación mayor o igual a cuatro por parte de los tres validadores. Posteriormente se realizó la modificación de aquellas preguntas que presentaban calificación menor a cuatro, en las cuales se consideraron las recomendaciones y comentarios de los profesionales para analizar y seguidamente realizar las modificaciones pertinentes para que, al terminar este proceso, aquellas preguntas estuviesen validadas también. Estas fueron modificadas considerando las mejoras desde las perspectivas metodológicas, empresariales y de Recursos Humanos. En este caso, no existieron recomendaciones de eliminar preguntas, por lo tanto, al considerar la retroalimentación correspondiente el documento se presentó como validado por los tres expertos.

Finalizado el proceso mencionado anteriormente, se realizó la confiabilidad del instrumento al ser aplicada la entrevista al director de la carrera de Administración gastronómica y hotelera de la Universidad de Valparaíso, Julián Arellano, quién fue la guía para el proceso de confiabilidad del instrumento que se aplicará en el caso de estudio.

Este proceso se completó a través de la realización de la entrevista ya validada por los profesionales expertos, de manera virtual con el director. Fue el quién respondió según sus conocimientos y experiencia en el rubro las preguntas que están preparadas para los hoteles en estudio en los cuales se basa la investigación. Dado que la investigación abarca casos de empresas específicas, el profesional respondió a la entrevista según su perspectiva para entregar su retroalimentación general.

Al finalizar los dos procesos descritos, se confirmó la validación por parte de los tres expertos iniciales y la confiabilidad de la entrevista, por lo tanto, el instrumento se consideró validado y confiable para ser aplicado al estudio de caso del Proyecto de Investigación “Gestión de Recursos Humanos en la industria hotelera, periodo crisis sanitaria”.

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene el propósito de conocer el funcionamiento del Hotel Sheraton Miramar y analizar los resultados brindados en la entrevista aplicada, para posteriormente responder a la pregunta de investigación “¿Cómo ha sido la gestión de recursos humanos de la empresa del rubro hotelero en estudio en el periodo de la crisis sanitaria COVID-19?”. Y finalmente proponer mejoras desde la Gestión de Recursos Humanos en la industria hotelera para posibles futuras crisis.

4.1. VÍNCULO DE MARRIOT INTERNATIONAL Y HOTEL SHERATON MIRAMAR

Según la información entregada en la entrevista es que se tiene conocimiento del vínculo del hotel en estudio Sheraton Miramar con la cadena internacional a la que pertenece, es por este motivo que se introducirá en este análisis la relación de estas compañías.

Hotel Sheraton pertenece a la cadena internacional Marriott, la cual agrupa a todos los hoteles de lujo más grande del mundo, al estar inserto en esta línea las actividades oficiales se gestionen mediante el sitio web general de la cadena, para realizar reservas o postulaciones a diferentes hoteles, en diferentes lugares de mundo. Dentro de los hoteles de esta cadena se destacan **treinta**, algunos de ellos son; Protea Hotels, The Ritz- Carlton, Delta hotels, entre otros.

Dado lo mencionado anteriormente es que es necesario comprender como funciona Marriott International y cómo este influye en las funciones de Sheraton Miramar, de Viña del Mar.

Los fundadores de Marriott, J.W. y Alice Marriott, iniciaron con un puesto de cerveza de raíz, esto con el transcurso del tiempo se convirtió en una empresa hotelera que fue creciendo cada vez más hasta convertirse en algo que cambió su futuro. Por su experiencia los fundadores de la cadena hotelera declaran que una gran carrera consiste en aprovechar

nuevas oportunidades, construir relaciones significativas y convertirse en una fuerza positiva para el mundo (Marriot, 2021).

Marriott se rige por la creencia **“las personas son la prioridad”**, por lo tanto, toda la cadena integral de hotel debe seguir este camino, a pesar de los desafíos que ha traído la pandemia a Marriott International, ellos declaran que las personas siguen siendo prioridad, y frente a la pandemia solo agradecen la resistencia a todos sus empleados (Marriot, 2021).

Se puede observar que como compañía están sumamente comprometidos con los empleados, por lo tanto, dicen estar preparados para el futuro ofreciendo interesantes oportunidades de empleo en todo el mundo, firmemente comprometidos en el crecimiento de sus trabajadores, tanto en el ámbito personal como profesional, mediante recursos de aprendizaje y programas de bienestar.

Al ser Sheraton Miramar miembro de esta cadena, este se rige por los principios que esta constituye. Al ser el único hotel de esta cadena de lujo en la Quinta región, será el foco principal del estudio en el cual se espera obtener un análisis completo para luego proponer mejoras desde la Gestión de Recursos Humanos en periodos de crisis sanitarias para que sirva de guía para otros hoteles que principalmente durante este periodo no lograron sobrellevar la crisis satisfactoriamente.

Para esto se implementó una recolección de datos por medio de la entrevista, a dos trabajadoras del hotel, las cuales entregaron todos sus conocimientos y experiencia en la empresa. Cabe destacar que se aplicó de manera presencial lo cual permitió particularmente tener la observación de la narración, como también comprender la experiencia. La selección de una línea de lujo se da por la eficiencia y la eficacia, para obtener resultados se debe realizar el proceso de análisis y conocer la experiencia del hotel frente a diversas dificultades que se presentaron, lo que consecuentemente fomentará el entendimiento de resultados desde una mirada de guía desde el hotel Sheraton Miramar para el resto de las empresas del sector hotelero.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL HOTEL SHERATON MIRAMAR

Como se mencionó previamente, el proceso de implementación del instrumento de recolección de datos de la investigación se llevó a cabo mediante una entrevista presencial junto a dos trabajadoras del hotel Sheraton Miramar, con los cargos de: Encargada de Recursos Humanos y “Cost-Controller” de alimentos y bebidas. La entrevista fue de tipo semi estructurada en la cual se le realizaron preguntas guiadas a las entrevistadas para que ellas pudiesen entregar información, donde se pudo conocer mucho más a fondo el funcionamiento de la organización, cómo se conforma el equipo interno de ésta y cómo fue su funcionamiento en el periodo de la crisis COVID-19. Luego de desarrollar el proceso de recolección de datos e información, esta se analizó utilizando el programa informático Atlas ti (ver **Anexo 3**) que entregó mapas y diagramas visuales de información ordenada y clasificada, cuyo sistema de información apoyó vigorosamente el análisis de resultados.

4.2.1. PERFIL DEL EMPLEADO

A través de la información se pudo evidenciar que la cultura organizacional del hotel presenta un fuerte vínculo entre la relación de los directivos y los asociados (empleados) del hotel. Lo cual es sumamente positivo dado que se radica la importancia del Recurso Humano en el rubro hotelero, ya que gracias a ellos el huésped o cliente basa su satisfacción en el servicio que le fue entregado.

Los valores y creencias de Sheraton están fuertemente ligados a la importancia de sus asociados, estos se basan en “*Las personas primero*”, y bajo el sistema de Marriot en el cual están insertos, se puede comprender cómo funcionan las relaciones y cómo les ha ayudado a llevar a cabo sus operaciones en el funcionamiento del hotel, una persona feliz hace un cliente feliz, es por eso por lo que constantemente se realizan actividades internas para los asociados y para mantener la unión de los equipos.

El gerente general siempre habla de la “*familia Sheraton*”, dadas las horas que pasan trabajando en el hotel, entonces es necesario trabajar en un ambiente grato para poder dar un mejor servicio, de esto se encarga el área de Recursos Humanos quienes

mediante la organización logran la integración social de todas las personas, además de las diversas actividades que se organizan para incrementar el bienestar de todos en general.

4.2.2 PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL

El planificar forma parte del proceso inicial donde se define los objetivos, Sheraton Miramar se planteó desde el primer caso covid-19 en Chile sus pasos a seguir, en este proceso fundamental también se destacó la labor de su personal administrativo y la forma rápida de actuar. Javiera, entrevistada y encargada de Recursos Humanos comenta que; *“Fue sorprendente para la gente que ninguno perdió su trabajo ni sus sueldos a pesar de la contingencia. Penta que es la cadena dueña del hotel decidió que tenía los ahorros para seguir pagando a sus trabajadores, por lo tanto, nadie quedó sin trabajo ni sueldo. Todo igual fue gracias a Marco, contador general del hotel, que se adelantó a la situación, para poder subsistir 1 año o más pagando sueldos y pagando a proveedores teniendo ingresos cero”*. Lo que deja en evidencia la importancia de la planificación. En una primera instancia se reunió la gerencia con el dueño del Hotel donde se hablaron de utilizar los ahorros, posterior se desarrolló el plan financiero, donde el contador general planeó el pago de sueldos y proveedores aún sin recibir ingresos, en paralelo el equipo de trabajo organizaba los pasos a seguir y Recursos Humanos desempeñaba las nuevas modalidades y protocolos de trabajo con las demás áreas. Por lo tanto, la gestión del Recurso Humano fue necesario para conseguir el continuo funcionamiento entregando el servicio y manteniendo un equipo consolidado. Por lo cual, se anticiparon a las consecuencias e intentaron prevenir el escenario turbulento que se presentaba. Se utilizó el recurso intelectual tan **eficazmente** a fin de tener la continuidad y alineación con las metas organizacionales, que se destacan las competencias del personal de trabajo ya que se actuó en el momento preciso. Como lo menciona la literatura, determinar los pasos ayuda a asegurar que la empresa logre sus planes en términos de objetivos económicos, resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos.

4.2.3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS HOTEL SHERATON MIRAMAR

Sheraton Miramar organiza la gestión de su talento humano a través de los Subsistemas de Recursos Humanos, con la finalidad de controlar las actividades de estos y promover mejoras en su desempeño personal y laboral (**Ver Figura 8**) A continuación, se busca analizar cómo la teoría se implementa en la realidad del caso en estudio.

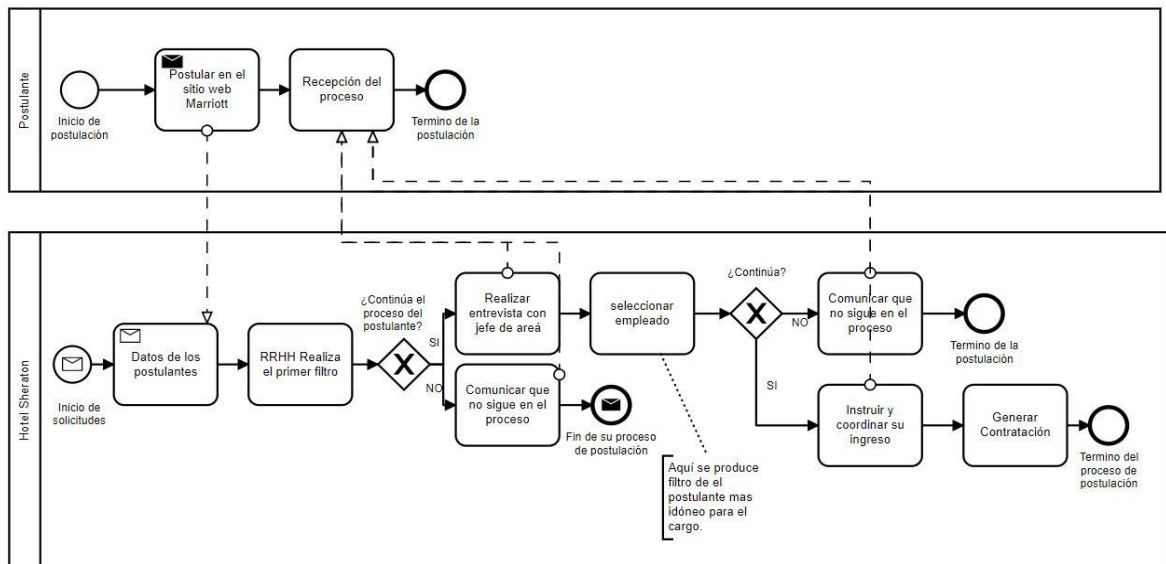
Figura 8: Administración de Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista Hotel Sheraton Miramar

La forma en la cual opera Recursos Humanos del hotel está estructurada mediante procesos definidos. Para el proceso de reclutamiento y selección de personal, el hotel lo realiza a través de postulaciones en la página de Marriot, y posteriormente se realizan entrevistas con el área de Recursos humanos y los jefes de áreas particulares del puesto al cuál el postulante aplica, para ingresar a la organización. Cabe destacar que este proceso es el único para ingresar a un cargo, dado que sus protocolos y reglas están claramente definidas y el incumplimiento de estas conlleva sanciones, para comprender el proceso se realizó un diagrama de flujo de este proceso que se puede observar en la **Figura 9**.

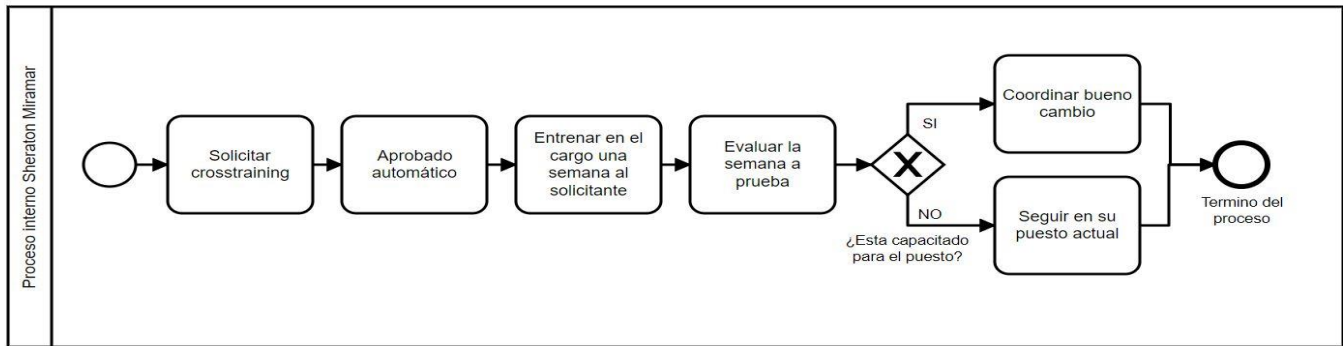
Figura 9: Diagrama de procesos de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista Hotel Sheraton Miramar

Con respecto a los empleados que ya son parte de la organización, se les entrega toda la prioridad para optar subir a un cargo, cambiar de cargo u obtener nuevas responsabilidades. La empresa realiza un proceso de cambio de cargo llamado "Crosstraining", en el cual los asociados piden realizarlo en un área específica para optar subir de cargo al área solicitada. Este proceso debe ser siempre aprobado por parte de Recursos Humanos y se lleva a cabo enseñándoles durante un periodo, todo el trabajo relacionado al nuevo cargo para posteriormente evaluar si el trabajador puede optar por este, véase ejemplo de diagrama del proceso en **Figura 10**. Realizar este tipo de ascenso, genera en los asociados motivación para realizar otras tareas o trabajos que generen mayor sueldo, responsabilidad o cambio de su área. Lo que favorece el trabajo independiente y disminuye la rotación de personal.

Figura 10: Diagrama de procesos de Crosstraining en Hotel



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista Hotel Sheraton Miramar

Como se mencionó anteriormente, luego del proceso de contratación se da paso al subsistema de organización como lo llama la literatura, conocido como organización o socialización organizacional, donde Sheraton se encarga de enseñar a los empleados las bases de su puesto de trabajo y premisas con las cuales funciona la empresa y cómo deben integrarse en sus actividades, en un día en el que el hotel se encuentre relativamente con bajo flujo de clientes para que, de esta manera, poder interactuar entre compañeros de labores y que estos puedan transmitir todo el conocimiento que necesita el empleado para poder desarrollar sus tareas, este proceso cobra suma importancia dado que es necesario que el nuevo trabajador se pueda adaptar completamente para que su integración sea fructífera.

La importancia que entrega el hotel a sus trabajadores es considerablemente alta, el gerente dice; *“la pirámide invertida”*, por lo tanto, es necesario un buen clima laboral y de integración para proporcionar un entorno agradable, sobre todo en la industria del servicio donde el bienestar de los empleados se refleja en la atención que ellos entregan a los huéspedes. Para esto, en el proceso de evaluación de desempeño se ve reflejada la frase del gerente y como lo mencionan las entrevistadas; *“Uno de los valores de Marriot y Sheraton es las personas primero, Porque un personal feliz, hace un cliente feliz”*. Por esto son los empleados que se encargan de evaluar a sus superiores y de esta manera mejorar en la jefatura y saber en qué falla como líder.

Con respecto a las capacitaciones y desarrollo de los asociados, es importante mencionar que son de suma importancia para el hotel, se pudo evidenciar que se realizan capacitaciones recurrentemente.

El hotel Sheraton realiza dos tipos de capacitaciones, una las exige la cadena “Marriot” que son cursos que cada asociado debe cumplir y realizar mensualmente. La encargada de Recursos Humanos es quién regula este proceso a través del control de cada asociado con el cumplimiento de sus cursos. Las otras capacitaciones las realiza el hotel en sí, realizan capacitaciones en el área específica de cada trabajador, capacitaciones de seguridad; como, por ejemplo, un simulacro de incendio en el cual se reúnen los trabajadores y les enseñan cómo controlarlo y utilizar los instrumentos para apagarlo. También capacitaciones de acciones perjudiciales o indebidas dentro del hotel y capacitaciones de servicio para atender a un huésped incluso a aquellos asociados que no tienen trato directo con ellos, con el fin de que todos sus trabajadores tengan las herramientas y competencias para atender a un cliente si la situación se presentase. Además, la empresa comenta que durante el tiempo de la crisis sanitaria por COVID-19 recibieron capacitaciones de servicio y certificación por parte del gobierno para mejorar su servicio. Realizar este tipo de desarrollo de personal constituye una ventaja competitiva del hotel, dado que se aseguran de que sus trabajadores estén preparados para entregar un servicio integral completo a sus huéspedes.

En relación a la aplicación de control o subsistema de auditoría, este permite que en las actividades anteriormente descritas exista una real inspección, para esto, dentro del grupo de empleados existe una organización de cargos donde mencionan que; *“Hay Capitán, supervisores y coordinadores, más el gerente de área para controlar las actividades del personal”*, donde uno del grupo de empleados se encarga de la comunicación con el supervisor, a este empleado se le nombra coordinador, el supervisor en quien se comunica con el capitán y el capitán directamente con gerencia, lo que constituye el conducto regular el cual se debe seguir para coordinar el trabajo en general.

Adicionalmente se realizan constantes auditorías para mantener el control financiero. Todo el conjunto de subsistemas funciona para generar una correcta administración del Recurso Humano dentro de la organización, ya que dentro de la industria hotelera se destaca cómo todas las actividades dependen la una de la otra para funcionar correctamente.

Un subsistema que es vital para mantener el positivismo y entusiasmo laboral dentro del equipo Sheraton es el de retención y mantenimiento, tanto para el rubro del servicio como para el hotel en estudio es importante mantener incentivado y motivados al equipo que tiene directamente relación con el huésped. A continuación se analizará la gestión que lleva el hotel Sheraton Miramar para mantener este subsistema activo dentro de la organización antes y durante la pandemia COVID-19.

4.2.3 MOTIVADORES E INCENTIVOS

Según la información recopilada se puede evidenciar que la empresa procura entregar incentivos y motivadores a sus asociados, dadas sus declaraciones mencionadas en las que *“un personal feliz, hace un cliente feliz”*.

Estudios proponen que para que los empleados incrementen su productividad, mejoren su rendimiento y entreguen un mejor servicio, deben existir motivadores o incentivos en la empresa que los incite a desempeñarse mejor.

El hotel Sheraton Miramar destaca entre sus motivadores las actividades hacia el personal que realizan mensualmente o bien, en fechas importantes tales como: Día de la madre, fiestas patrias, fin de año, entre otras. Con respecto a la crisis sanitaria por COVID-19 que se enfrenta actualmente, la empresa ha implementado nuevos incentivos como transporte a sus trabajadores desde el hotel hacia sus residencias o aumento de sueldo para aumentar la atracción del trabajo en el mercado. Y principalmente, durante la crisis, la empresa no suspendió los contratos laborales ni las remuneraciones de los empleados, lo que generó un incentivo considerable para todos los asociados, lo cual fue posible gracias a la gestión del hotel y la pirámide de prioridades que este tiene, donde sus asociados están primero.

Además de los incentivos y motivadores que la empresa entregó en el periodo de crisis, es relevante analizar en concreto el plan de acción que la empresa llevó a cabo para sobreponerse a esta crisis sanitaria. Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación *“¿Cómo ha sido la gestión de recursos humanos de la empresa Hotel Sheraton Miramar en el periodo de la crisis sanitaria COVID-19?”*.

4.3 CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN HOTEL SHERATON MIRAMAR

Para comenzar la discusión de los resultados obtenidos, primeramente, es relevante analizar el plan de acción que realizó el hotel durante la crisis sanitaria, dado que el hotel fue el único de la quinta región que no realizó cierre durante este periodo. Por lo tanto, es importante para la investigación conocer las estrategias que la empresa implementó para obtener resultados positivos del escenario turbulento que se presentó para la industria hotelera y la economía en general.

La crisis sanitaria trajo consigo múltiples cambios, tanto económicos como de la forma en la cual las personas debían realizar su trabajo y cómo se relacionaban entre sí y con los huéspedes. En este sentido, la empresa declara que uno de los principales desafíos fue el tema de adaptarse a este proceso.

Para lograr adaptarse el hotel utiliza una estrategia de tipo exploradora según la literatura, ya que, promueve la flexibilidad, la innovación, se fomenta la toma de riesgos y soluciones emergentes que se ajusten al entorno cambiante.

Con respecto a los cambios en este proceso, uno de ellos fue el sistema de digitalización de procesos o actividades que previo a la pandemia debían ser presenciales y requerían de mucho papeleo, por lo tanto, fue una adaptación positiva en términos de recursos y esfuerzo físico. Otro tema de adaptación fueron los protocolos COVID-19 que el Estado demandaba en el estado de excepción que Chile estaba inmerso. Primeramente, se redujeron los aforos permitidos en cada área del hotel, desde espacios comunes de huéspedes hasta las oficinas de los administrativos del hotel, comentaban que para realizar su trabajo debían realizar turnos con el fin de respetar el aforo y reducir el contacto entre personas para evitar contagios. Las entrevistadas declaran que en este escenario el trabajo en equipo y la confianza en el trabajo de los compañeros se incrementó, dado que el trabajo se realizaba por turno en la oficina, mientras que el resto de los asociados trabaja mediante “Home office” en sus domicilios. Conjunto al aforo, los protocolos de pandemia exigían también que los asociados realizaran un conjunto de medidas para cumplir con esto, tal como: Lavado de manos controlado cada dos horas, separaciones con cristal, uso de mascarillas y guantes obligatoriamente, toma de temperatura diaria, desinfección de los

lugares utilizados como oficina, casino, etc. Uso de espacios comunes utilizados individualmente, entre otros. También contaban con un robot que recorría el hotel cada una hora para sanitizar todos los espacios. Y con esto se habilitaron planillas en las cuales los asociados debían controlar y anotar cada vez que lavaban sus manos o el robot pasaba por el sector para desinfectar. También se realizó un comité llamado “Comite clean” encargado de implementar, reforzar, realizar capacitaciones o controlar todo los procesos y cumplimiento del protocolo de sanidad.

De la misma forma en el cual los asociados se adaptaban a nuevos protocolos, también los huéspedes. Existen servicios que el hotel debió dejar de entregar dada la contingencia, una de estas fue el servicio buffet de alimentación para el huésped, la empresa comenta que las comidas para el huésped estaban definidas y estas debían entregarse individualmente a los clientes en sus habitaciones, las comidas se realizaban en la habitación dado que los espacios comunes permanecían cerrados o con aforos reducidos. El servicio de limpieza de la habitación se realizaba una vez al día y con los huéspedes fuera de esta, y cada vez que un cliente se iba del hotel, se realizaba una desinfección y sanitización exhaustiva de su habitación y de los implementos utilizados.

La empresa también debió realizar acciones que no realizaban previo a la pandemia, una de estas fue el servicio de “delivey” y “pick-up” para que todos los clientes, sigan disfrutando de su deliciosa gastronomía, este cambio también se generó porque algunos asociados quedaron sin actividades que llevar a cabo dentro del hotel por los bajos aforos. Así como también algunos servicios se vieron afectados como el servicio de eventos de Hotel, fueron pausadas toda esta clase de reservas, hasta octubre del año 2021 donde se comienzan a retomar.

La adaptación fue un proceso importante para continuar con el funcionamiento del hotel, dado que la forma en la cual estaban acostumbrados a operar cambió drásticamente. La empresa comenta que primeramente todas las actividades requerían en general mayor tiempo, sin embargo, consideran que ya se volvió parte de su rutina y realizan sus actividades sin inconvenientes. Lo que indica que la empresa tiene una cultura que es flexible y abierta a los cambios, que simplifica los procesos de adaptación a un nuevo entorno, lo que genera una ventaja considerable, dado que existen constantes cambios amenazando a las empresas y estas deben ser capaces de adaptarse a ellos (Frieser, 2021). En conjunto con la adaptación al cambio, la empresa declara que la gestión del

contador del hotel fue fundamental para este proceso de crisis, como se mencionó con anterioridad. Es por esto por lo que es sumamente relevante que la gestión de todos sus empleados aporte a estos cambios para conseguir sobreponerse a las amenazas que se presentan, donde su cultura organizacional cumple un factor importante, dado que permite que esto suceda y en consecuencia que la empresa pueda seguir en funcionamiento.

Dada la información entregada, en este capítulo de análisis de resultados se espera mostrar las conclusiones observadas al responder a la pregunta de investigación, con respecto a las medidas de adaptabilidad que la empresa empleó durante el tiempo de crisis sanitaria por COVID-19 que se vivió durante el año 2020 y periodo del año 2021.

Se puede concluir en general que el funcionamiento continuo del hotel se logró llevar a cabo gracias **a la acción** de los directivos y empleados de la empresa. Actuar de manera **eficiente y eficaz** los arrimó a conseguir una ventaja de la crisis que recién iniciaba y que se presentó en un escenario repentino y de incertidumbre. Toda la gestión realizada se le atribuye fuertemente a la labor y trabajo de los empleados, el trabajo en equipo y la selección de prioridades que tiene la cultura del hotel. En este ámbito se evidencia como la gestión de Recursos Humanos en la crisis sanitaria, y en general, es un pilar fundamental para afrontar este tipo de desafíos, problemáticas y amenazas.

Finalmente, al presentar la información de cómo ha sido la gestión de Recursos Humanos de la empresa hotelera en el periodo de la crisis sanitaria por COVID-19, se puede destacar que el Hotel Sheraton Miramar abarcó positivamente la adaptación a los cambios por la crisis, y dado este resultado es como se puede comprender cómo la estructura y cultura organizacional, junto a la organización, planificación, dirección y control de sus actividades y tareas les permitió conseguir el desempeño que la empresa consiguió mantener hasta la actualidad.

A continuación, se entregarán las conclusiones de los resultados obtenidos en el análisis para conseguir finalmente responder al objetivo específico final de la investigación que es proponer mejoras desde la Gestión de Recursos Humanos para posibles futuras crisis sanitarias en el sector hotelero, basado en la literatura existente con respecto a gestión y administración de las empresas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS

Para concluir y entregar las propuestas de mejora, primero es relevante comentar que en el proceso de análisis y discusión de los resultados se consideraron para entregar respuesta a todas las categorías que formaban parte de la investigación, lo que generó que las propuestas de mejora se puedan abarcar de mejor manera, entregando una visión completa de lo que las empresas debiesen realizar en un escenario de crisis.

En este sentido, en un escenario turbulento, basado en la información que existe en la literatura en torno a la Gestión de Recursos Humanos, para lograr adaptarse a una crisis de manera más eficiente, se recomienda en general que las organizaciones puedan conocer el entorno tanto externo como interno de cada empresa, con el fin de llevar a cabo una planificación adecuada y generar estrategias funcionales, que les permitan tener una cultura flexible y adaptable a futuros cambios. Internamente en el rubro de servicio hotelero, es fundamental el equipo de trabajadores, por lo tanto, la literatura propone la administración correcta del recurso humano a través medio de los subsistemas de Recursos Humanos. Con respecto a la empresa en estudio se puede identificar que efectivamente el Hotel Sheraton Miramar se respalda en las recomendaciones de los autores en cuanto a un plan desde el reclutamiento de personal, su bienestar organizacional y personal de individuo, hasta los métodos de implementación de control en el equipo. A excepción de la evaluación de desempeño, el cual se realiza de manera invertida a lo que se propone en la literatura, dado que no está dirigida la evaluación hacia el personal sino, hacia la gerencia, donde se espera que estos se encarguen de mejorar por el bien común del grupo y sus trabajadores.

En base a los resultados obtenidos y la experiencia del hotel Sheraton Miramar, se genera un marco de propuestas para que otras empresas del rubro hotelero puedan considerar y tomar en cuenta en un futuro escenario turbulento. Primeramente, es importante mencionar que las empresas deben realizar un ajuste horizontal de las prácticas de **Recursos Humanos** en torno a la estrategia de la organización, a fin de que exista consecuencia entre lo que busca la empresa y los resultados que se obtiene.

De esta manera, se recomienda a las empresas, que la administración de su personal sea en base a los Subsistemas de Recursos Humanos, que en el **Subsistema de provisión** los procesos de reclutamiento y selección de personal sea de manera minuciosa, para asegurar que el nuevo personal que ingrese a la organización sea idóneo para su cargo.

Con respecto al **Subsistema de organización** es oportuno que el personal que fue seleccionado realice una asertiva socialización organizacional, que este pueda aprender claramente las actividades a realizar, las reglas internas de la empresa, el conducto regular de control que existe en los equipos de trabajo y principalmente, que se le pueda mostrar y enseñar la cultura organizacional que tiene la empresa, de esta forma, el empleado se familiariza rápidamente con su cultura y será parte de ésta para estar alineado con los demás empleados lo cual es fundamental para conseguir que todos sigan las mismas metas organizacionales.

En relación con el **Subsistema de evaluación de desempeño**, se recomienda que estas se realicen periódicamente, la literatura propone que se enfoquen al empleado para poder controlar y corregir su comportamiento. Sin embargo, en lo observado en la investigación, se determinó que las evaluaciones de desempeño guiadas a los empleados generan temor y presión en ellos, lo cual no es óptimo para los trabajadores del sector hotelero, dado que se recomienda en este rubro en específico que el personal se mantenga contento y satisfecho en sus jornadas y actividades laborales. Con respecto al ejemplo de la **empresa en estudio**, se evidenció la funcionalidad que existe en las evaluaciones de desempeño guiadas a los jefes o gerentes de áreas, esto genera un ambiente de confianza y tranquilidad para los empleados y retroalimentaciones a los líderes de equipo, que al realizar su trabajo adecuadamente desencadenan que el trabajo del equipo en general sea correcto y funcional. Por lo tanto, se les recomienda a las empresas hoteleras aplicar este método de evaluación.

Sobre el **Subsistema de retención o mantenimiento**, se propone firmemente que las empresas entreguen motivadores e incentivos a sus empleados, está comprobado según la literatura y la experiencia que estos incrementan el desempeño laboral y el nivel de satisfacción del empleado en su trabajo. Existe un sinnúmero de motivadores e incentivos que se pueden entregar, no necesariamente monetarios, que generan en el empleado incremento de su bienestar, para que este pueda efectuar su máximo rendimiento y así conseguir los objetivos empresariales.

Referente al **Subsistema de desarrollo**, se recomienda a las empresas que enfatizen en los procesos de capacitaciones, de aprendizaje y formación de sus trabajadores. Si bien estos generan costos monetarios y de tiempo, son una inversión necesaria para asegurar que sus empleados se encuentren capacitados para realizar

adecuadamente sus tareas y tener el máximo de conocimientos y habilidades para desarrollar su trabajo personal y enfrentar nuevos desafíos que se presenten.

Finalmente, el **Subsistema de Auditoría**, es primordial para controlar los procesos descritos, en todo tipo de administración se requiere implementar control. En este sentido, este subsistema debe enfocarse en auditar y controlar que las actividades se estén llevando a cabo correctamente. Se recomienda que las empresas puedan establecer un marco en el cuál se especifique cómo las actividades debiesen realizarse en cada proceso para que, si existe una desviación, esta sea fácil de identificar y de corregir y controlar a tiempo.

Al respecto de la crisis COVID-19, si bien el hotel en estudio sobrellevó esta de una manera óptima, existieron hoteles del rubro que no pudieron seguir en funcionamiento o se vieron pausados en su funcionamiento por largos periodos. Por lo tanto, en relación con este tema, se proponen algunas recomendaciones que se pudiesen aplicar en posibles crisis que puedan presentarse en el futuro y que afecten al rubro del servicio. Aquí yace la importancia de considerar y enfrentar los cambios que se puedan generar en el **entorno externo**, ya que la propagación de las dificultades evoluciona rápidamente. Y así mismo en el **contexto interno** que permite considerar al factor más importante de la industria de servicio, que son los trabajadores, con el fin de alinearlos de tal manera que antes de que se presente alguna crisis sanitaria, les permita llevar un trabajo fructífero, que durante la crisis le favorecerá para afrontar las problemáticas que se presenten. La coordinación del equipo de trabajo genera un rápido actuar frente a las crisis, al reorganizar eficazmente para continuar con la metas y objetivos organizacionales, permitiendo una **rápida adaptación a los cambios en la organización** y aplicación de nuevas estrategias.

Con respecto a las propuestas hacia el Hotel Sheraton Miramar, se propone que la empresa pueda, primeramente, establecer sus procesos en torno a lo que el negocio determina. Recursos Humanos debiera preocuparse de atraer talentos que permitan además eficientar los procesos en beneficio de mayor satisfacción de sus clientes. Así también mantener sus prácticas de compensaciones y retribuciones que premien los talentos, para impulsar mejores prácticas dentro del hotel. A objeto de lograr aquello, se necesita en primer lugar; impactar al recurso humano durante la pandemia, para esto el hotel debe: **Gestionar adecuadamente el cambio ante la crisis COVID-19**; gestionar comunicación clara y eficiente desde los directivos hacia el personal, para evitar

comunicación o información inexacta que generen problemas y preocupaciones en el personal, lo cual se evidenció que no es positivo.

Para conseguir el objetivo propuesto se recomienda seguir los siguientes pasos;

- **Elaborar un mensaje corporativo de la Gerencia:** Al transmitir el mensaje directamente por medio de un gerente, se genera confianza y logra una mayor recepción por parte de los trabajadores. El área de Recursos Humanos debe apoyar y guiar la gestión de este mensaje.
- **Unificar el mensaje:** Recursos Humanos debe ser el punto de contacto para todo el personal por igual, tanto de la recepción de consultas como en las respuestas entregadas. Dentro de las cuales pueden surgir temas relacionados a; horarios de trabajo, medidas para flexibilizar el trabajo, disminución de jornadas laborales, incapacidades, entre otras.
- **Identificar los canales efectivos de comunicación:** Además de la comunicación mediante correos electrónicos, es importante explorar otros medios, por ejemplo; videos breves con información puntual o imágenes que permitan una lectura más rápida de entrega de información.
- **Implementar una comunicación bidireccional:** A pesar de que la organización debe establecer su lineamiento y comunicarlo, también es importante escuchar la voz de sus clientes internos; entendiendo sus preocupaciones y ansiedades
- **Crear espacios de reuniones sociales virtuales:** Lo anterior con el fin de compartir temas de interés, en las cuales se puede aprovechar las plataformas tecnológicas para realizar capacitaciones, iniciativas que se quieran compartir, o simplemente generar un espacio para conversar sobre aquellos aspectos que les preocupan a los empleados en ese momento. Lo cual genera una medida de gran relevancia cuando los asociados se encuentran distanciados físicamente.

Finalmente, y como punto más importante; **Desarrollar y automatizar procesos**, que puedan apoyar a la Gestión de Recursos Humanos, considerando que la automatización de procesos persigue el objetivo de generar eficiencia y eficacia, disminuir costos de tiempo y esfuerzo de trabajo y disminuir el margen de error humano, por lo tanto, se generaría apoyo a las labores que desempeña el personal del hotel para que la Gestión

se realice de manera mucho más eficaz con el soporte de las nuevas tecnologías. Con el incremento intensivo de la tecnología, existen un sinnúmero de sistemas de información que sustituyen los procesos manuales con el fin de mejorarlos. De esta forma, se recomienda al Hotel Sheraton Miramar que este pueda implementar procesos tal como; “llave digital”, que a través de un dispositivo móvil el huésped tiene acceso a su dormitorio y espacios comunes, lo que automatiza el proceso de entregar cada llave y además, reduce el contacto físico, lo cual es una medida que se adapta correctamente al contexto pandémico. De la misma forma, se podrían desarrollar aplicaciones móviles del Hotel, para que cada huésped inscrito, en especial para aquellos que frecuentan de manera regular el hotel, puedan realizar sus reservaciones en detalle y de manera actualizada para que su estancia en el hotel sea mucho más cómoda, rápida, eficiente y segura. Si bien, la Gestión del hotel es funcional, se recomiendan sus mejoras desde la perspectiva de incluir tecnología que apoye y eficiente las labores de los empleados del hotel e incrementa a través de esto, la satisfacción de sus clientes.

Además de las recomendaciones presentadas, parte del **colofón** de la investigación, cabe destacar las limitaciones existentes en esta. En primer lugar, la crisis sanitaria por COVID-19 al ser tan reciente, aún no ha sido abordada por la literatura. Esta presenta información con respecto a las crisis empresariales ligado a la administración de las organizaciones, sin embargo, se evidencia un vacío con respecto a crisis sanitarias, las cuales ocurren de manera imprevista pero que puede traer consigo múltiples consecuencias negativas si esta no se aborda correctamente y no existe una buena **Gestión de Recursos Humanos**, lo cual ya se evidenció que es fundamental para afrontar los escenarios turbulentos.

Si bien la crisis sanitaria afectó a un conjunto de industrias, se pudo evidenciar que la industria hotelera cayó fuertemente con la pandemia, dado que esta se destaca por el servicio personal y directo que existe entre los empleados de un hotel y sus huéspedes, y porque con las restricciones de viajes y cuarentenas controladas en el país, la tasa de hospedaje en Chile disminuyó drásticamente.

Al llevar a cabo la investigación dentro del rubro hotelero se pudo recopilar información que aporte a la literatura existente, dado que como se mencionaba anteriormente, con respecto a crisis sanitarias existe un vacío. Donde se identifica principalmente la adecuada Gestión de Recursos humanos que la empresa en estudio

aplicó para enfrentar la contingencia, lo que entregó un marco de propuestas de mejora para que otras empresas puedan aplicarlas en el futuro, además de recomendaciones para el **caso de estudio**, el cuál según su cultura organizacional, podría aplicar fructíferamente para optimizar sus procesos y aumentar su eficiencia.

De este modo, se recalca que las mejoras propuestas que se deberían seguir ante una posible nueva crisis sanitaria son aquellas ya mencionadas que se identifican con los Subsistemas de Recursos Humanos y su administración para el sector hotelero, además de las mejoras propuestas con respecto a la automatización de tareas.

Dada las propuestas anteriores, se puede concluir que el estudio permitió identificar que en general las empresas en un escenario de crisis deben Planificar; para determinar el plan de acción que se aplicará. Organizar; para definir qué empleados y cómo llevarán a cabo el plan de acción que se estableció. Dirigir; para corregir desviaciones y solucionar inconvenientes que se puedan presentar durante el proceso de crisis. Y finalmente Controlar; para asegurar que todo esté funcionando según lo planificado. Si todos sus procesos y actividades están correctamente administradas, se genera un ambiente en el cuál las empresas pueden responder con flexibilidad ante cambios repentinos que una crisis usualmente trae consigo. A través de la Gestión de Recursos Humanos, las organizaciones pueden administrar y alinear a su personal para que todos trabajen en conjunto para sobreponerse a los escenarios complejos y salir adelante a pesar de lo que suceda en su entorno.

De manera final, el proyecto de investigación permitió analizar la **Gestión de Recursos Humanos** de la industria hotelera en periodos de crisis y determinar mejoras para esta, para poder aplicarse en distintos casos y crisis que se puedan presentar en el futuro. Como se menciona en un inicio, las limitaciones presentes en el estudio radican principalmente en el sentido de que la crisis sanitaria aún está presente en el momento del desarrollo de esta. Aún se vive dentro de un ambiente de incertidumbre dado que es una situación actual, por lo tanto, las estrategias que utilicen las empresas pudiesen variar, a pesar de que las recomendaciones pueden ser aplicadas en cualquier momento para sacar provecho de estas. Por lo cual se espera que una vez que la crisis sanitaria por COVID-19 haya culminado, se puedan realizar nuevas investigaciones considerando lo que la literatura presentará con respecto a estas y considerar los objetivos que tiene esta investigación que finalmente es analizar y proponer mejoras desde la Gestión de Recursos Humanos para

posibles futuras crisis sanitarias, para poder entregar un marco fundamentado hacia el Hotel Sheraton Miramar y para las empresas que deseen sobreponerse a ambientes turbulentos y salir adelante positivamente.

BIBLIOGRAFÍA

Álvaro Altamirano, Oliver Azuara, & Stephanie González. (2020). *¿Qué efectos tendrá la*

COVID-19 sobre el empleo de América Latina y el Caribe? - Factor Trabajo.

Arbelaez, L. (2014). *Recursos humanos en un hotel.*

<https://prezi.com/6nspkblk6cni/recursos-humanos-en-un-hotel/>

Arroyo, Jesús. (2020, March 11). *Coronavirus: La OMS declara el brote de Covid-19 pandemia.* <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-pandemia-brote-de-covid-19-nivel-mundial-segun-oms-1895>

Carrillo, B., & Alberto, L. (2015). *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales. XVI*, 1–25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>

Chiavenato. (2007). *Evaluación del desempeño.*

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.*

<https://pdf09c8576ef2b233d300ff9f021819cd89.odilo.us/#/3289cec572e94965a7b10a5c5cc477fc/989eeb0d7b1bd51b17071c785d6723a1e4db44e2f21cc31497fb19dfd53a2ff9>

Colegio médico de Chile. (2020). *INFORMACIÓN RELEVANTE PARA PERSONAL SANITARIO.*

<https://datastudio.google.com/u/0/reporting/1oTmHXjhKffvmetVm7ktujAIZAPLYCiac/page/Px2IB?s=s5peD4n9DOI>

Cooperativa. (2020). *Despidos y cierres temporales: La severa crisis del sector hotelero en Chile - Cooperativa.cl.*

<https://www.cooperativa.cl/noticias/sociedad/salud/coronavirus/despidos-y-cierres-temporales-la-severa-crisis-del-sector-hotelero-en/2020-03-31/022352.html>

De la Madrid, E. (2014). *El turismo como motor de crecimiento económico | Analisis.*

<http://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=113&t=el-turismo-como->

Dyzenchouz, G. (2018, June 20). *La importancia de Recursos Humanos en la gestión de cambio.* <https://blog.gointegro.com/la-importancia-de-recursos-humanos-en-la-gestión-de-cambio>

Fude. (n.d.). *¿Qué es la industria hotelera? | FUDE. Fude by Educativo.*

- García, R. (n.d.). *Estrategias de recuperación para hoteles | Aprende de Turismo - Formación Online en Turismo*. Retrieved May 30, 2021, from <https://www.aprendedeturismo.org/estrategias-de-recuperacion-para-hoteles/>
- Gobierno de Chile. (2020). *Gob.cl - coronavirus*. https://www.gob.cl/coronavirus/?gclid=CjwKCAjwkN6EBhBNEiwADVfyaxylsRq7U-vXNeko3PbGiB7OHjiAas2DvrxFnTEJNqMVBXWukmAGBoCEQ4QAvD_BwE
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. www.FreeLibros.me
- Guerrero, M. H. Y. G. (2020). *Efectos de la crisis sanitaria sobre la actividad económica por sectores*.
- Guía hotelera Chile. (2008). *Hoteles 5 estrellas en Viña del Mar - Hoteles 4 estrellas - Apart Hotel - Cabañas - Chile*. <http://www.guiahotelrachile.com/v/vinadelmar/hoteles5.htm>
- H. Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*.
- Hcmfront. (2020). *7 tendencias tecnológicas que impulsarán RR. HH. en 2020*. <https://home.hcmfront.com/blog/7-tendencias-tecnologicas-que-impulsaran-los-rrhh-en-2020>
- Instituto nacional de estadísticas. (2021). *Infografía Empleo (ACT)*.
- La agencia de viajes. (2020, June 22). *Protocolos para reactivar al sector*. https://www.litoralpress.cl/sitio/Prensa_Texto.cshtml?LPKey=d9.Sxtd.Hh3s0.K.P.M7m3b.D4.T.Bi.L.B4.Xdj.O.Xs1.I.X/K.R0.V.W1s.Ö
- Latina de Costa Rica, U. (n.d.). *Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos*.
- Lyonnet, J. (2020). *Chile perdió 1,5 millones de pernoctaciones en abril | Hoteles y Alojamientos*. https://www.hosteltur.com/lat/137141_chile-perdio-15-millones-de-pernoctaciones-en-abril.html
- Marriot. (2021). *Ofertas de trabajo*. *Archivos de La Sociedad Española de Oftalmología*,

85(8), 290. [https://doi.org/10.1016/s0365-6691\(10\)00194-2](https://doi.org/10.1016/s0365-6691(10)00194-2)

Martínez, C. (2020). *Los principales problemas del Teletrabajo que presentan empresas y trabajadores* | Infogate. <https://www.infogate.cl/2020/06/15/los-principales-problemas-del-teletrabajo-que-presentan-empresas-y-trabajadores/>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (n.d.). *Economía de Chile - Chile en el Exterior*. Retrieved May 10, 2021, from <https://chile.gob.cl/teheran/sobre-chile/economia-de-chile>

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos Con la colaboración especial de Prentice Hall*. www.pearsoneducacion.net

Monje, C. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA Guía didáctica*.

Olave, R. (2020). *Crisis en hoteles de Chile: 96% cerrados y 400 mil trabajadores afectados*. <https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/crisis-en-hoteles-de-chile/1014142/>

Olivera, M. J. (2016). *Industria de la Hospitalidad*. <https://docplayer.es/5641170-Industria-de-la-hospitalidad.html>

OMS. (2020). *Gestión de la COVID-19 en hoteles y otras entidades del sector del alojamiento*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/334128/WHO-2019-nCoV-Hotels-2020.3-spa.pdf>

Opere, M. (2021). *Incentivos. ¿Qué son los incentivos? - Tipos de incentivos y usos adecuados* - Blog P&A. <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>

Ortega, J. L. (2021). *La aportación del turismo al PIB mundial cae a la mitad por la pandemia* | Economía. https://www.hosteltur.com/143169_la-aportacion-del-turismo-al-pib-mundial-cae-a-la-mitad-por-la-pandemia.html

Orús, A. (2021). • *Coronavirus: muertes en el mundo por continente 2021* | Statista. 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/>

- Pearl Ben, E. (2021, April). *Coronavirus (COVID-19): ¿Qué significa la cuarentena y el aislamiento? (para Padres) - Nemours KidsHealth*.
<https://kidshealth.org/es/parents/coronavirus-isolation-quarantine-esp.html>
- Quiroa, M. (2021). *Gestión de recursos humanos -Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-recursos-humanos.html>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (décima edición).
www.pearsoneducacion.net
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS*.
- Servera, J. (n.d.). *El estrés laboral en el sector hotelero - AntiTrabajo*. Retrieved May 30, 2021, from <https://antitrabajo.com/2015/03/18/el-estres-laboral-en-el-sector-hotelerol/>
- Subsecretaría de Turismo. (2020). *PROTOCOLO DE MANEJO Y PREVENCIÓN ANTE COVID-19 EN EL SECTOR TURISMO*.
- Techedge. (2020). *La cultura organizacional frente a la pandemia*.
<https://www.techedgegroup.com/es/blog/cultura-organizacional-frente-pandemia>
- Universidad Católica Boliviana. (2007). *IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PERSPECTIVAS*.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*.

ANEXOS

Anexo 1: Mapa literario



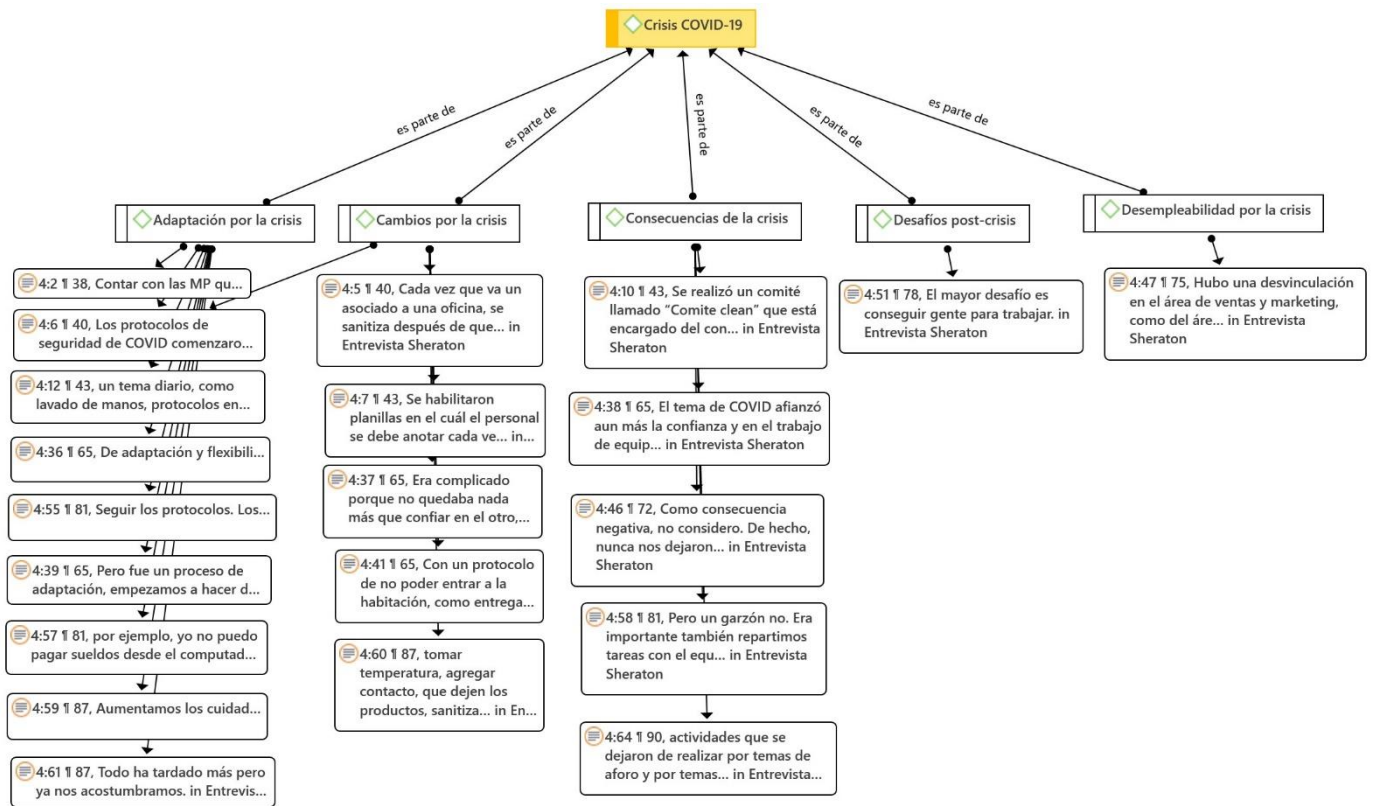
Anexo 2: Categorías y entrevista semi- estructurada para el caso de estudio

Categoría	Subcategoría	Pregunta
Perfil del empleado	Funciones del empleado	1.1 ¿Cuáles son las tareas generales que debe cumplir el personal?
	Control sobre el empleado	1.2 ¿Cómo realiza control sobre las tareas descritas anteriormente para que estas se cumplan según lo planificado?
	Influencia del empleado	1.3 ¿Cómo definiría su cultura organizacional?, ¿Qué comportamiento tienen los empleados que aporten a esta?
Subsistemas de Recursos Humanos	Subsistema de provisión	2.2 ¿Cómo es el proceso de contratación y selección del RRHH?, ¿Quién está a cargo de este proceso?
	Subsistema de evaluación de desempeño	2.3 ¿Realizan el proceso de Evaluación de desempeño a sus empleados?, ¿Cómo es este proceso?, ¿Cada cuánto tiempo se realiza?
	Subsistema de desarrollo	2.4 ¿Realizan proceso de capacitación para mejorar los conocimientos o habilidades del personal?, ¿Cómo es este proceso?
	Subsistema de desarrollo y subsistema de auditoría	2.5 ¿Se realiza sólo una vez o es periódico? Si la respuesta es periódico, ¿Cada cuánto tiempo?
Crisis COVID-19	Cambios por la crisis	3.1 Con respecto a la crisis sanitaria por COVID-19 que la empresa ha tenido que enfrentar. ¿Cómo ha sido este proceso de cambio en general?
	Adaptación por la crisis	3.2 ¿Cómo se ha tenido que adecuar la empresa para enfrentar esta crisis?
	Consecuencias de la crisis	3.3 Con respecto a la información que maneja en su cargo en la empresa, ¿Qué consecuencias para los empleados ha traído la crisis?
	Desempleabilidad por la crisis	3.4 ¿Han tenido que desvincular a empleados dado este proceso?, ¿Cuántos?
	Desafíos post - crisis	3.5 ¿Cuál consideran que será el desafío de Recursos Humanos en un escenario post-pandemia?
Cambios en la organización	Cambios en el RRHH de la organización	4.1 En general, con los empleados que continúan en la organización, ¿Qué cambios ha tenido que enfrentar el RRHH a través de la crisis?
	Cambios en el trabajo de los empleados	4.2 ¿De qué manera los empleados realizan su trabajo en este proceso de crisis?
	Cambios en las actividades realizadas	4.3 ¿Qué actividades realizan que, previo a la pandemia no realizaban?
	Cambios en las actividades realizadas	4.4 ¿Existe alguna actividad que, debido a la pandemia, dejaron de realizar?
	Cambios por acciones del gobierno	4.5 ¿Qué facilidades le ha entregado el gobierno para seguir en funcionamiento?
Relación con el empleado	Retribuciones monetarias	5.1 ¿Cómo es la retribución de los empleados en este tiempo de crisis?
	Motivadores e incentivos	5.2 Como departamento de Recursos Humanos, ¿Se entregan motivadores o incentivos a los trabajadores dado el periodo de crisis?
Metas y objetivos organizacionales	Influencia del RRHH en las metas organizacionales	6.1 ¿Cómo ha influido en el cumplimiento de las metas de la empresa el factor de Recurso Humano en general?
	Cambios en los objetivos organizacionales	6.2 Dado el contexto actual, ¿Han cambiado sus objetivos organizacionales?

Anexo 3: Preguntas modificadas de la entrevista.

Pregunta inicial	Pregunta modificada
¿Cómo es la retribución de los empleados en este tiempo de crisis?	¿Han tenido que modificar las retribuciones monetarias de sus empleados por la crisis?
¿Cómo ha influido en el cumplimiento de las metas de la empresa el factor de Recurso Humano en general?	¿El recurso humano influye en el cumplimiento de las metas organizacionales?
¿Qué actividades realizan que, previo a la pandemia no realizaban?	¿Qué actividades deben realizar actualmente los trabajadores, que previo a la pandemia no realizaban?
¿Se realiza sólo una vez o es periódico? Si la respuesta es periódico, ¿Cada cuánto tiempo?	¿Los procesos de capacitación se realizan periódicamente?, ¿Cada cuánto tiempo?
¿Han tenido que desvincular a empleados dado este proceso?, ¿Cuántos aproximadamente?	¿Han tenido que desvincular a empleados dada la pandemia?

Anexo 4: Ejemplo de un diagrama de red en Atlas ti.



Anexo 4: Proceso de validación del instrumento de recolección de datos

Subcategoría	Pregunta	Promedio Expertos			
Funciones del empleado	¿Cuáles son las tareas generales que debe cumplir el personal?	Experto	A	B	C
		promedio	3	4	5
		promedio total	4		
Control sobre el empleado	¿Cómo realiza control sobre las tareas descritas anteriormente, para que estas se cumplan según lo planificado?	Experto	A	B	C
		Promedio	4	4	5
		promedio total	4,3		
Influencia del empleado	¿Cómo definiría su cultura organizacional?, ¿Qué comportamiento tienen los empleados que aporten a esta?	Experto	A	B	C
		Promedio	4	4	5
		promedio total	4,3		
Subsistema de provisión	¿Cómo es el proceso de contratación y selección de RRHH?, ¿Quién/es está/n a cargo de este proceso?	Experto	A	B	C
		promedio	5	4	5
		promedio total	4,7		
Subsistema de evaluación de desempeño	¿Realizan el proceso de evaluación de desempeño a sus empleados?, ¿Cómo es este proceso?, ¿Cada cuánto tiempo se realiza?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	5
		promedio total	4,7		
Subsistema de desarrollo	¿Realizan procesos de capacitación para mejorar los conocimientos o habilidades del personal?, ¿Cómo es este proceso?	Experto	A	B	C
		Promedio	4	4,5	5
		promedio total	4,5		
Subsistema de desarrollo y subsistema de auditoría	¿Se realiza sólo una vez o es periódico? Si la respuesta es periódico, ¿Cada cuánto tiempo?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	3	3
		promedio total	3,7		
Cambios por la crisis	Con respecto a la crisis sanitaria por COVID-19 que la empresa ha tenido que enfrentar. ¿Cómo ha sido este proceso de cambio en general?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	4
		promedio total	4,3		
Adaptación por la crisis	¿Cómo se ha tenido que adecuar la empresa para enfrentar esta crisis?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	5
		promedio total	4,7		

Consecuencias de la crisis	Con respecto a la información que maneja en su cargo en la empresa, ¿Qué consecuencias para los empleados ha traído la crisis?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	4,5
		promedio total 4,5			
Desempleabilidad por la crisis	¿Han tenido que desvincular a empleados dado este proceso?, ¿Cuántos aproximadamente?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	5	4
		promedio total 4,7			
Desafíos post - crisis	¿Cuál consideran que será el desafío de Recursos Humanos en un escenario post-pandemia?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	5
		promedio total 4,7			
Cambios en el RRHH de la organización	En general, con los empleados que continúan en la organización, ¿Qué cambios ha tenido que enfrentar el RRHH debido a la crisis?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	4,5
		promedio total 4,5			
Cambios en el trabajo de los empleados	¿De qué manera los empleados realizan su trabajo en este proceso de crisis?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	3,5
		promedio total 4,2			
Cambios en las actividades realizadas	¿Qué actividades realizan que, previo a la pandemia no realizaban?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	2
		promedio total 3,7			
Cambios en las actividades realizadas	¿Existe alguna actividad que, debido a la pandemia, dejaron de realizar?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4,5	5
		promedio total 4,8			
Cambios por acciones del gobierno	¿Qué facilidades le ha entregado el gobierno para seguir en funcionamiento?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	5	5
		promedio total 5			

Retribuciones monetarias	¿Cómo es la retribución de los empleados en este tiempo de crisis?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	3,5	3
		promedio total 3,8			
Motivadores e incentivos	Como departamento de Recursos Humanos, ¿Se entregan motivadores o incentivos a los trabajadores dado el periodo de crisis?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	4	5
		promedio total 4,7			
Influencia del RRHH en las metas organizacionales	¿Cómo ha influido en el cumplimiento de las metas de la empresa el factor de Recurso Humano en general?	Experto	A	B	C
		Congruencia	5	3,5	4,5
		promedio total 4,3			
Cambios en los objetivos organizacionales	Dado el contexto actual, ¿Han cambiado sus objetivos organizacionales?	Experto	A	B	C
		Promedio	5	5	5
		promedio total 5			