



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional en las
Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del departamento de
Matagalpa, periodo 2022

Subtema

Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional de
Hotel y Restaurante Selva Negra, del departamento de Matagalpa,
periodo 2022

Autores

Br: Armando Josué Ortiz Zelaya

Br: Marcela Alejandra Hernández Tenorio

Tutor

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 13 de diciembre 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema

Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional en las
Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del departamento de
Matagalpa, periodo 2022

Sub tema

Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional de
Hotel y Restaurante Selva Negra, del departamento de Matagalpa,
periodo 2022

Autores

Br: Armando Josué Ortiz Zelaya

Br: Marcela Alejandra Hernández Tenorio

Tutor

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 13 de Diciembre 2022

INDICE

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA | i |
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| CARTA AVAL..... | iv |
| RESUMEN..... | v |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| III. OBJETIVOS | 5 |
| 3.1.- OBJETIVO GENERAL..... | 5 |
| 3.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 5 |
| IV. DESARROLLO | 6 |
| 4.1.- Pandemia COVID-19 | 9 |
| 4.1.1.- Clasificación de las Medidas | 15 |
| 4.1.1.1.- Medidas Sanitarias | 15 |
| 4.1.1.2.- Medidas de Seguridad | 19 |
| 4.1.1.3.- Medidas Operativas..... | 22 |
| 4.1.1.4 Medias Estructurales | 25 |
| 4.2.- Cultura Organizacional | 28 |
| 4.2.1.- Elementos de la Cultura Organizacional | 30 |
| 4.2.1.1.- Elementos Visibles | 30 |
| 4.2.1.1.1.- Los Elementos Simbólicos | 31 |
| 4.2.1.1.2.- Elementos Estructurales | 33 |
| 4.2.1.1.3.- Los Elementos Materiales | 36 |
| 4.2.1.1.4.- Elementos Conductuales | 38 |
| 4.2.1.2.- Elementos Invisibles y Desarticulados | 40 |
| 4.2.2.- Características de la Cultura Organizacional | 42 |
| 4.2.2.1 Regularidad en los Comportamientos Observados | 43 |
| 4.2.2.2.- Normas | 45 |
| 4.2.2.3.- Valores Predominantes..... | 47 |
| 4.2.2.4.- Filosofía | 49 |
| 4.2.2.5.- Reglas..... | 51 |
| 4.2.2.6.- Clima Organizacional | 53 |

| | |
|---|----|
| 4.2.3.- Dimensiones de la Cultura Organizacional..... | 56 |
| 4.2.3.1 Innovación y aceptación del riesgo. | 57 |
| 4.2.3.2.- Atención al detalle. | 59 |
| 4.2.3.3.- Orientación a los Resultados. | 60 |
| 4.2.3.4.- Orientación a la gente. | 61 |
| 4.2.3.5.- Orientación a los equipos. | 63 |
| 4.2.3.6.- Agresividad. | 64 |
| 4.2.3.7.- Estabilidad. | 65 |
| V. CONCLUSIONES..... | 68 |
| VI. BIBLIOGRAFIA..... | 69 |
| VII. ANEXOS..... | 70 |

DEDICATORIA

Este Seminario está dedicado a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Él es quien guía el destino de mi vida.

A mis padres, que en todo momento estuvieron ahí en cada etapa de mi vida, mi Papá que hoy está en un lugar mejor ya descansando y le dedico a él todo mi esfuerzo brindado en esta fase final. Te Amo Papá y yo sé que estas muy contento por lo que hoy soy. También a mi Mamá que nunca se cansó de perdonarme y ayudarme a salir de aquellas lagunas profundas que no me dejaban salir y cumplir el propósito de Dios en mi vida, Mamá Gracias, este es uno de los sueños que siempre le pedí al Señor cumplirlos y en especial dedicárselo a la mejor Mamá del planeta. A mi hermana Jessica Massiel Ortiz Zelaya y toda su familia los amo demasiado.

A mi hermosa Novia Rachell López, quién el Señor la envió a mi vida en el momento correcto para apoyarme y recordarme que vale la pena gastarse la vida para el Señor y hacer su voluntad, mi Amor Te Amo, también va por ti y por tu familia que siempre han estado ahí para apoyarnos siempre.

A todos mis amigos, que saben por lo que pase y estuvieron ahí de una u otra forma para brindarme su apoyo incondicional, Gracias Alejandro Montenegro y a tu hermosa familia por apoyarme y no haberte cansado en creer que Dios iba a hacer su propósito en mí. A cada pastor y cada amigo que Dios puso hasta el día de hoy en mi vida, para ayudarme a crecer en todas las áreas.

Br: Armando Josué Ortiz Zelaya

DEDICATORIA

Dedico este Seminario de Graduación a cada uno de mis pilares fundamentales, los cuales me ayudaron de una u otra manera a culminarlo:

Dios: Principalmente a él, por darme sabiduría cada día, por ayudarme a no darme por vencida a pesar de cada obstáculo, por derramar cada gota de paciencia sobre mí, para seguir luchando día a día y no permitir que mi vida se acabe, pues constantemente me ayuda a seguir adelante.

Madre: A mi Madre Martha María Tenorio, por estar para mí siempre, por luchar día con día para ayudarme a terminar mis estudios, por ser esa persona de carácter fuerte que me motiva día con día a seguir adelante y ser una mujer de bien, porque siempre me muestra el valor de las cosas, es por ello que se la dedico con todo el orgullo del mundo, pues sé que es la persona que daría su vida por mí.

Abuela: A mi mamá Marina, quien en estos momentos se encuentra desde el cielo velando por mí, por ser mi motivación, pues siempre quise que se sintiera orgullosa de su nieta, lastimosamente no podrá ver mi trabajo, pero se lo mando hasta el cielo.

Hermano: A mi hermanito menor Félix, pues cada esfuerzo que hago, lo hago para poder demostrarle lo importante de luchar por lo que uno quiere y por ser una persona incondicional en mi vida.

Br: Marcela Alejandra Hernández Tenorio.

AGRADECIMIENTO

Al terminar con éxito esta investigación agradecemos:

A DIOS, por habernos dado la vida, fortaleza y sabiduría durante todo el proceso de realización del trabajo investigativo; para alcanzar las metas y ver coronada nuestra carrera de Administración de Empresas.

Como también a Nuestros familiares por siempre motivarnos a seguir adelante.

De igual manera a Hotel y Restaurante Selva Negra, por abrirnos sus puertas y permitimos realizar dicha investigación, de igual modo a cada uno de los colaboradores que nos brindaron su apoyo para obtener distinta información, como también a los clientes que se encontraban en ese momento y cada uno brindo su granito de arena, por último, pero no menos importante a Lic. Gustavo (Gerente Administrativo) por confiar y nosotros y brindarnos su confianza para poder realizar nuestra investigación en su empresa.

A todas aquellas personas que se hace difícil mencionar, pero que forman parte en nuestras vidas, gracias por creer en nosotros y comprender lo que significan los estudios en nuestro desarrollo profesional.

Como dejar de agradecer A nuestra queridísima Tutora Msc. Lily del Carmen Soza López, por habernos transmitido cada uno de sus conocimientos, preocuparse por la calidad que debería llevar la investigación como también dirigirla, de manera que se obtuvieran los mejores resultados.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua Farem-Matagalpa), por brindar los recursos necesarios para lograr con éxito la Licenciatura en Administración de Empresa.

Br. Armando Josué Ortiz Zelaya

Br. Marcela Alejandra Hernández Tenorio



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

UNAN FAREM MATAGALPA – UNAN MANAGUA

VALORACION DEL TUTOR

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Br. Marcela Alejandra Hernández Tenorio (No. Carnet 18601623), y Br. Armando Josué Ortiz Zelaya (No. Carnet 14063712), Con el tema general “Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, periodo 2022.”. Y correspondiente al Subtema: “Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional de Hotel y Restaurante “Selva Negra”, departamento de Matagalpa, periodo 2022.”

El trabajo aborda las variables: Pandemia COVID-19 y Cultura Organizacional de Hotel y Restaurante “Selva Negra” con el propósito de conocer los cambios que adoptó la cultura de”, a raíz de la pandemia.

A mi criterio, el trabajo investigativo fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 15 días del mes de noviembre del año dos mil veintidós.

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN

La presente investigación se realizó en Hotel y Restaurante Selva Negra, la cual trata acerca de los Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional en la Empresa Turísticas y Hotelera Selva Negra, del departamento de Matagalpa. Este estudio se realizó con el propósito de conocer todos aquellos cambios que provoco la Pandemia COVID-19 en las empresas, principalmente en la Cultura Organizacional. Es por ello que fue de gran importancia estudiar la temática, ya que la Cultura Organizacional juega un papel fundamental, provocando un impacto directo en los resultados de las empresas, también es aquella que se encarga de determinar la forma en la que debe funcionar cada empresa. Llegando a la conclusión de que el Hotel Selva Negra, aplicó cada una de las medidas establecidas por la OMS, con el fin de cuidar la salud de sus colaboradores y sus clientes, pues cada uno juega un papel fundamental. A raíz de la Pandemia COVID-19 la Cultura Organizacional del hotel cambió, fortaleciendo su enfoque hacia la gente, ya que implementó normas temporales y permanentes para proteger a sus clientes internos y externos.

Palabras Claves:

Pandemia COVID-19, Cultura Organizacional, Medidas, Elementos, Características, Dimensiones.

I. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se aborda la temática de la Pandemia COVID-19 y los efectos que causó en la Cultura Organizacional de las empresas específicamente en la Empresa Turística y Hotelera Hotel Selva Negra, del departamento de Matagalpa, periodo 2022.

Hasta la fecha de hoy la Pandemia COVID-19, ha generado un fuerte impacto sanitario, social y económico en el mundo. Muchas empresas se han visto golpeadas por la crisis sanitaria y han surgido fuertes tensiones que pueden limitar su competitividad y su permanencia en el mercado.

En la actualidad la Cultura Organizacional se ha convertido en un tema de gran peso en el progreso de las empresas, por lo que se investigó sobre las normas que se implementaron durante la Pandemia COVID-19 y como este cambio la Cultura de algunas empresas en un nuevo contexto mundial.

Lo que se pretende con esta investigación es determinar, aquellas acciones, estrategias y formas de trabajos que se tuvieron que implementar para hacerle frente a la situación para aun así seguir operando y enfrentando riesgos y desafíos.

Este trabajo investigativo se encuentra estructurado por su Introducción, en la cual se da a conocer el tema de estudio y los antecedentes de investigación, se plantearon objetivos generales y específicos para determinar el estudio del tema antes mencionado, continuando con el desarrollo del subtema con sus teorías y resultados, para finalizar con las conclusiones, y fuentes bibliográficas consultadas y como última parte del trabajo se encuentran los anexos.

Para realizar dicha investigación se indagaron distintos antecedentes referentes a la problemática en mención.

En cuantos los antecedentes a nivel Global se encontraron los siguientes:

En Valencia España, se realizó una tesis para optar al título de Doctor en Psicología Humana, con el tema la Cultura Organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo, el papel mediador del clima y la reflexibilidad; con el principal objetivo de contribuir al desarrollo de la investigación académica en la investigación en la temática de Cultura y su impacto sobre el rendimiento a través del clima y la reflexibilidad. Llegando a la Conclusión de la alineación de la cultura y el clima que permitirá que las personas respondan y tengan los compromisos adecuados para habilitar al equipo de los resultados esperados. (Melian, 2017)

En el país de Costa Rica, se elaboró un proyecto de graduación para optar por el Bachillerato en Administración de Empresas, con el tema Impacto Organizacional que ha tenido la Pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales y tiene como objetivo principal ayudar a que la industria Gastronómica y Hotelera puedan operar de acuerdo a los cambios en el entorno tanto interno como externo y puedan alinearse a las nuevas normas post Pandemia, en conclusión se elaboraron estrategias competitivas que ayuden a ambas y por ello de acuerdo a los resultados obtenidos se elaboró una propuesta que agregará valor a cada una de los sectores en estudio. (Castro Morales, 2021)

En Lima, Perú Peter Yamakawa Decano de ESAN Graduate School of Business, elaboró un documento acerca de la propagación del COVID-19 que viene causando un impacto empresarial que rompe récord, tanto en niveles de venta, precios de productos/ servicios o cadenas de suministros, el menciona lo siguiente “Es necesario adelantarse a lo que vendrá a través de un cambio en la Cultura Organizacional.” Y en conclusión él comparte una serie de reflexiones que tendrán que ver mucho con la nueva adaptación de las empresas a los nuevos cambios a raíz de la aparición del COVID-19. (Yamakawa, 2020)

En Colombia, Marcela Patiño López elaboró una investigación basada en Los Desafíos que impone a la Cultura Organizacional la Organización del Trabajo derivada de la aparición de la Pandemia COVID-19 en una empresa del sector Manufacturero, con el objetivo principal de identificar cuáles eran esos desafíos, Finalmente se concluyó que fue más la afectación de la cultura organizacional en lo que respecta a los elementos formales o expresivos que sobre los elementos nucleares, dejando los valores como aquel aspecto que solo pocos sujetos percibieron cambiantes. Se destacan entonces cambios en la tecnología, la decoración de los espacios, las formas de vestir, la distribución de los espacios, los personajes más influyentes, el estilo comunicacional y los rituales. (Lopez Patiño, 2020)

En Colombia se elaboró un Seminario basado en la Influencia de la Pandemia en la toma de decisiones en una empresa media de hidrocarburos donde analizarán la toma de decisiones en la antes mencionada y por consiguiente se elaboró una herramienta gerencia basándose en el modelo racionalista para fortalecer la toma de decisiones en dicha empresa con el fin de incrementar los niveles de productividad en medio de un contexto de Pandemia. (Zuluaga Yanguma & Igor, 2020)

Estos antecedentes fueron de gran utilidad e importancia, porque permitieron conocer cuales fueron los distintos hallazgos que se han realizado con respecto a la temática abordada de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional, además fueron de mucha utilidad para la definición de objetivos e indicadores, así como teorías y fuentes bibliográficas para el desarrollo de la Investigación.

II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación titulada “Los Efectos de la Pandemia Covid19 y la Cultura Organizacional” aplicada a la Pequeña y Mediana Empresa Turística y Hotelera, Hotel Selva Negra, estuvo orientada en estudiar los cambios en la Cultura Organizacional que ha venido presentando el Hotel tras la aparición de la Pandemia COVID-19, desde el año 2020.

Se considera que la temática abordada es de gran importancia para Hotel y Restaurante Selva Negra, ya que esta le permitirá tener un mejor conocimiento a la hora de enfrentar nuevos desafíos, partiendo de que a raíz de la pandemia COVID-19, la Cultura Organizacional tuvo algunos cambios en algunos elementos o normas que caracterizan al Hotel.

La razón que llevo a realizar esta investigación es, descubrir como los colaboradores se han venido adaptando a los cambios y cuales fueron esos cambios, además de conocer qué medidas decidió implementar el Hotel para hacer frente a la Pandemia COVID-19 y como se vio afectada su Cultura Organizacional.

Esta investigación se espera que sirva de referencia para los actuales y futuros colaboradores del Hotel, permitiéndoles conocer las nuevas normas, políticas, procesos y medidas que se tomaron en cuenta tras la aparición de la Pandemia COVID-19. Como también a los estudiantes y futuros profesionales que deseen obtener información y puedan utilizarlo como una base de datos que les permita conocer más sobre, por qué se decidió estudiar los efectos en la Cultura Organizacional de las PYMES tras la Pandemia COVID-19, por ultimo pero menos importante para los investigadores y futuros Licenciados en Administración de Empresa, dicha investigación será de gran de utilidad ya que les permitirá tener un mejor conocimiento de los funcionamientos de la empresa y el cómo estar preparado para los nuevos que surgen con el tiempo, como la adaptación de nuevos cambios en el entorno laboral.

III. OBJETIVOS

3.1.- OBJETIVO GENERAL

Analizar los efectos de la Pandemia COVID-19 en la cultura organizacional de Hotel y Restaurante Selva Negra, del departamento de Matagalpa, periodo 2022.

3.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar las medidas de bioseguridad implementadas durante la Pandemia COVID-19 en Hotel Selva Negra, período 2022.
- Describir la cultura organizacional de Hotel y Restaurante Selva Negra, período 2022.
- Valorar los cambios en la cultura organizacional a raíz de la Pandemia COVID-19, en Hotel y Restaurante Selva Negra, periodo 2022.

IV. DESARROLLO

- Generalidades de la Empresa.

✓ Reseña Histórica

Una reseña histórica, en definitiva, es un texto breve que se propone repasar los hechos históricos de un determinado asunto. Este tipo de notas brinda una visión general sobre el objeto reseñado con un formato descriptivo-informativo. (Pérez Porto & Merino, 2011)

Para los autores una reseña histórica, es un pequeño resumen, que permite conocer de un determinado tema, es un texto breve que se propone repasar los hechos históricos de un determinado asunto.

Hotel Selva Negra:

Selva Negra se encuentra ubicado en el kilómetro 140 de la carretera Matagalpa-Jinotega, en las históricas montañas donde inmigrantes alemanes instalaron la primera finca de café en el siglo XIX. Sus descendientes son los fundadores de Selva Negra Ecolodge, que todavía preserva algunas tradiciones centenarias.

La propiedad que ocupa Selva Negra Ecolodge es parte de la finca La Hammonia, que fue adquirida por Eddy Kühn y Mausí Hayn en 1975 cuando sólo era estrictamente una finca cafetera. El hotel, como complejo de cabañas, fue construido en el mismo año bajo el nombre de Selva Negra, que ha sido conservado y utilizado desde entonces, así como para el café tostado y el marketing del proyecto en su conjunto.



✓ VISIÓN

Es la descripción del futuro ideal de la organización. Es una declaración que refleja los objetivos a alcanzar y que deben lograrse mediante el esfuerzo de cada individuo y equipo, y también a través de la distribución y uso de los recursos disponibles. Además de ser un conjunto de intenciones que mueve a la organización y a sus trabajadores. Es decir, es la razón de ser de la empresa. (Chiavenato Idalberto, 2011)

Para Chiavenato la visión de una organización en la cultura organizacional es la definición, de la empresa o del negocio, que sirve para que el equipo de trabajo se esfuerce cada día, puesto que, todos están detrás del mismo objetivo, el cual es, que la empresa marche bien.

VISIÓN DE HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA:

Somos un complejo turístico que contribuye al desarrollo sostenible de nuestra empresa junto a la comunidad, nos inspiramos en productos de turismo responsable para los amantes a la cultura, la belleza de la naturaleza y estamos plenamente comprometidos con su conservación para que las generaciones futuras puedan disfrutar de ellas.

✓ MISIÓN

Es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Es la que hace referencia al objetivo de la empresa a largo plazo. La característica de liderazgo dentro de la misión gerencial de la empresa conlleva la unión de todos los miembros de esta en torno a unos valores. (Schein, 1988)

Para Schein la misión en una empresa es, una declaración clara y exacta de los propósitos y responsabilidades de la organización con relación a sus clientes,

se le conoce como misión a la función, encargo, o propósito que una persona debe de cumplir.

MISIÓN DE HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA:

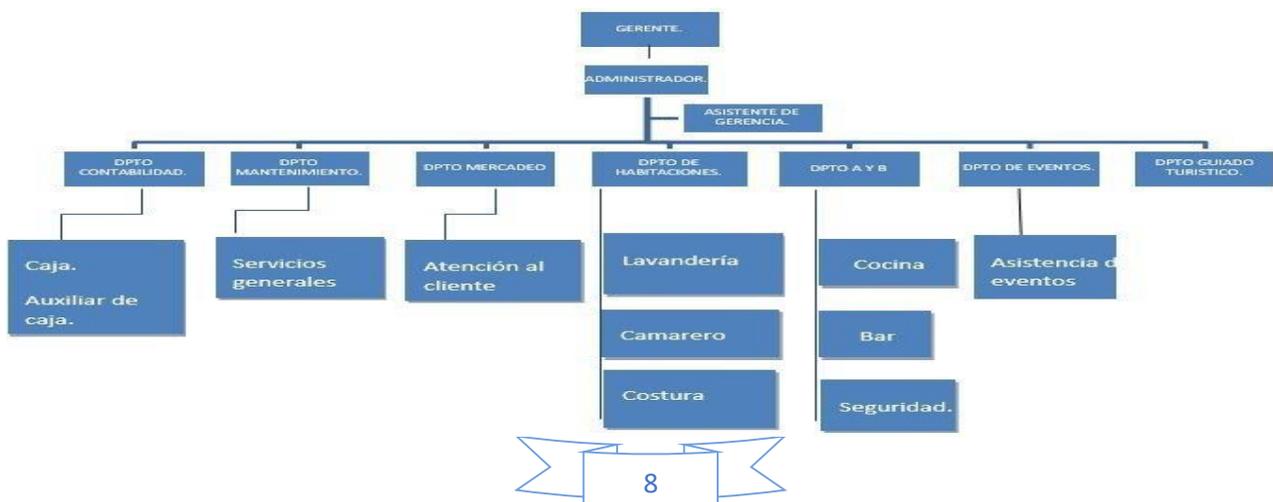
Ser un complejo turístico referente a nivel nacional e internacional comprometidos con la dignidad humana al trabajar con políticas sustentables para conservar el prestigio que nos caracteriza: Proyectar el uso racional recursos económicos, naturales y culturales, contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa con la comunidad

➤ Estructura Organizacional

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (Brume Gonzále, 2019)

Es decir, esta estructura es la manera en cómo se asignan las funciones y cada una de las responsabilidades que tiene que cumplir cada uno de los miembros dentro de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Cada empresa debe adoptar una estructura distintiva para poder alcanzar los objetivos por lo tanto se debe planificar todo el proceso de las labores y definir cada puesto y responsabilidad de las personas que integran la organización.

ORGANIGRAMA DE HOTEL Y RESTAURANTE SELVA NEGRA



4.1.- Pandemia COVID-19

La Pandemia de COVID-19 es un desastre en que se combina una amenaza biológica con diversas vulnerabilidades, como la capacidad organizacional y de respuesta de los sistemas sanitarios, la sobrepoblación, la informalidad, las prácticas sociales de trabajo y el transporte público (OMS, 2020).

La Pandemia ha llegado en un momento en que se ha generalizado un modelo de desarrollo que presenta graves fallas estructurales, caracterizado por una creciente desigualdad, elevados niveles de informalidad laboral, debilidad y fragmentación de las instituciones en particular las que se relacionan con la protección social y estructuras comerciales y de producción con limitadas capacidades tecnológicas y concentradas en sectores que dependen de ventajas comparativas estáticas, como los recursos naturales y los salarios bajos. (CEPAL, 2021).

Según los autores, la aparición de esta Pandemia ha logrado mostrar la capacidad que tienen las empresas para enfrentar, situaciones de pérdidas económicas, pérdidas laborales y pérdidas humanas. Según la OMS, la Pandemia COVID-19, es una enfermedad que ha venido a cambiar al mundo por completo, tanto en el ámbito profesional como en el ámbito sentimental, que ha provocado incertidumbre en las personas, dicha Pandemia sigue provocando cambios económicos significativos en el país, puesto que su aparición fue en un momento donde se consideraba que el país estaba alcanzando su estabilidad económica.

➤ Fases de la Pandemia

Conocer las fases en la propagación de la enfermedad permite determinar el compromiso e impacto social y ver las acciones necesarias para alimentar su expansión (OMS, 2019).

Fase 1: Preparación

Las primeras medidas son dirigidas a que la persona infectada o la que viajó a una zona de riesgo esté apartada del resto de la población sana. Los primeros pacientes son aislados y comienza una investigación para identificar su actividad y las personas con las que pudieron encontrarse en contacto. En este contexto, se definen protocolos y se determinan los hospitales accesibles de atender a los casos. (OMS, 2020).

En esta primera etapa, es donde ocurre el contagio inicial de la enfermedad. En este tiempo, las personas contagiadas empiezan a presentar los primeros síntomas leves, acá es donde se espera que se trate de un malestar general, tal como, fiebre y tos, en esta primera etapa, se procede a tener aislamiento a la persona ya que, el virus se multiplica y establece residencia en los afectados o contagiados, es acá donde se procede a realizar una investigación, es decir, realizándoles estudios a las personas con las que estuvo en los últimos días.

Fase 2: Contención

Consiste en identificar a las personas que importan la infección desde el extranjero y en lograr una contención adecuada. En este escenario, los ciudadanos deben implementar medidas que eviten que el virus se propague a nivel domiciliario, comunitario, a nivel de espacios colectivos y se logra con medidas básicas de higiene y al evitar las aglomeraciones. Es así como las autoridades inician labores de distanciamiento social, como cierre de escuelas, limitación de viajes e implementación de trabajo a distancia. Se cancelan eventos privados para evitar aglomeraciones de personas. Estas medidas buscan dar tiempo a las instituciones de salud para prepararse para la epidemia y una transición a la tercera etapa. (OMS, 2020).

La fase dos consiste en identificar a aquellas personas que traen esta infección importada desde el extranjero y lograr una contención adecuada. En esta parte del contagio, los ciudadanos deben implementar medidas básicas de higiene que eviten que el virus se propague más, evitando el acercamiento con sus amigos, familiares, vecinos, etc. En esta parte del contagio se comienzan a realizar labores de distanciamiento social, como cierre de escuelas, limitación de viajes e implementación de trabajo a distancia, se tratan de evitar aglomeraciones de personas.

Fase 3: Contagio Comunitario

Una vez que se sobrepasan los casos contenidos y se identifiquen casos que no tienen relación con los casos importados, se establece como un contagio comunitario, esta es la fase 3. Por eso es importante seguir la orden gubernamental de evitar las concentraciones, con lo que se espera se evite la propagación masiva del virus. (OMS, 2020).

En esta fase circula activamente el virus. Las instituciones médicas detectan y atienden los casos de la enfermedad, con el fin de mitigar los efectos. La atención de pacientes no graves es realizada de forma ambulatoria, es decir, no son internados en los hospitales, en tanto que los casos graves son atendidos en centros definidos. (OMS, 2020).

Es importante mencionar que la fase número tres, corresponde al contagio comunitario es la que se registra cuando está se encuentra en la mayor parte del territorio nacional, y los casos son comunitarios, aquí, ya no son. En esta etapa tres del virus, se trata nada más ni nada menos de la máxima transmisión en la que se pueden llegar a registrar grandes cantidades de infectados cada día por el virus, es por eso por lo que se debe de acatar las orientaciones y quedarse en casa.

Fase 4: Transmisión Sostenida

En esta etapa se estudia una base masiva conformada por millones de personas que reciben el medicamento o bien la vacuna a través de una campaña oficial de inoculación, ya fuera del estricto control de un ensayo clínico. Se investiga, entonces, qué efectos adversos leves y graves se producen y, en el caso de la vacunación, cómo impacta en el número de hospitalizaciones, pases a terapia intensiva, casos positivos confirmados y también muertes. (OMS, 2021).

La fase 4 es el proceso que comienza cuando una vacuna o medicamento ya tiene la aprobación de las agencias regulatorias y está disponible en el mercado. Es la última fase del estudio clínico y sirve para seguir determinando su valor terapéutico, la aparición eventual de nuevas reacciones adversas y medir su efectividad en su campo de aplicación. (OMS, 2021).

En la fase número 4, es donde se debe llevar un control de ingreso de las personas en un país, la fase numero 4 va muy relacionada con la fase número 3, porque es aquí donde comienzan a implementarse las medidas de sana distancia entre las personas y uno de los detalles que hay que resaltar es que a raíz de esta fase las personas en muchos lugares no acataron las orientaciones brindadas por la OMS, una de las características de esta fase es que para su debido control, los países deben de extremar aún más las medidas y llevar a la cuarentena total a los países.

Fase 5 y 6: Pandemia en Curso

Las últimas fases de la Pandemia se dan cuando las medidas anteriores no han sido aplicadas con éxito y el número de casos se salen de control. Se llega al pico más alto. Las medidas siguen siendo extremas: se prohíbe la movilidad por completo. (OMS, 2020).

En estas dos últimas fases, ya existe, es un sinnúmero de personas contagiados, en este momento las medidas efectivas que puedan tomar deben de ser más esenciales y efectivas, ya sea incrementar la vigilancia, la detección y tratamientos tempranos de los casos, y como también el control de la infección en todos los establecimientos de salud.

➤ Endemia

Es la presencia continua de una enfermedad o un agente infeccioso en una zona geográfica determinada. También puede denotar la prevalencia usual de una enfermedad particular en dicha zona. El termino hiperendemia significa la presencia constante de una enfermedad con elevada incidencia, y holoendemia, un nivel elevado de prevalencia de la infección a partir de una edad temprana, que afecta a la mayor parte de la población (Vargas-Uricochea, 2020).

Se puede definir como la aparición de una enfermedad, es decir, cuando hay un número extenso de casos de una enfermedad, ya sea que se produzca en un punto geográfico o en grupo de población específica.

➤ Brote Epidémico

Se establece cuando existe la aparición de dos o más casos de una misma enfermedad asociados en tiempo, lugar y persona, o también cuando existe un incremento significativo de caso en relación con los valores habitualmente observados, o cuando aparece una enfermedad, condición o riesgo para la salud en una zona hasta entonces libre de ella (Vargas-Uricochea, 2020).

Según Vargas se puede denominar, como una enfermedad infecciosa y contagiosa que tiene una aparición repentina que puede ser de dos o más casos acumulados, es decir que están asociados en tiempo, lugar y personas un ejemplo claro de esto puede ser, un Brote de COVID-19 que comenzó en un lugar determinado y llegó a convertirse en una Pandemia.

➤ Epidemia

Es la manifestación en una comunidad o región de casos de una enfermedad (o un brote) con una frecuencia que exceda netamente de la incidencia de la normal prevista. El número de casos que indica la existencia de una Pandemia varía con el agente infeccioso, el tamaño y las características de la población expuesta, su experiencia previa o falta de exposición a la enfermedad, el sitio y la época del año en que tiene el lugar.

Por consiguiente, la epidemicidad guarda la relación con la frecuencia común de la enfermedad de la misma zona entre la población especificada y en la misma estación del año. La aparición de un solo caso de una enfermedad de esa naturaleza en lo que exista una relación de lugar y tiempo constituye una prueba suficiente de transmisión para que se le considere como epidémica (Vargas-Uricochea, 2020).

Se puede decir que la epidemia a una enfermedad que se propaga rápida y activamente con lo que el número de casos aumenta significativamente, aunque se mantiene en un área geográfica concreta. A partir de la aparición del COVID-19 se puede observar que fue de manera rápida la propagación en el lugar de su origen y ahí se observó cómo se propagó a nivel mundial dejando números significativos de muertos y contagiados porque algo que no se puede olvidar de la Pandemia es un alto grado de peligrosidad.

➤ COVID-19 en las empresas

Las consecuencias del coronavirus (COVID-19) no tienen precedentes y se sienten en todo el mundo. El mundo del trabajo se ve profundamente afectado por la Pandemia mundial del virus. Además de ser una amenaza para la salud pública, las perturbaciones a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas. La Pandemia está afectando severamente los mercados laborales, las economías y a las empresas, incluidas las

cadena de suministro mundiales causando una interrupción generalizada del comercio (OIT, 2017).

Para la Organización Internacional del Trabajo el COVID-19 en las empresas viene siendo, un problema de salud pública que afecta de manera directa a la economía de las empresas donde estas deben de modificar y ampliar sus políticas internas y realizando nuevas estrategias de sostenibilidad que le permita a la empresa utilizar la tecnología como una herramienta fundamental para llevar a cabo las gestiones dentro de la Empresa.

4.1.1.- Clasificación de las Medidas

Son medidas sociales para reducir la frecuencia de contacto entre las personas para disminuir el riesgo de propagación de enfermedades transmisibles, como el COVID 19, también son todas aquellas que sirven para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores. (Secretaria de Salud, 2019).

Para la secretaria de la Salud las medidas de Bioseguridad son protocolos que se llevan a cabo de manera correcta para evitar cualquier percance que pueda perjudicar una organización, estas medidas pueden ser aplicadas en diferentes áreas, pero con una misma finalidad evitar propagación y contagios continuos.

4.1.1.1.- Medidas Sanitarias

Las medidas sanitarias (destinadas a proteger la salud de las personas y los animales) y fitosanitarias (destinadas a preservar los vegetales) se aplican tanto a los artículos alimenticios de producción nacional o a las enfermedades locales de animales y vegetales como a los productos procedentes de otros países (OMC, 2021).

- Limpieza de los instrumentos de trabajo utilizados diariamente, por lo menos dos veces al día con limpiadores, desinfectantes, alcohol, toallas desechables.

- a) Superficie.
 - b) Mesas.
 - c) Escritorios.
 - d) Teclado.
 - e) Teléfonos.
- Limpieza constantemente el comedor y las demás áreas de ingesta de alimentos o cafetería.
- a) Mesas
 - b) Sillas
 - c) Vitrinas
 - d) Estantes
- Desinfección de los Vehículos.
- a) Superficie de contacto previo al uso.
 - b) Maleteros
 - c) Ventanillas
 - d) Tableros (para que se remueva el aire).
 - e) Los cinturones
 - f) Pantallas, radios.
 - g) Reposabrazos
 - h) Vidrios.
 - i) Espejos retrovisores etc.
- Incentivar el lavado de manos frecuente de todo el personal
- a) Lavado de manos al entrar y salir.
 - b) Verificar el lavado de manos al entrar y salir.
 - c) Colocar más jabones en barra y en liquido en las entradas.
- Promover una buena higiene respiratoria.
- a) Cúbrase la nariz y la boca con un pañuelo desechable al toser o estornudar.
 - b) Use el cesto de basura más cercano para desechar los pañuelos utilizados.

Por consiguiente, las medidas sanitarias son un método el cual es utilizado en el diario vivir, pero desde la aparición del COVID-19, las empresas se vieron en la obligación a implementarlo de manera que se pudiera evitar más contagio y propagación del virus en sus trabajadores. La Organización Mundial de la Salud enfatizo a las Empresas a implementar medidas que cuidaran la vida del ser humano; tales como: la limpieza constante de las áreas donde realizan su labor, limpieza de los materiales utilizados y el registro de personas contagiadas, además de, el resguardo domiciliario en las casas, algo que recordar es que cada una de esas medidas debían de aplicarse con un estricto apego y respeto a los derechos humanos.

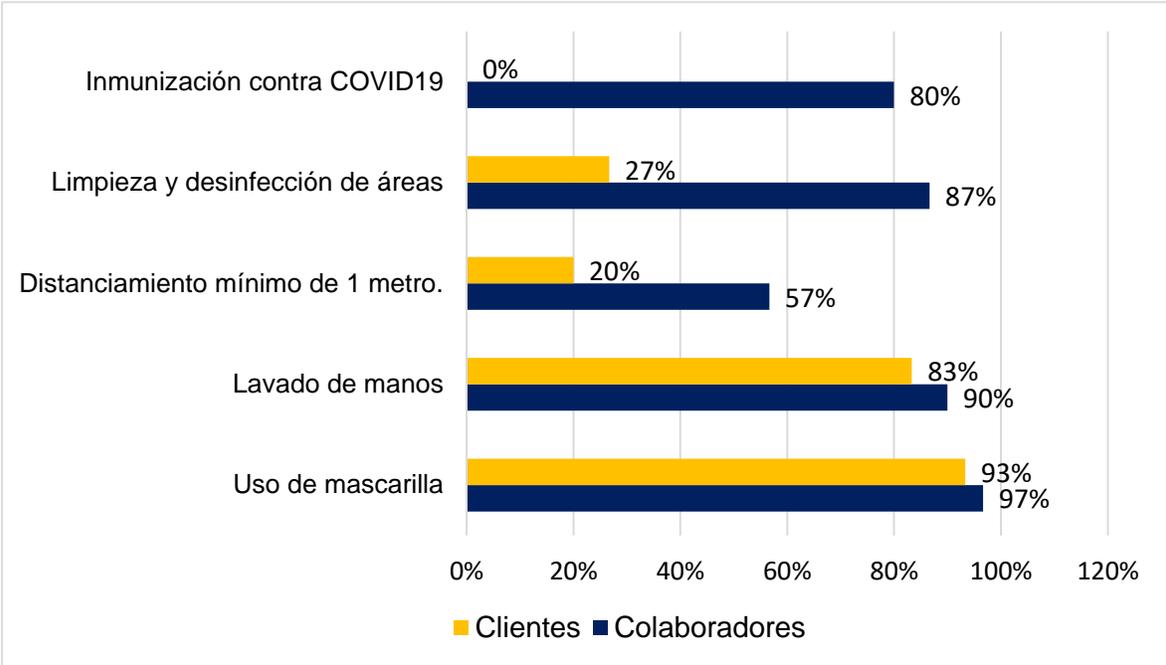


Gráfico No.1: Medidas Sanitarias

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes

Para conocer qué medidas sanitarias fueron implementadas en Hotel y Restaurante Selva Negra frente a la Pandemia COVID19, en encuesta aplicada un 97% de los colaboradores y 93% de clientes dijeron uso de mascarillas, un 90% de colaboradores y 83% de clientes señalan que el lavado de manos, un 57% de colaboradores y 20% de clientes indican que se aplicó el distanciamiento mínimo de un metro, un 87% de los colaboradores y 27% de clientes dijeron que la limpieza

y desinfección de áreas, por último un 80% de colaboradores expresaron que la inmunización para COVID19.

Al respecto, el gerente expresó que las medidas que se decidieron implementar en Hotel fueron: el uso de mascarilla, el lavado de mano, el distanciamiento de un metro, la desinfección de áreas tanto del Restaurante, como de las cabañas y áreas operativas mediante el uso de productos especializado para la desinfección (VIREX II 256), este producto es adecuado para piso, paredes, mobiliarios, es utilizado como un desinfectante de alto nivel sobre superficies e instrumentos que sean introducidos directamente con el cuerpo humanos, como por ejemplo el Virus del COVID-19.

Mediante observación directa se logró verificar que todas las medidas sanitarias mencionadas, tanto por colaboradores, clientes y gerente fueron implementadas durante la Pandemia COVID-19 y aun después se ha quedado implementado el Protocolo del Hotel.

Los resultados anteriores muestran coincidencia, entre las opiniones de los encuestados y del gerente, además de lo observado por los investigadores por lo que se deduce que Hotel y Restaurante Selva Negra, si puso en prácticas las medidas sanitarias mencionadas en el Protocolo de la OMS.

Pese a que, el Hotel está orientado al servicio de Restaurante y alojamiento, decidió implementar las medidas Sanitarias, con el fin de proteger la salud de sus colaboradores y sus clientes, lo que le permitió operar, aunque fuese a una capacidad del 25%, por lo que tuvo que tomar medidas de reducción de costos y estrategias de personal para poder mantener el punto de equilibrio y brindar un buen servicio al cliente.

En cuanto a las medidas sanitarias que el Hotel decidió dejar establecidas por la seguridad de todos y que aun en la actualidad están siendo implementadas,

se encuentra el uso de mascarilla, pero más que nada por parte de los colaboradores, luego está la desinfección de manos, esta se les aplica a clientes en la a entrada y los colaboradores constantemente, pues cada uno posee un dispensador de alcohol, y como última medida que quedo establecida fue la instalación permanente de lavamanos en diferentes zonas del hotel.

4.1.1.2.- Medidas de Seguridad

Es el conjunto de técnicas y procedimientos con el objetivo principal de la prevención de diferentes aspectos y situaciones que pueden presentarse en determinada empresa, asegurando la protección de los clientes y trabajadores de determinada empresa. Las medidas de seguridad abarcan diferentes aspectos dentro de la empresa como seguridad física, financiera e informática, garantizando la tranquilidad de todo el personal y clientes (INATEC, 2018).

- Limitación de desplazamientos y reuniones que sean solo estrictamente necesarias.
- Toma de temperatura al acceder a la empresa.
 - a) Colaboradores
 - b) Clientes
 - c) Proveedores
- Desinfección de manos a las personas que ingresan al Hotel.
- Promover una buena higiene respiratoria en el local.
- Brindar equipos de protección a los colaboradores.
 - a) Mascarillas
 - b) Alcohol en gel o liquido
 - c) Caretas
- Evite las tres "C".
 - a) Espacios Cerrados, Congestionados y Cercanos.

Para el INATEC, las medidas de seguridad deben de ser una gestión que se realice de manera constante dentro de las empresas para cuidar del trabajador y de los clientes, brindarle un acondicionamiento en cuanto a herramientas que le faciliten el trabajo y evitar el riesgo la más que se pueda, implementando distintas

medidas, como por ejemplo, evitando el contacto cercano, es decir mantener una sana distancia con todos los trabajadores, distribuyéndolos en distintas áreas, además de esas medidas, también promover la ventilación en el aire libre, al poner en prácticas estas medidas, las empresas lograran cumplir con las orientaciones y llegar a los objetivos planeados y evitar más la propagación.

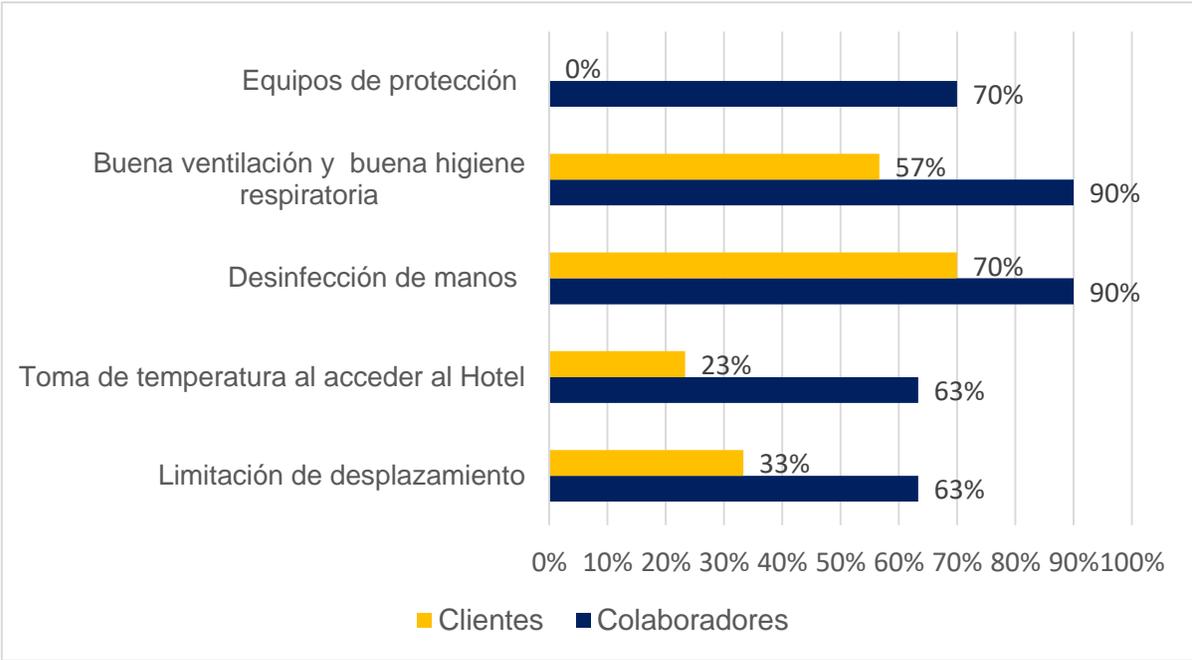


Gráfico No.2: Medidas de Seguridad.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

De acuerdo a la pregunta realizada en la encuesta dirigida a los colaboradores y clientes de Hotel y Restaurante Selva Negra, sobre qué medidas de seguridad se implementaron en el Hotel tras la Pandemia COVID-19, dio como resultado que un 63% de los colaboradores y 33% de los clientes dijeron que hubo una limitación en el desplazamiento, por otro lado un 63% de los colaboradores y un 23% de clientes dijeron que si había toma de temperatura al acceder al Hotel, un 90% de los colaboradores junto un 70% de los clientes dijeron que se llevaba a cabo la desinfección de manos, por consiguiente el 90% de los colaboradores y el 57% de los clientes afirmaron que el Hotel contaba con buena ventilación y buena higiene respiratoria y por ultimo un 70% de los colaboradores dijeron que si habían equipos de protección para evitar la propagación.

Así mismo el gerente del Hotel expresó que las medidas de seguridad que el Hotel y Restaurante Selva Negra implementó fueron las siguientes: toma de temperatura al entrar al Hotel, limitación de desplazamiento de los colaboradores con las demás áreas, la desinfección de manos en cuanto a los clientes al momento de acceder al hotel y a los colaboradores constantemente, el Hotel se encargó de agrandar las cabañas para permitir una mejor ventilación para una buena higiene respiratoria y por último equipos de protección a sus colaboradores (Mascarillas, alcohol, caretas).

Por medio de la observación directa se pudo comprobar que el Hotel si puso en práctica todas las medidas de seguridad, las cuales fueron señaladas por los clientes, colaboradores y gerente del Hotel, con el fin de proteger la salud de todos en el Hotel.

Conforme a los resultados obtenidos, se puede afirmar que lo que mencionaron los colaboradores y clientes en la encuesta y el gerente en la entrevista, se pudo constatar que, si había distanciamiento entre los colaboradores y el distanciamiento de las mesas del servicio de restaurante, además de que los colaboradores contaban con su equipo de protección para laborar y así resguardar su seguridad y la de los clientes, se pudo observar la desinfección de manos de manera constante.

Considerando que, el Hotel y Restaurante Selva Negra está orientado a la satisfacción de sus clientes y desea seguir manteniéndose de manera competitiva en el mercado decidió implementar medidas de seguridad para sus clientes y colaboradores con el fin de seguir manteniendo su sostenibilidad financiera.

En mención las medidas de seguridad que hasta la fecha están siendo implementadas en el Hotel Selva Negra se encuentran la ventilación amplia en las áreas de restaurante sin dejar de lado las cabañas, como también los equipos de

protección que siempre se les brindan a los colaboradores para preservar la salud de cada uno de ellos.

4.1.1.3.- Medidas Operativas

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos (ISOTools, 2015).

- Registro de personas con enfermedades crónicas.
- Organización del trabajo.
 - a) Distribución del espacio.
 - b) Disminución de tareas en equipo.
- Área para ingesta de alimentos.
 - a) Limpieza constante de los utensilios de cocina.
 - b) Uso de Guantes.
 - c) Lavado de Frutas y Verduras.
 - d) Implementación de utensilios descartables.
- Vestidores.
 - a) Colocar alcohol, o jabón líquido o en barra en la puerta.
- Distanciamiento de 1 metro entre las personas.
- Uso de la Mascarilla.
 - a) Implementar el uso adecuado de las Mascarilla.

En otras palabras las gestiones Operativas son aquellas que, abarcan cambios no solamente en la estructura organizacional sino también en el sistema de funciones y roles aportando capacitaciones de personal para que se adapten a los cambios y cumplir con sus objetivos operativos como organización y además puede abarcar la organización del trabajo a la hora de distribuir los espacios, disminuir el distanciamiento, y poder reducir las tareas, también se pueden regular las áreas de ingesta de alimentos creando normas estrictas para la higiene y seguridad al consumir los alimentos, se puede hablar de espacios altamente limpios

y sanitizados, también controlar las áreas donde los trabajadores puedan vestirse y desinfectarse a la hora de entrada y salida de la Empresa.

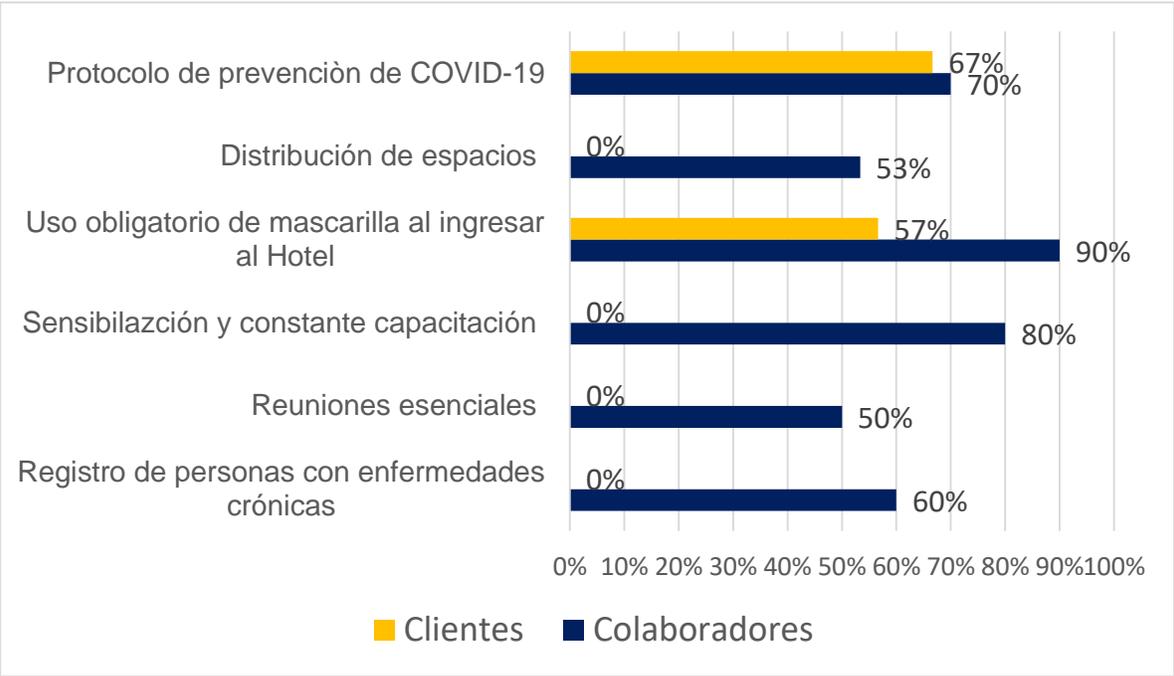


Gráfico No. 3: Medidas Operativas.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

Según el gráfico presentado anteriormente acerca de la encuesta realizada a los colaboradores y clientes de acuerdo a las medidas de Seguridad implementadas en el Hotel Selva Negra, esta nos dice que, un 60% de los colaboradores dijeron que, si hubo un registro de personas con enfermedades crónicas, un 50% de los colaboradores dijeron que si realizaron reuniones presenciales, a la vez un 80% afirma que si hubo sensibilización y constante capacitación, un 90% de los colaboradores y un 57% de los clientes aseguran que si existe un uso obligatorio de mascarilla al ingresar al hotel, igualmente un 53% de los colaboradores mencionan que, si se realizó una buena distribución de espacios en las áreas de restaurante, cabañas y áreas operativas, de igual modo un 70% de los colaboradores y un 67% de los clientes aluden que si se implementó un protocolo de prevención del COVID-19.

Ante lo mencionado anteriormente en el gráfico No.3, el gerente expresó que, si hubo una implementación de todas las medidas operativas señaladas en la gráfica, entre ellas indico que hubo una disminución de reuniones, pasando de reuniones semanales a reuniones una vez al mes por medio de las herramienta tecnológicas (WhatsApp, Skype y Zoom), además menciono que se creó un Protocolo de Prevención contra el COVID-19, el que se encontraba en todas las páginas virtuales del Hotel, el cual manejaban cada uno de los colaboradores y los clientes.

Mediante la observación directa realizada por parte de los investigadores, se logró constatar que todas las medidas operativas si fueron puesto en práctica por parte del hotel, sin embargo, lo que no se puede verificar mediante dicha observación era si el hotel contaba con un registro de personas con enfermedades crónicas. Por otro lado, el gerente y los colaboradores mencionaron que si lo había.

De acuerdo a, los resultados obtenidos mediante los instrumentos de encuestas y entrevistas se puede asegurar que lo mencionado por los clientes, los colaboradores y el gerente del Hotel, si concuerda puesto que, el hotel si elaboró un protocolo de prevención con el fin de proteger la salud de sus clientes y sus colaboradores, además de acortar las reuniones a menos que fuesen esenciales y necesarias, y se encargó de brindar constante capacitación y sensibilización con respecto a la Pandemia COVID-19.

Debido a que, el Hotel y Restaurante Selva Negra está enfocado en ser el único en el Norte brindando una diversificación de servicios y además, tiene como propósito brindar una mayor satisfacción a sus clientes, se vio en la obligación de crear un Protocolo de Seguridad con el fin de proteger la salud de sus clientes como también de sus colaboradores, hasta la fecha el Hotel cuenta con dicho Protocolo, el cual se encuentra en las distintas plataformas digitales del Hotel, lo que le ha permitido tener un mayor posicionamiento en el mercado hotelero.

Por otra parte, el Hotel ha decidido dejar algunas medidas operativas para que se implementen en la actualidad y ellas son: las constantes capacitaciones al personal acerca de la seguridad y la importancia de protegerse contra cualquier contagio, también el Hotel decidió dejar la medida de realizar solo reuniones que fuesen esenciales, pues cualquier información se cuenta con un grupo, como última medida el Hotel dejó implementado hasta la actualidad el Protocolo de Seguridad.

4.1.1.4 Medias Estructurales

Por determinantes sociales se entienden aquellos del ámbito estructural de la sociedad que guardan relación con los contextos políticos, sociales y económicos, así como aquellos referentes a las condiciones de vida y trabajo cotidianas. Desde esta perspectiva, el enfoque se aproxima al concepto de la determinación social de la salud, considerando la distribución de poder de la sociedad y a nivel global como eje central de generación de las inequidades sociales y de salud (Eijkemans, Solar, & Lanzagorda, 2020).

- Habilitación de lavamanos
- Adaptar Vestidores.
- Condiciones adecuadas para ingerir alimentos.
- Instalación de vitrales
- Espacios ventilados
- Distanciamiento social
- Dispensadores de alcohol y jabón
- Nuevas normas, reglas y políticas.

Para Gerry EijKEmans las medidas estructurales están determinadas por aquellos cambios que ocurren en la sociedad ya sean políticos o sociales que puedan influir dentro de las organizaciones y que esas crisis sociales, tales como la problemática del contexto de hoy en día que tiene que ver con in problema de salud social, influye de manera directa las estructuras y tiende a tomar decisiones claves para que la empresa continúe.



Gráfico No. 4: Medidas Estructurales.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

Como se puede observar en el gráfico anteriormente mostrado, los resultados obtenidos en base a la pregunta realizada a clientes y colaboradores con respecto a las Medidas Estructurales, el 90% de los Colaboradores y el 77% de los clientes dijeron que si hubo habilitación de lava manos, en cuanto a la adaptación de vestidores un 40% de los colaboradores y el 7% de los clientes afirman que si se adaptaron vestidores, por otro lado el 87% de los colaboradores dijeron que se implementaron nuevas condiciones para ingerir alimentos, un 90% de los colaboradores y un 43% de los clientes aseguraron que se instalaron vitrales en el área de atención al clientes, el 83% de los colaboradores y el 37% de los clientes dijeron que el Hotel si contaba con espacios ventilados, además de que un 57% de los colaboradores y un 83% de los clientes también afirmaron que si se contaba espacios grandes para el distanciamiento social, un 90% de los colaboradores y el 33% de los clientes aseguran que en el Hotel si había, dispensadores de alcohol y jabón, por último, el 63% de los colaboradores y el 33% de los clientes aseguran que el Hotel tuvo cambios en las normas, reglas y políticas con las que contaba ante de la Pandemia COVID-19.

Por otro lado, el Gerente del Hotel menciona que las medidas estructurales aplicadas en el Hotel tras la Pandemia COVID-19, les sirvieron de mucha ayuda ya que, comenzaron modificando las reglas y normas con las que contaba el hotel, anteriormente, pero estas no han sido cumplidas en su totalidad, se le recordaba al personal constantemente todas las medidas, sobre todo a los cocineros y meseros, debido a que estos se relacionan más con los clientes, se instalaron lava manos por todos lados del restaurante y de las cabañas con las que cuenta el hotel, dispensadores de alcohol en las diversas áreas y en especial a los que estaban en la entrada recibiendo a los clientes. El Hotel decidió ver la Pandemia como una oportunidad para innovar y hacer cambios internos y así hacerles frente a los cambios que están ocurriendo de manera externa, el Gerente dio a conocer que el mes de Julio del año 2020 fue el mejor mes para ellos, (desde el 2017).

Por medio de la observación directa se pudo verificar que todas las medidas estructurales si fueron aplicadas en el Hotel a excepción de una, que por medio de la observación no se pudo verificar si, se instalaron vestidores, sin embargo, esta si fue respondida por los colaboradores diciendo que si había vestidores.

Gracias a los resultados obtenidos de las encuestas a los colaboradores y a los clientes y la entrevista al gerente se puede afirmar que tiene concordancia lo que ellos mencionaron, ya que en el hotel si hubo habilitación de lava manos, además de que contaba con condiciones adecuadas para ingerir alimentos y espacios grandes para un mejor distanciamiento, como también de que en varios lugares había dispensadores de alcohol, además de la instalación de vitrales en el área de atención al clientes y caja.

Hasta la fecha de Hoy el Hotel sigue viendo como una oportunidad positiva la actual Pandemia COVID-19, puesto que esta le permitió analizar y mejorar las normas, reglas y políticas con las que contaban, en las cuales se vieron en la obligación de agrandar los espacios para que hubiese un mejor distanciamiento, se les brindo dispensadores de alcohol para que estuviesen en constante desinfección

como también un lugar limpio y sano para ingerir, alimentos, además de la desinfección constante de cabañas.. Es por ello que el Hotel hasta la fecha de hoy se ha mantenido caracterizándose no solo por la calidad de su servicio sino también por la preocupación constante de sus clientes, permitiéndolos posicionarse como el número 1 en el segmento de 3 estrellas.

Dichas medidas no fueron solo implementadas el transcurso de la Pandemia si no que, hasta el día de hoy el Hotel cuenta con sus distintas medidas estructurales, entre ellas se encuentran: las condiciones adecuadas para ingerir alimentos, esta medida se implementó y mejoró las condiciones para los colaboradores como también para los clientes, también se encuentra la instalación de dispensadores de alcohol.

En síntesis Selva Negra se puede afirmar que el Hotel implementó de manera correcta cada una de las medidas establecidas por la OMS, desde las sanitarias, de seguridad, estructurales hasta las operativas, con el fin de resguardar la vida de sus colaboradores y la de sus valiosos clientes, sin embargo las medidas más sobresalientes y las cuales siguen siendo implementadas en la actualidad, se encuentran las sanitarias, pues se sigue usando mascarillas especialmente por parte de los colaboradores, el lavado constante de manos, el distanciamiento en las distintas áreas operativas y la constante desinfección de áreas, como última, medida que el Hotel dejó establecida para que ahora formara parte permanente de ellos, se encuentran las estructurales pues el Hotel cuenta con lava manos en todos sus alrededores, también las condiciones adecuadas para ingerir alimentos ya fuesen para los clientes o colaboradores.

4.2.- Cultura Organizacional

Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización, que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que, guía y orienta la conducta de sus miembros. (Chiavenato Idalberto, 2011)

Para Chiavenato la cultura Organizacional, es la que se encargan de que se cumplan los objetivos que se han establecido dentro de la organización, y a responder con rapidez a las necesidades de los clientes; es decir, conduce lo que los individuos hacen y cómo lo hacen, sin ser supervisados ni dirigidos constantemente.

Los objetivos de la cultura organizacional son aquellos que sirven para contar con un sistema controlado y una estabilización dentro del sistema social, es decir dentro del ámbito laboral, que permita a la empresa cumplir con cada de ellos. (Caro, 2014)

En la Cultura Organizacional se deben de definir distintos objetivos, que servirán como un fin a alcanzar, es decir, funciones que se realizan dentro de dicha cultura, los cuales se detallan a continuación:

1. Define límites en las organizaciones.
2. Brinda un sentido de identidad propia a la Empresa.
3. Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
4. Elabora un sistema de control social.
5. Apoya la estabilización del sistema social organizacional. (Caro, 2014)

Para el autor cada uno de estos objetivos, permitirá mantener un buen ambiente interno, además de generar un ambiente laboral positivo para la organización, ayudándola a brindar un buen servicio.

La cultura organizacional es relevante para el éxito y la salud general de tu empresa, tu personal y tus clientes. Por lo tanto, es útil dedicar tiempo a considerar por qué la cultura de tu empresa es como tal y por qué es oportuno que siga siendo así o que cambie. (Empresariales, 2019)

Para el autor, la Cultura Organizacional tiene como papel fundamental, mantener la organización en el lugar de trabajo es extremadamente importante para cualquier profesional que quiera más productividad y calidad, ya que esto les permite mejorar sus condiciones de vida, así como la comodidad y el confort del día a día. También sirve para garantizar que el entorno de trabajo sea adecuado, es necesaria una evaluación de todo lo que contiene. Debe entenderse que muchas cosas no se están utilizando y pueden descartarse o incluso pasarse a profesionales de otros sectores de la empresa que hacen uso de estos materiales.

4.2.1.- Elementos de la Cultura Organizacional

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes. (Vargas Hernández, 2007)

Una vez definida la cultura organizacional, es necesario identificar los elementos que la componen, para ello se establece que: En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

4.2.1.1.- Elementos Visibles

Entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. (Vargas Hernández, 2007)

Para Vargas, este elemento es el que explica cómo y por qué se hacen las cosas, algunos ejemplos son los valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, que caracterizan a una organización y la diferencian de las demás.

En cuanto al modo en que se expresan los elementos visibles de la cultura organizacional, sugieren cuatro formas:

4.2.1.1.1.- Los Elementos Simbólicos

En las organizaciones indican un carácter más elocuentemente que las palabras. Algunos de los símbolos en las organizaciones, son las cartas organizacionales, ritos, rituales, arquitectura corporativa, sirven también como símbolos representativos de las organizaciones, es decir, los logotipos, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas, acciones y no acciones.

En otras palabras, son aquellos que forman parte del entorno compartido dentro de la empresa; tecnología, hábitos, modos de conducta; cargos y funciones. Los elementos simbólicos son una parte activa de la vida de una compañía.

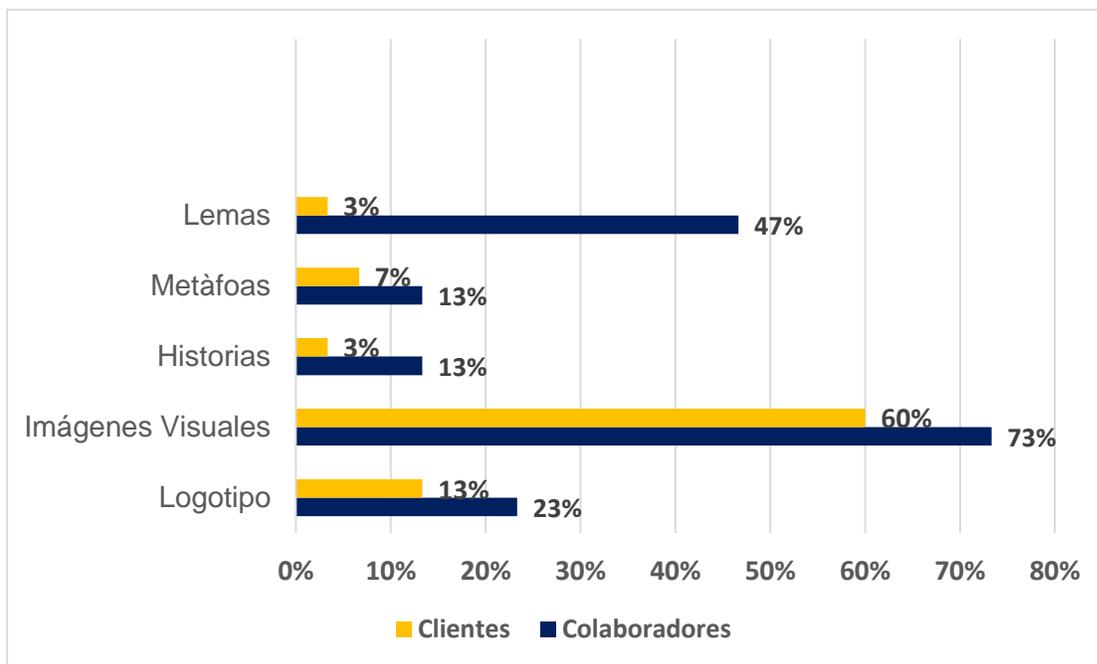


Gráfico No. 5: Elementos Simbólicos.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

Con referencia al Gráfico No. 5 a cerca de los Elementos Simbólicos los clientes y colaboradores contestaron los siguiente, el 23% de los colaboradores y el 13% de los clientes dicen que en el Hotel si hubieron cambios en los logotipos, por otro lado, un 73% de los colaboradores y un 60% de los clientes afirman que el hotel

cambio sus imágenes visuales, desde otro punto de vista el 13% de los colaboradores y el 3% de los clientes aseguran que el Hotel cambio su historia, según la perspectiva del 13% de los colaboradores y el 7% de los clientes aseguran que el hotel cambio sus metáforas y por ultimo un 47% de los colaboradores y un 3% de los clientes afirman que el hotel cambio sus lemas a raíz de la pandemia.

En base a todo esto, el Gerente dijo que en los Elementos Simbólicos de Selva Negra realmente no hubieron muchos cambios y los pocos que hubieron fueron significativos, en cuanto al Logotipo característico del Hotel este siguió igual a como cuando se creó, por otro lado los Ritos practicables en el Hotel dejaron de hacerse, por miedo a ser contagiados por COVID-19, el Hotel puso en prácticas distintas estrategias innovadoras creando imágenes visuales creativas que pudiesen llamar la atención pero siempre y cuando se concientizaran los clientes y colaboradores, entre ellas se encontraban imágenes que indicaban el lavado de mano, el uso de mascarilla y el distanciamientos, dichas imágenes se encuentran en todo el Restaurante y a fuera de las cabañas. El Hotel creo un lema que llamase la atención de los clientes la cual era ¡QUEDATE EN SELVA NEGRA ESTAMOS PARA CUIDARTE! (QUEDATE EN SN).

A través de la observación directa los investigadores pudieron conocer como el Hotel tuvo cambio en los distintos Elementos Simbólicos del Hotel, sin embargo, algo que no se pudo constatar es que, si hubo cambios en los rituales que realizaba, ya que al momento de la observación no se estaba haciendo ninguno, pero por otro lado los clientes y colaboradores si la contestaron.

Con ayuda de los resultados obtenidos mediante las encuestas y entrevistas aplicadas, se logró verificar que lo que mencionaron los clientes, colaboradores y el Gerente en base a cambios en los Elementos Simbólicos del Hotel, si concuerdan ya que el Hotel contaba con imágenes visuales atrayentes, con logotipos significativos, como también lemas innovadores y novedosos.

Dado que, Hotel y Restaurante Selva Negra es el único en el Norte con aspecto rustico, pintoresco y esta fomentado en ideas Alemanas, no decidió cambiar su logotipo característico de ellos, ya que esa es su marca registrada y certificada, por otro lado, decidió diseñar imágenes visuales atractivas mediante estrategias innovadoras de Marketing para sus clientes, el Hotel se ha caracterizado por ser uno de los mejores en cuanto a la calidad de su servicio y la cantidad de clientes nacionales y extranjeros que le visitan, es por ello que también creo lemas llamativos, donde de una manera quisiesen concientizar y por otro lado seguir atrayendo a sus clientes, lo que permitió ser el único en el Norte en seguir abriendo sus puertas aun con la Pandemia.

Se puede decir que los Elementos Simbólicos no cambiaron, sin embargo, implementaron lemas e imágenes visuales, todo esto a raíz de la Pandemia, pues ellos aún no contaban con lemas llamativos, lo que si cambiaron fueron las imágenes pues ahora estaban orientadas a la concientización para evitar el contagio del COVID-19.

4.2.1.1.2.- Elementos Estructurales

Se relacionan con los aspectos formales de la organización, como, por ejemplo: niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, políticas, estrategias, procedimientos, tramos de control y jerarquías, etc.

Dichos elementos se encuentran en las diferentes áreas de la empresa, se utilizan para hacer las divisiones de tareas de la empresa. Sirven para que la empresa marche de manera más ordenada y pueda cumplir con sus objetivos. Aquí se encuentran los distintos departamentos.

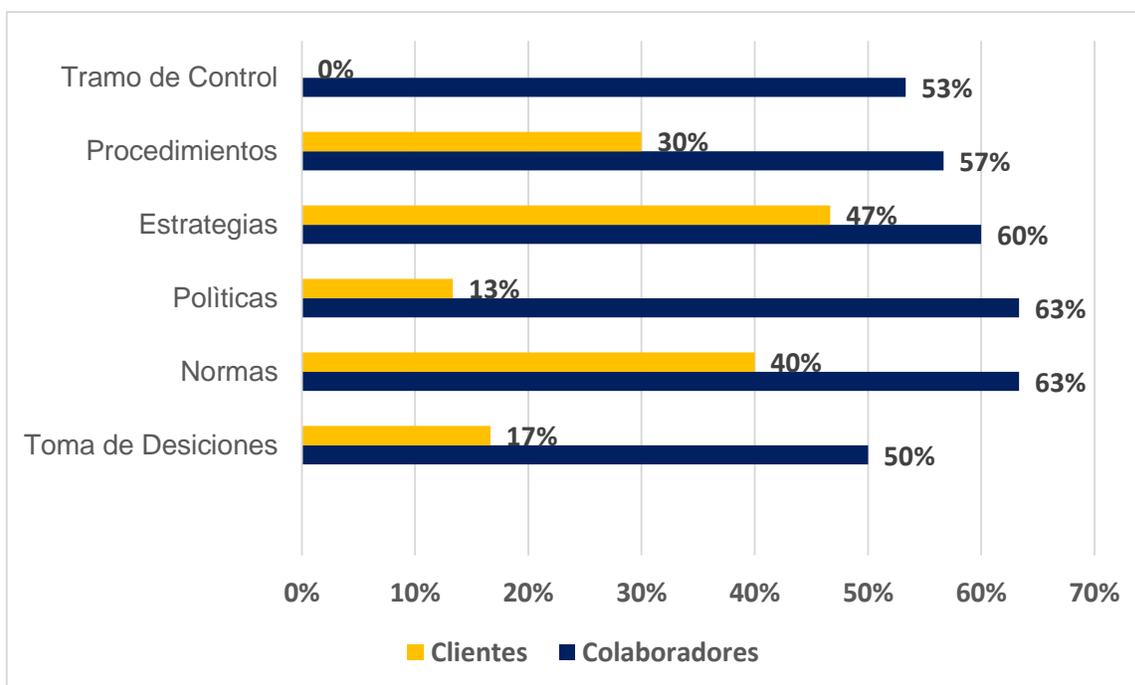


Gráfico No. 6: Elementos Estructurales.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

Con respecto al gráfico anteriormente mostrado referente a los Elementos Estructurales los clientes y colaboradores contestaron lo siguiente: Un 50% de los colaboradores y un 17% de los clientes afirmaron que, si hubo cambios en la toma de decisiones, posteriormente un 63% de los colaboradores y 40% de los clientes dicen que el Hotel si cambio sus normas, por otro lado, el 63% de los colaboradores y el 13% de los clientes dijeron que, si cambiaron las políticas, desde otro punto de vista el 60% de los colaboradores y el 47% de los clientes dicen que si cambiaron las estrategias, desde otra perspectiva un 57% de los colaboradores y un 30% de los clientes dijeron que si se cambiaron los procedimientos y por último el 53% de los colaboradores afirman que el hotel cambio su tramo de control.

En base a la pregunta realizada en la entrevista el gerente contestó que se comenzaron modificando los tramos de control haciendo divisiones de trabajos, dándoles a saber quién era el jefe de cada área, en cuanto a las nuevas normas implementadas se decidió que las reuniones se realizarían solo con los jefes de áreas. Una de las políticas del Hotel es contratar gente del área, es decir gente de

los alrededores de la comunidad al cambiar estas políticas se procedió a analizar mejores los puestos de trabajo para identificar en qué lugar tendría que estar cada uno, por último, la toma de decisiones cambio bastante puesto que hubo cambios en la forma de comunicación, con el fin de contar con un mejor ambiente laboral.

Con ayuda de la observación directa los investigadores pudieron constatar que el hotel si tuvo cambios en algunos de sus Elementos Estructurales desde sus normas hasta los procedimientos que hicieron, pero algo que los investigadores no pudieron observar fue si el hotel tuvo cambio en su tramo de control, sin embargo, esta fue contestada por los colaboradores y el gerente donde afirmaron que si hubo cambios.

Por medio de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas, se puede afirmar que lo mencionado por los clientes, colaboradores y el gerente del hotel coinciden ya que todos mencionaron como el Hotel si tuvo cambios en su Elementos Estructurales implementando nuevas estrategias, modificando sus normas y políticas como también los procedimientos que realizaban, hasta llegar a modificar su tramo de control, pero todo con el fin de proteger la salud de todos sus clientes y colaboradores.

Hasta el momento al Hotel les sirvió demasiado el realizar cambios en sus Elementos Estructurales, ya que el modificar su tramo de control le permitió analizar mejor los puestos de trabajo y las tareas laborales que hacía cada uno de sus colaboradores, al decidir modificar las políticas resulto positivo para el hotel puesto que, esta le ayudo a tener una mejor comunicación y generar más confianza con sus colaboradores además de conocer mejor sus habilidades logrando así ubicarlos a cada uno en un mejor puesto, debido a la certificación con la que cuenta el hotel otorgado por Rainforest Alliance, dicha certificación tiene como objetivo contratar personal de la comunidad, es por ello que el Hotel sigue siendo uno de los mejores del Norte, no solo por la calidad de su servicio si no también que cuentan con un

salario laboral altamente competitivo, permitiéndolos posicionarse como el número 1 en el Norte y en el segmento de 3 estrellas.

Hasta el día de hoy de los Elementos Estructurales que siguen formando parte del Hotel, se encuentra la manera en la que toman las decisiones pues ahora cada área comparte sus opiniones, también están las nuevas estrategias implementadas, pues decidieron dejarlas en permanente uso, abarcando también los nuevos procedimientos que realizan a raíz de la Pandemia, son base fundamental hoy en día.

4.2.1.1.3.- Los Elementos Materiales

Los elementos materiales de la cultura organizacional se manifiestan en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos.

Es decir, son todos aquellos bienes tangibles que disponen la empresa, como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros.

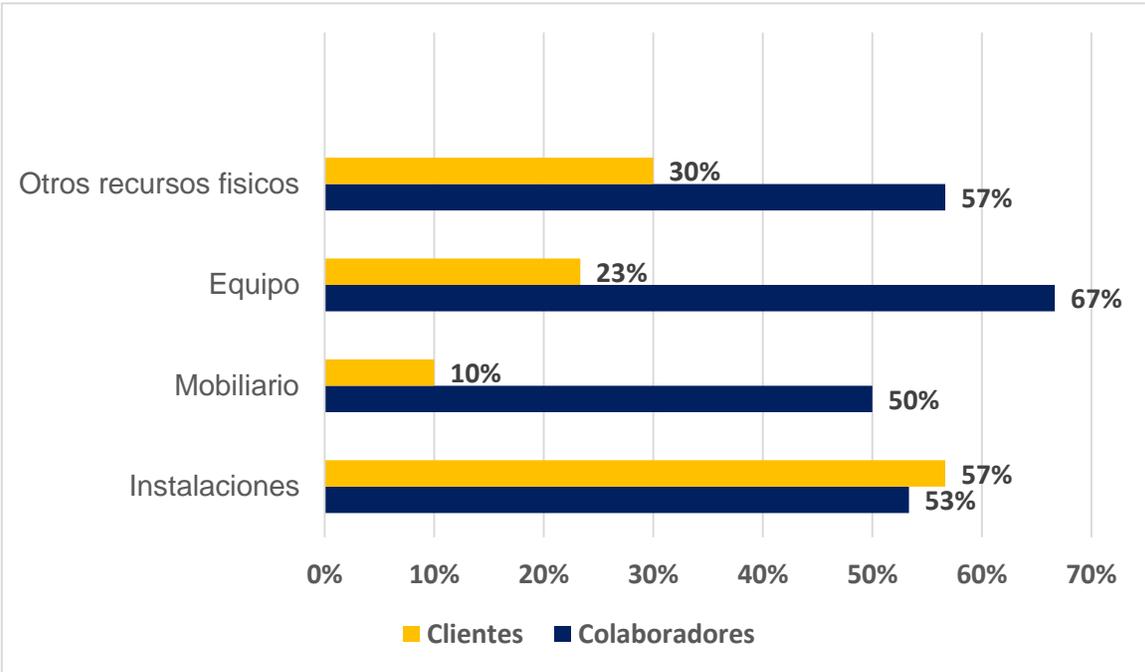


Gráfico No. 7: Elementos Materiales.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

En base a los resultados obtenidos con respecto a la pregunta realizada a los clientes y colaboradores referente a los cambios en los Elementos Materiales un 53% de los colaboradores y un 57% de los clientes dijeron que, si hubo cambios en las instalaciones del Hotel, por otra parte, el 50% de los colaboradores y el 10% de los clientes aseguran que el mobiliario del Hotel cambio, por otro lado, un 67% de los colaboradores y un 23% de los clientes dicen que el equipo del hotel cambio y por ultimo un 57% de los colaboradores y un 30% de los clientes afirman que el hotel tuvo cambio en otros recursos.

Con referencia a los cambios en los Elementos Materiales que tuvo el hotel el Gerente dijo que se decidió comprar mobiliarios desde: mesas, toallas, fundas hasta camas todas estas para la utilización en las cabañas, puesto que dichas cabañas se acondicionaban constantemente con el fin de que los clientes se pudieran sentir seguros de un contagio, también se hicieron inversiones en secadoras, lavadoras industriales y hornos industriales se decidió ampliar el restaurante, dividiendo las mesas lo cual hasta la fecha a resultado satisfactorio ya que eso permite a que hayan más clientes adquiriendo el servicio de restaurante, se remodelaron todas las instalaciones comenzando por cabañas donde se ampliaron las ventanas para mayor ventilación, en cocina se levantó el techo con el fin que hubiese más ventilación.

Mediante la observación directa realizada por los investigadores se pudo constatar como el hotel tuvo distintos cambios en sus elementos materiales tales como recursos físicos ya que el personal de las diferentes áreas no contaban con materiales necesarios y aptos para ejercer sus funciones, por otro lado, los equipos de mobiliarios fueron modificados, fue el caso de los escritorios de oficinas y recepción que se les instalo mamparas, de igual forma las instalaciones sufrieron modificaciones al ampliarlas y tener áreas libres y aptas a la ventilación, con el fin de guardar la salud de sus clientes y de sus colaboradores, modificando cada rincón para protegerse de algún contagio.

A través de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicada a clientes, colaboradores y al gerente del hotel cada punto mencionado por ellos concuerda, pues el hotel tuvo diversos cambios en sus Elementos Materiales desde el agrandamiento de su restaurante, el mejoramiento de cabañas para una mejor ventilación, hasta la compra de nuevos equipos ya fuese para cocina, para limpieza o para las cabañas.

En la actualidad Selva Negra cuenta con un excelente posicionamiento en el mercado hotelero competitivo, destacándose por la cantidad de turistas que demandan su servicio, el hotel para poder mantener ese posicionamiento en el mercado requiere de distintas acciones, especialmente desde la Pandemia COVID-19 el Hotel se siguió caracterizando por la preocupación que le causaba su mercado meta, decidiendo hasta agrandar su restaurante con dos propósitos, el primero por miedos a contagios y el segundo para tener la oportunidad de mayor demanda de su servicio, cada uno de estos elementos en la actualidad siguen formando parte primordial en el Hotel.

4..2.1.1.4.- Elementos Conductuales

Los elementos conductuales que se manifiestan en la cultura organizacional, están relacionados con el comportamiento humano, como los sistemas de motivación, comunicación, liderazgo, procesos de toma de decisiones.

Dichos elementos son todos aquellos que determinan la conducta social con la que cuentan los trabajadores, son todos aquellos componentes no verbales, como expresión facial que refleja diferentes emociones (alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira y desprecio), en este elemento se demuestra las actitudes personales.

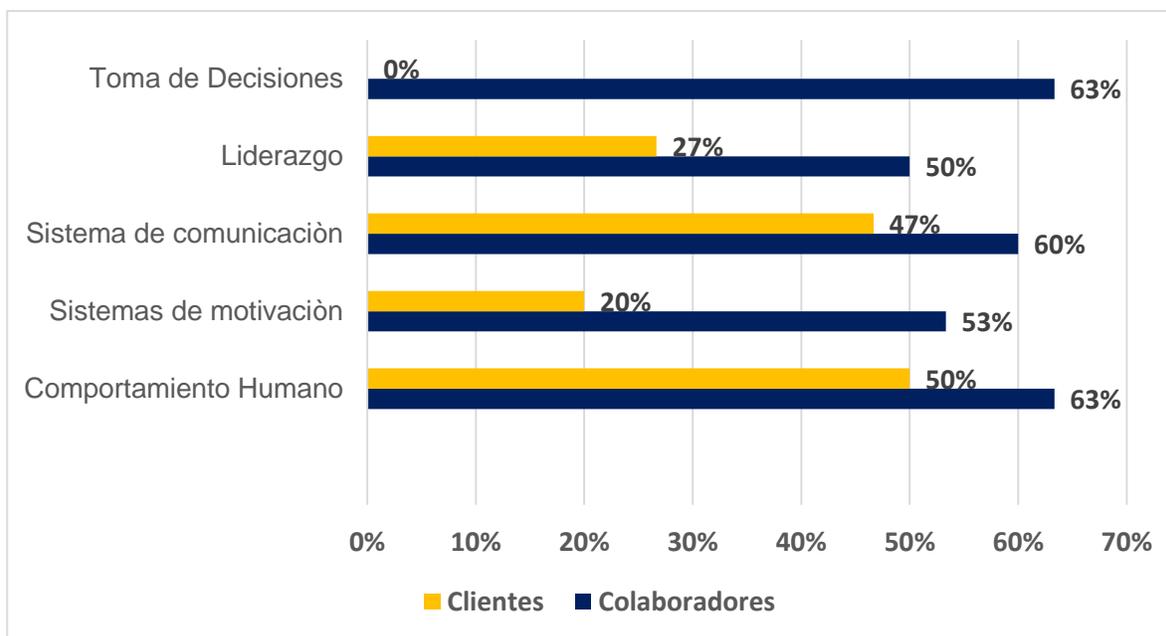


Gráfico No. 8: Elementos Conductuales.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

Con referencia al gráfico No.8 de los Elementos Conductuales, los resultados son los siguientes, un 63% de los colaboradores y un 50% de los clientes aseguran que hubo cambios en el comportamiento humano, por otro lado, el 53% de los colaboradores y el 20% de los clientes dijeron que cambiaron los sistemas de motivación, desde otro punto de vista el 60% de los colaboradores y el 47% de los clientes afirman que el hotel si tuvo cambio en sus sistemas de comunicación, desde otra perspectiva un 50% de los colaboradores y un 27% de los clientes dicen que cambiaron las maneras de liderazgo y por último, el 63% de los colaboradores afirmaron que cambiaron la forma de toma de decisiones.

En base a la pregunta que se le realizó al gerente referente a los cambios que tuvo el Hotel en sus Elementos Conductuales el respondió lo siguiente: afirmando que, si hubo cambios en el comportamiento humano de cada uno de los colaboradores, pues ahora se contaba con más empatía de unos hacia los otros y su familia, los que mejores salen se llevan a un viaje y mejoras en el salario, el liderazgo, es demasiado bueno, permitiéndolo darles su lugar a los jefes de áreas.

Por medio de la observación directa los investigadores lograron constatar como el hotel tuvo cambio en sus distintos Elementos Conductuales con el fin de mejorar las condiciones y ambiente laboral.

Gracias a cada uno de los resultados obtenidos desde las encuestas realizadas a los clientes y colaboradores hasta la entrevista aplicada al Gerente, se pudo conocer como cada respuesta concuerda, ya que el Hotel se vio en la obligación de mejorar sus Elementos Conductuales, para procurar un clima laboral que no afectara la eficiencia.

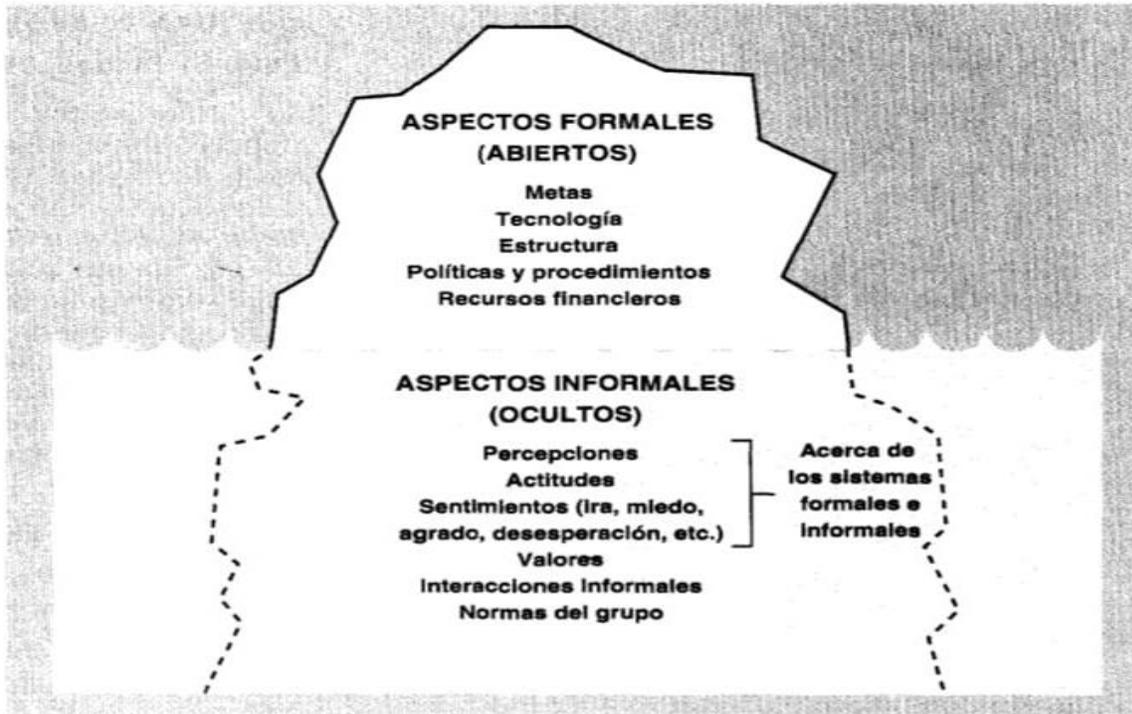
Hoy en día, Hotel y Restaurante Selva Negra cuenta con 70 colaboradores de las áreas de servicio, cada área cuenta con lideres responsables, encargados de que su área siempre cumpla con sus labores, el hotel al contar con bastante personal decidió cambiar y mejorar sus Elementos Conductuales, todo a esto a raíz de la Pandemia COVID-19, debido a dicha Pandemia las horas laborales se redujeron para evitar las aglomeraciones es por ello que el Hotel comenzó mejorando sus sistemas de motivación para que cada colaborador pudiera sentirse seguro de puesto, empezando subiendo sus salarios puesto que el Hotel vio la Pandemia como una ventaja y debido al cumplimiento de su Protocolo seguía contando con alta demanda, más aun de turistas Nacionales, dichos sistemas eran brindar capacitaciones donde se realizaban análisis para conocer las habilidades de cada uno, los que obtuvieran los mejores resultados se ganaban viajes con todo pagado, esto le permitió al Hotel contar con personal de calidad y el cual se esforzaba contantemente.

4.2.1.2.- Elementos Invisibles y Desarticulados

Localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos

elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional. (Vargas Hernández, 2007)

- Iceberg de la Cultura Organizacional



(JAMES AF. STORNER R. EDWAED FREEMAN, 1996)

Como se puede observar en la imagen de James presentada anteriormente, se muestra la relación con la que cuentan dichos elementos puesto que estos forman la parte visible e invisible de la empresa, estos elementos son los que comprenden todos los comportamientos emocionales y afectivos que se encuentran ocultos en los individuos y que se orientan hacia aspectos sociales y/o psicológicos. Esto incluye los aspectos de base de la cultura empresarial, los cuales están asociados con afectos, emociones, pasiones y diversos aspectos psicológicos y sociales.

Mediante la observación directa realizada por los investigadores se pudieron analizar los distintos elementos invisibles expresados por los colaboradores, uno de

esos elementos sobresaliente fue la actitud con la que colaboradores se presentan día con día a su espacio laboral, pues a pesar de que van con temor a ser contagiados, llegan con actitud positiva y con gana de darlo todo, algo representativo de ellos es que conocen el valor que tiene su trabajo y lo importante que son ellos para el Hotel.

En Síntesis, los Elementos visibles e invisibles que cambiaron a raíz de la pandemia en el Hotel Selva Negra fueron las políticas, los procedimientos como también sus recursos financieros pues estos fueron reducidos, cabe destacar que esos elementos visible ya existían antes de la pandemia pero que sufrieron modificaciones y a la misma ves mejoras, en cuanto a los elementos invisibles o aspectos informales dentro del Hotel surgieron cambios, en las actitudes, los sentimientos y aquí es importante mencionar que aún existe temor a la hora de recordar la pandemia, los colaboradores expresaban temor acerca del tema, también en los valores ahora es distinto porque las áreas se relacionan aún mejor y hay una buena humanidad entre ellos y la manera de tomar riesgos, como también el asimilar situaciones se volvió más representativos formando parte esencial de ellos y del hotel.

4.2.2.- Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización. La cultura organizacional presenta seis características principales: (Chiavenato Idalberto, 2011)

Es decir que la cultura Organizacional tiene diferentes características que la distinguen con las demás empresas para propiciar un ambiente laboral apto para cada colaborador, dentro de estas características en pocas palabras son todas

aquellas actividades, creencias y formas de pensar que ayudan a generar ambientes que lleven a la organización a su más alto nivel de eficiencia.

4.2.2.1 Regularidad en los Comportamientos Observados

Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

Se puede decir que son todas interacciones que existe entre los miembros y que se caracterizan por un lenguaje común, es decir las conductas y diferencias con las que cuenta el individuo.

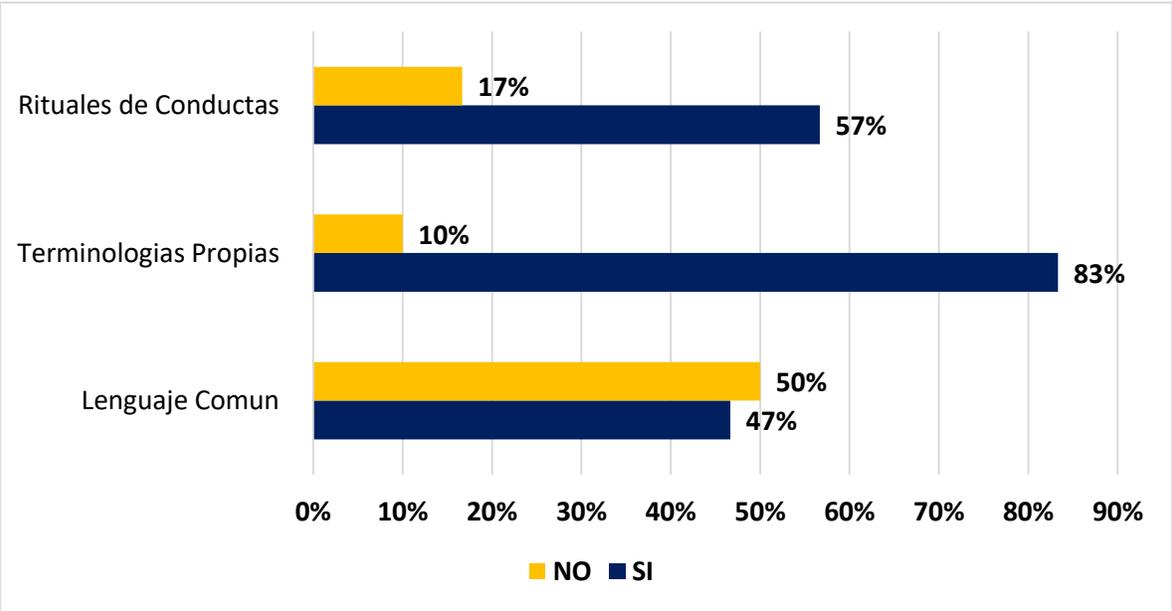


Gráfico No. 9: Regularidad en los Comportamientos

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Según el gráfico mostrado anteriormente referente a la regularidad en los comportamientos de los colaboradores; con relación al Lenguaje Común, el 47% de los colaboradores contestó que No, por otro lado el 50% de los colaboradores afirmó que Si, en cuanto a las terminologías propias el 83% de los colaboradores afirmaron que No hubieron cambios en las terminologías propias, sin embargo, el 10% de los colaboradores contestó que Si hubo cambios, para finalizar con los Rituales de

Conductas un 57% de los colaboradores aseguran que si cambiaron dichos rituales y por último, el 17% de los colaboradores dijeron que no cambiaron los rituales.

Referente a los cambios que hubo en la Regularidad del Comportamiento en el Hotel, el gerente contesto que, si se dieron cambios, comenzando por el Lenguaje Común donde se mejoró la comunicación con las demás áreas, ayudándose de los grupos de WhatsApp, todo esto con la ayuda del nuevo reglamento implementado a raíz de la Pandemia, se procedió a despedir personal que fuese negativo o a moverlos de áreas, como también en las Terminologías Propias del Hotel, puesto que, hubo bastante negación por parte de los colaboradores, fue tanta la negación que hubieron demasiados afectados, pero fue mediante las nuevas medidas de seguridad y las políticas, que decidieron adaptarse y lograron entender que todo esto tenía un propósito y era cuidar su salud, por último referente a los Rituales de Conductas que practicaban en el Hotel, él dijo que, cada actividad festiva que hacían se dejó de practicar incluyendo las actividades sociales comenzando a practicarse nuevamente a mediados del año 2022.

Por medio de la observación directa los investigadores lograron constatar que el Hotel si tuvo que implementar cambios que modificaron la regularidad de los Comportamientos de sus colaboradores, todo con el fin de mejorar el ambiente laboral.

A través de los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas, las cuales fueron aplicadas a los colaboradores y al gerente, esto permitió conocer como cada punto que ellos mencionan concuerda, puesto que el Hotel se vio en la obligación de cambiar y mejorar cada una de las Regularidades en los comportamientos que se presentaban en el Hotel, para que cada área operativa se caracterizará por la calidad de su trabajo.

Por lo tanto los cambios que Hotel Selva Negra tuvo que hacer en dichos elementos que se encargan de regular el comportamiento de los colaboradores, tuvo un efecto positivo, ya que permitió que cada uno de los colaboradores se sintieran con más confianza debido a la empatía con que estaban laborando ahora y el mayor uso de las redes sociales, los únicos elementos que quedaron de manera permanente en el Hotel fueron el lenguaje común pues cada colaborador maneja una mejor comunicación con las demás áreas y con sus subordinados.

4.2.2.2.- Normas

Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Es decir, son todas aquellas reglas que se establecen para llevar un orden y que se espera que sea respetadas por todos los trabajadores, ya que servirán para mantener el orden y la armonía dentro de la organización.

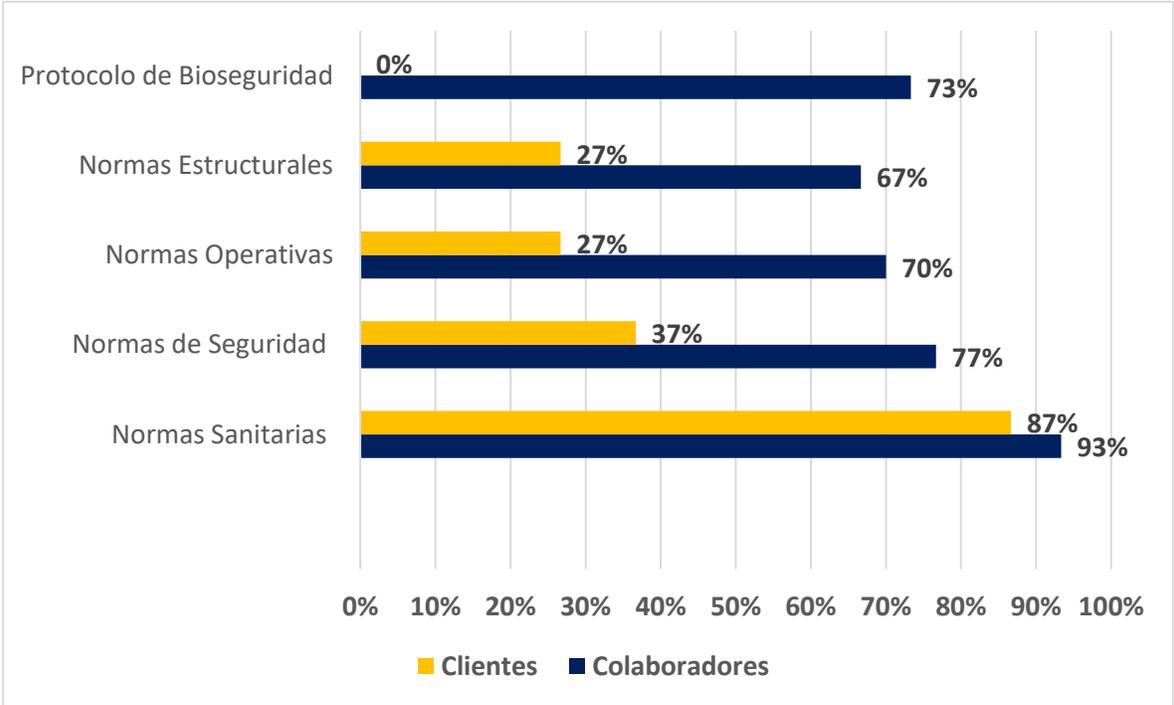


Gráfico No. 10: Normas

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

Conforme al gráfico mostrado anteriormente en base a la encuesta realizada a colaboradores y clientes, en cuanto a las normas aplicadas en el Hotel Selva Negra, estos expresaron que, un 93% de los colaboradores y un 87% de los clientes afirman que, si hubo implementación de normas sanitarias en el Hotel, por otro lado, un 77% de colaboradores y un 37% de los clientes mencionan que si se pusieron en práctica normas de seguridad en el Hotel Selva Negra, en otra opinión, un 70% de colaboradores y un 27% de clientes constatan que si se llevó a cabo la implementación de normas operativas en el Hotel Selva Negra, por otra parte, un 67% de colaboradores y un 27% de clientes aseguran que si se implementaron normas estructurales en el Hotel, por último, un 73% de los colaboradores afirmaron que si se elaboró y se implementó un protocolo de bioseguridad en el Hotel y Restaurante Selva Negra.

En relación con lo que el gerente expresó con respecto a las normas es que nadie quería adaptarse a los nuevos cambios y mucho menos actualizarse en el tema de la tecnología, es por eso que al inicio llegaron a tener muchos problemas en cuanto a la adaptación de las nuevas normas de trabajo y las políticas, por consiguiente, el personal al final decidió adaptarse a las nuevas normas.

Con ayuda de la observación directa se logró constatar que normas se estaba aplicando al momento de realizar dicha investigación, entre ellas se encontraban las normas de seguridad, pues cada colaborador contaba con su mascarilla y su dispensador alcohol, por otro lado, los investigadores lograron observar los lava manos por las distintas partes del hotel.

En base a los resultados anteriores evidencian la coherencia que existe entre las opiniones de las personas encuestadas y del gerente a si mismo confirmado por los investigadores de que todos en el hotel estaban bajo un mismo lineamiento para poder llevar a cabo cada una de las funciones establecidas en cada área del Hotel y de la misma manera cumpliendo todas las medidas para preservar las vidas de los trabajadores y de los clientes.

Debido a que Hotel y Restaurante Selva Negra recibe una gran cantidad de turistas nacionales y extranjeros a diario, el Hotel y su personal administrativo se vio

en la obligación de implementar las normas dictadas en el protocolo de la OMS y hacer su propio de acuerdo a su actividad económica, para enfrentar los nuevos acontecimientos, puesto que, a raíz de la pandemia las alarmas fueron encendidas debido a la peligrosidad del virus.

Hasta el día de hoy el Hotel sigue aplicando cada una de las normas mencionadas anteriormente, sin embargo, las más sobre saliente son las normas sanitarias pues es su compromiso con sus colaboradores y con sus clientes, ya que tiene como propósito cuidar la salud por cada uno de ellos.

4.2.2.3.- Valores Predominantes

Son todos los valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

Cuando se habla de valores predominantes, se dice que son aquellos criterios que comparten y ponen en práctica los miembros de la organización. Este tipo de valores sirven para convivir de forma respetuosa y en sintonía en la organización.

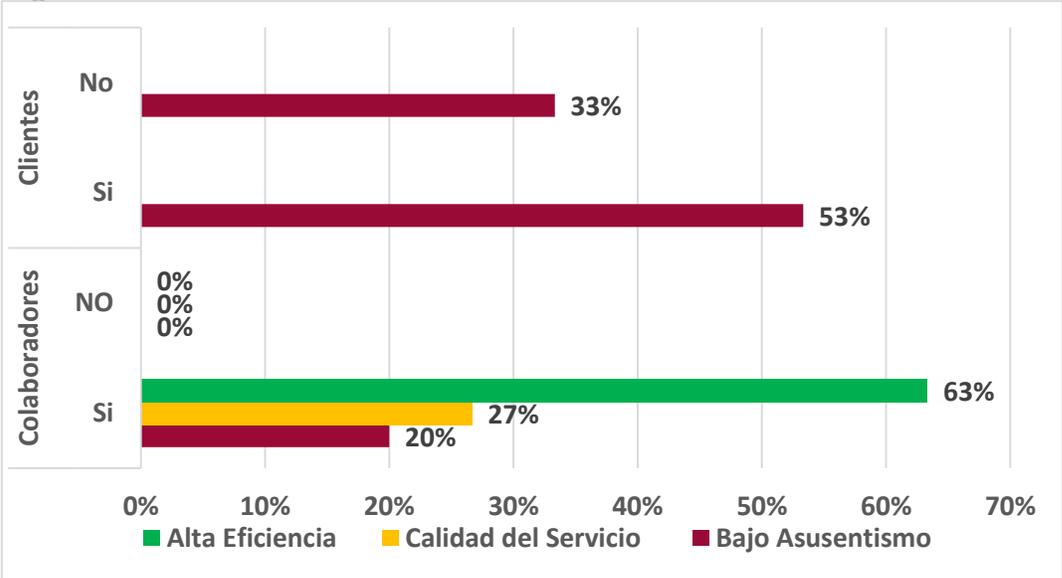


Gráfico No. 10: Normas

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes

Teniendo presente, el gráfico mostrado anteriormente, con respecto a los valores predominantes de Hotel y Restaurante Selva Negra, en base al bajo ausentismo se puede observar que, un 20% de los colaboradores mencionaron que, si hubo un bajo ausentismo, sin embargo los clientes opinaron diferente, pues un 53% de ellos afirmaron que, si hubo un bajo ausentismo dentro del Hotel, sin embargo, un 33% dijo que no hubo ausentismo en el Hotel, en cuanto a la calidad del servicio ofrecido por el Hotel, el 27% de los colaboradores opinaron que si hubo cambio en su calidad de servicio y por último, en referencia a la alta eficiencia con la que cuenta el Hotel el 63% de los colaboradores afirmaron que si hubo cambios.

Referente a los valores predominante lo que mencionó el gerente es que no hubo pérdidas humanas que llegara a ocasionar un bajo ausentismo lo que si aseguro fue que hubo un bajo ausentismo en plenos días de pandemia debido a que muchos colaboradores viajaban y lo que se hizo desde un comienzo fue dejar en casa a los colaboradores y organizarlos en turnos para evitar aglomeraciones y propagación del virus, lo que se realizó fue que si un colaborador venía con gripe de inmediato tenía que ir a la clínica y asegurarse si su estado era de gravedad o no para así tomar las medidas necesarias y en cuanto a la calidad del servicio , el gerente manifestó que se vieron obligados a realizar muchos cambios en cocina, bar, mesas, atención e higiene en todas las áreas, eso para garantizar un mejor servicio y de calidad ya por último pero no menos importante en cuanto a la alta eficiencia.

Por último, lo que el gerente mencionó con respecto a la alta eficiencia y fue qué, cambiaron los niveles de manera satisfactoria, pues cada uno de los colaboradores se esforzaba por dar lo mejor en cada una de sus labores, lo que resulto positivo para el Hotel, pues mejoraba su rendimiento laboral.

Gracias a la observación directa, se pudo constatar los cambios que tuvo el Hotel en los valores predominantes con los que contaba antes de la Pandemia

COVID-19 ya fuese por parte de sus clientes como también en sus colaboradores, dichos cambios con el fin de proteger la salud de ambos.

Por medio de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista, se puede decir que existe una relación en lo que mencionan clientes, colaboradores y el gerente de Hotel y Restaurante Selva Negra, puesto que cada cambio mencionado por ellos, fue aplicado por el Hotel, desde la calidad ofrecida en sus servicios hasta la alta eficiencia ofrecida por el Hotel.

Hasta la fecha Hotel y Restaurante Selva Negra se ha caracterizado por ofrecer un servicio de calidad, es por ello que decidió aplicarles cambios a cada una de la escala mencionadas en la gráfica anterior, desde mejorar la calidad en la diversificación de servicios, aplicando una nueva estrategia donde oriento sus servicios de restaurante hacia los turistas locales, puesto que se vio afectado por los cierres de frontera provocado por la pandemia COVID-19, decidió implementar nuevas estrategias laborales con el fin de reducir el bajo ausentismo tanto como de colaboradores como de clientes permitiéndole seguir abriendo sus puertas aun estando la Pandemia logrando así un mejor posicionamiento en el mercado hotelero y una mayor demanda de turistas nacionales.

Al aplicar cada uno de estos cambios que resultaron positivo para el Hotel, decidió dejarlos implementado hasta la fecha, pues consideran que un cambio siempre es bueno y haber dejado estos nuevos cambios, sigue resultando positivamente económico.

4.2.2.4.- Filosofía

Son todas aquellas políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

Es decir, la Filosofía es mezcla de cultura o ambiente de la empresa en un grupo de valores que informan todos los aspectos con los que cuenta la empresa, ya sea su misión, visión, principios y reglamentos, cada colaborador debe conocer que trabajan bajo una misma filosofía.

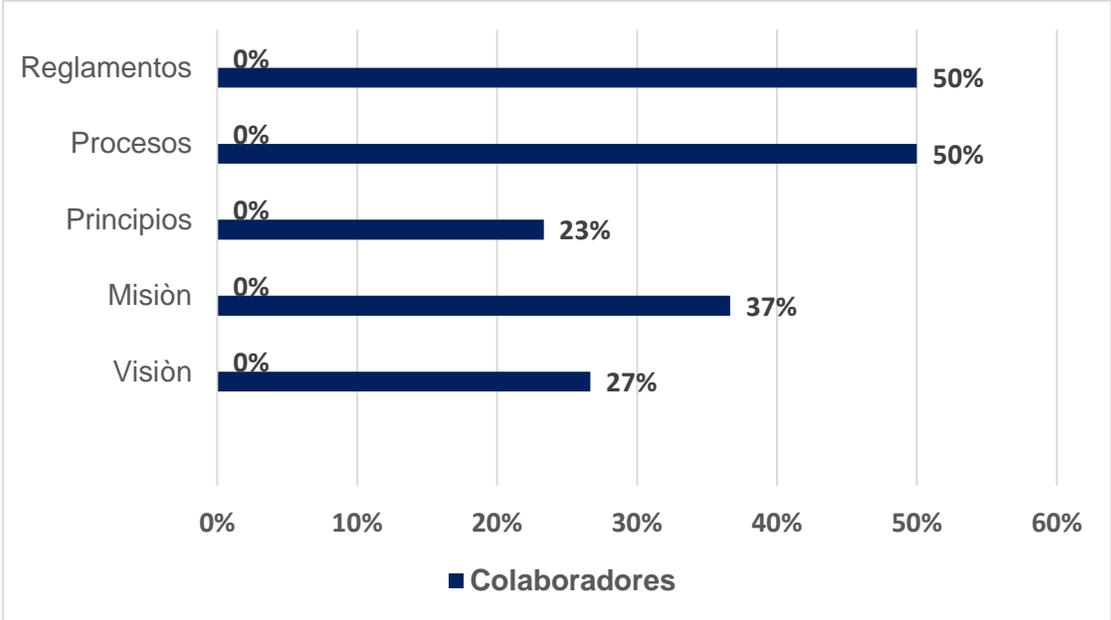


Gráfico No. 12: Filosofía.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

Como se puede observar en el gráfico anteriormente mostrado con referencia a los cambios en la filosofía del Hotel, las respuestas de los colaboradores fueron las siguientes: Un 27% de ellos contestaron que si cambio la Visión del Hotel, por otro lado el 37% de los colaboradores mencionaron que si cambio la Misión, desde otro punto de vista el 23% de los colaboradores dijeron que cambiaron los principios con los contaba el Hotel, por otra parte el 50% de los colaboradores hicieron saber que los procesos del Hotel si cambiaron y por último el 50% de los colaboradores aseguraron que los reglamentos del Hotel Si cambiaron.

En cuanto a lo que mencionó el gerente, respecto al tema de la filosofía del hotel, este dijo que, no fue modificada a raíz de la pandemia, mencionando que mantienen la misma filosofía desde que se creó el Hotel, sigue siendo un hotel familiar, que trabaja de manera sostenible de manera ambiental, social y cultural.

En base a la observación directa aplicada por los investigadores se confirmó que si se está trabajando de manera sostenible y que su filosofía no ha sido modificada a raíz de la pandemia.

Los datos brindados anteriormente pueden interpretarse como muy relevantes porque los colaboradores expresan que hubo cambios es en otros elementos tales como los reglamentos que ya se había analizado y si existió modificaciones en ese punto al igual que los procesos, pero existen repuestas donde colaboradores mencionan que, si existió modificación en su visión y misión, pero que se puede constatar con la manera de operar del Hotel, que sigue la misma línea de trabajo enfocado a sus servicios de alojamiento y comida.

En otras palabras, el Hotel Selva Negra mantuvo su filosofía gracias a que se pretende fortalecer más y más la relación con sus clientes para alcanzar todos sus objetivos comerciales provistos, y eso ha permitido que aun en medio de la pandemia se halla hecho frente de una manera más humanística y sin olvidar su concepto como Hotel y Restaurante y brindar a sus colaboradores un clima apto para su desarrollo, pero también a sus clientes brindándoles un servicio de calidad.

4.2.2.5.- Reglas

Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.

Se puede decir que, es el conjunto de disposiciones que rigen el funcionamiento interno de una organización y que se espera sean cumplidas por todos.

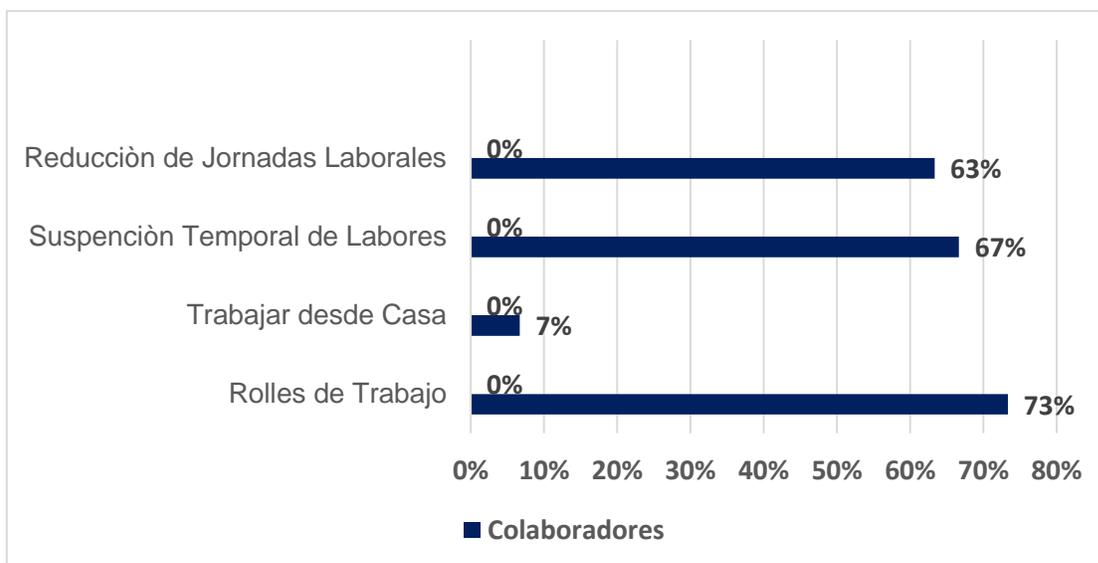


Gráfico No. 13: Reglas.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Para saber que reglas fueron implementadas en el Hotel Selva Negra a raíz de la Pandemia COVID -19, en encuesta aplicada a colaboradores, un 73% de los colaboradores mencionaron que, si, se les asigno rolles de trabajo, seguidamente, un 7% mencionó que, si, trabajaron desde casa, un 67% de los colaboradores mencionaron que, si se hizo suspensión temporal de labores, para finalizar, un 63% mencionó que se llevaron a cabo reducciones de jornadas laborales.

Al respecto el Gerente comentó que, al ser una PYME no se llevaron a cabo tantas modificaciones, a duras penas se comunicaban por WhatsApp o llamadas telefónicas, que donde se dieron nuevos lineamientos a los roles del personal fue en el área operativa y al aumentar las funciones se tenía que estar de forma presencial.

Por consiguiente, los resultados se pueden analizar de manera que el colaborador expresa que realmente hubo un aumento en sus roles laborales y esto sustentado con lo que menciona el gerente en la entrevista.

En la actualidad, Hotel Selva Negra siendo una PYME que genera mucha estabilidad económica en sus colaboradores y aportando al medio ambiente y a raíz de la Pandemia COVID-19, no utilizó muchas modificaciones en comparación a otras empresas, simplemente se modificó la manera de trabajar en el área administrativa asignando nuevas responsabilidades, en este caso, nuevos roles y que tiene que ver con las nuevas reglas a partir de la Pandemia, se dio origen a nuevos lineamientos que aportarán a la sostenibilidad del hotel.

A cada una de estas reglas los cambios que se le hicieron fueron temporales, pues al día de hoy el Hotel cada uno de los colaboradores está laborando sus 8 horas, además de que ahora no se presentan suspensiones, pues ahora el colaborador que no se presenta debe dar a conocer su motivo.

4.2.2.6.- Clima Organizacional

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2020)

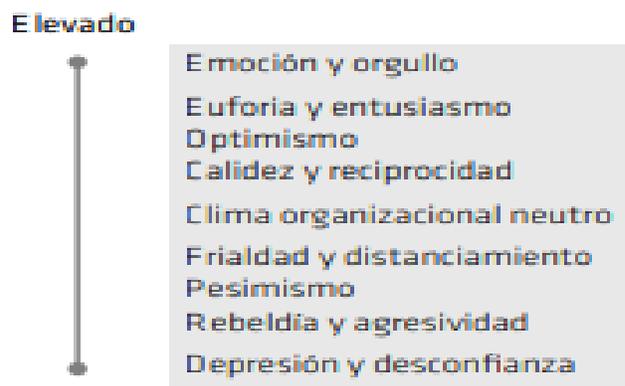


Figura 3.9 Continuum de los niveles del clima organizacional.

Para Chiavenato, el clima organizacional es el que se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. También se refiere tanto a la parte física como emocional y mental del individuo. Cuando se habla de clima, se refiere a las características que tiene el ambiente de trabajo. Se puede determinar como la expresión personal de la apreciación que los empleados y directivos se establecen de la organización y que incurre inmediatamente en el desarrollo de la organización.

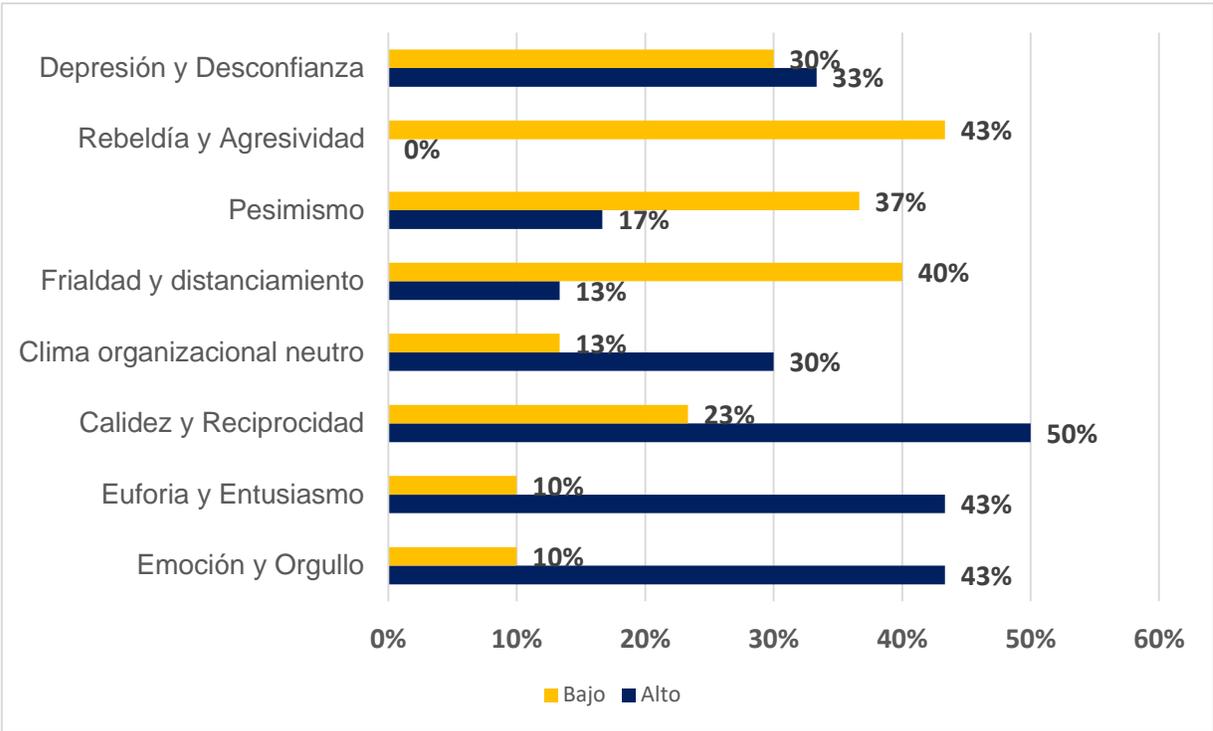


Gráfico No. 14: Clima Organizacional.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores.

Como se puede apreciar en el gráfico que corresponde al clima organizacional, mediante las encuestas realizadas a clientes y colaboradores, un 43% de los colaboradores afirma que la emoción y el orgullo se puede percibir en su centro de trabajo, por otra parte, un 10% de los clientes llegan a percibir esas dos emociones dentro del Hotel, también, un 43% de los colaboradores aseguraron que se percibe la euforia y el entusiasmo, de igual forma, un 10% de los clientes perciben la euforia y entusiasmo dentro del Hotel, un 50% de los colaboradores

afirman que si hay calidez y reciprocidad, mientras tanto un 23% de los clientes perciben la calidez y la reciprocidad, un 30% de los colaboradores perciben un clima organizacional neutro y un 13% de los clientes perciben que hay un clima organizacional neutro dentro del Hotel.

Siguiendo con el gráfico un 13% de los colaboradores afirman que hay frialdad y distanciamiento, mientras que un 40% de los clientes perciben frialdad y distanciamiento dentro de los colaboradores del Hotel, un 17% de los colaboradores perciben que hay pesimismo dentro del Hotel, por otro lado los clientes afirman con un 37% hay un alto pesimismo, continuamente los clientes afirman que, un 43% tiene que ver con rebeldía y agresividad, por ultimo pero no menos importante, un 33% de los colaboradores que existe depresión y desconfianza, mientras que, un 30% de los clientes aseguran que hay depresión y desconfianza en el Hotel.

Ya para concluir en la entrevista el gerente confirmó que han mejorado muchísimo a raíz de la pandemia, se han vuelto más humanistas, más consientes, más comprensibles, mencionó que logramos hacer que el colaborador sepa lo que está bien y lo que está mal y eso ha logrado un buen clima organizacional.

Por medio de la observación directa hecha por los investigadores se pudo percibir que el clima organizacional es muy bueno a pesar de que se viene saliendo de una crisis sanitaria que la emoción y el orgullo, euforia y entusiasmo, calidez y reciprocidad se valoró de manera alta debido a la buena educación que se pudo percibir por los investigadores por otro lado, pero no menos importante el clima organizacional neutro, la frialdad y distanciamiento, el pesimismo rebeldía y agresividad, depresión y desconfianza se valoró como bajo por lo observado por los investigadores.

Los resultados anteriores muestran coincidencia con lo obtenido por los colaboradores y juntamente por el gerente y lo observado por los investigadores, a

pesar de que existen indiferencias entre el personal pero que no pasan a más debido a que existen normas que pueden penalizar al trabajador.

Se puede decir que el Clima Organizacional dentro del Hotel Selva Negra cambio tras la Pandemia debido a que no estaban preparados para una crisis sanitaria, pues tras dicha Pandemia el hotel tuvo que adaptar nuevos lineamientos, normas y procedimientos lo que propició generar nuevas oportunidades y transformar muchas debilidades convirtiéndolas en fortalezas, en otras palabras el cambio en el Clima organizacional que obtuvo el Hotel a raíz de la Pandemia fue de manera permanente ya que hasta el día de hoy se destaca por ser un clima laboral preparado para cualquier desafío, dicho Clima está dirigido a la Calidez y Reciprocidad, pues se consideran que cuentan con la suficiente unión para atravesar problemas y seguir laborando de manera unida.

En Síntesis, se puede decir que, lo que caracteriza hoy en día al Hotel Selva Negra es, una estabilidad laboral con altos estándares de seguridad tanto para los colaboradores y para los clientes permitiendo mantener de manera constante la eficacia dentro de los servicios, otras de las característica que diferencia al Hotel Selva Negra de las demás empresas es la innovación y aceptación al riesgo, desde el momento en que empezó la crisis sanitaria fue la mejor oportunidad para las empresas para innovar y asumir los riesgos para poder mantenerse en el mercado, fue el caso del Hotel Selva Negra también otra característica fundamental que lo hacen diferente a los demás es, la atención a las personas, pues vive en constante preocupación de sus clientes lo que le ha permitido a Selva Negra tener una diferencia en medio de un amplio mercado Turístico y Hotelero.

4.2.3.- Dimensiones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la que se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto

de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins, 2009)

Se puede decir que las dimensiones de la cultura son aquellas que están definidas por la consistencia conceptual requerida en la construcción de las conductas de los trabajadores de la organización.

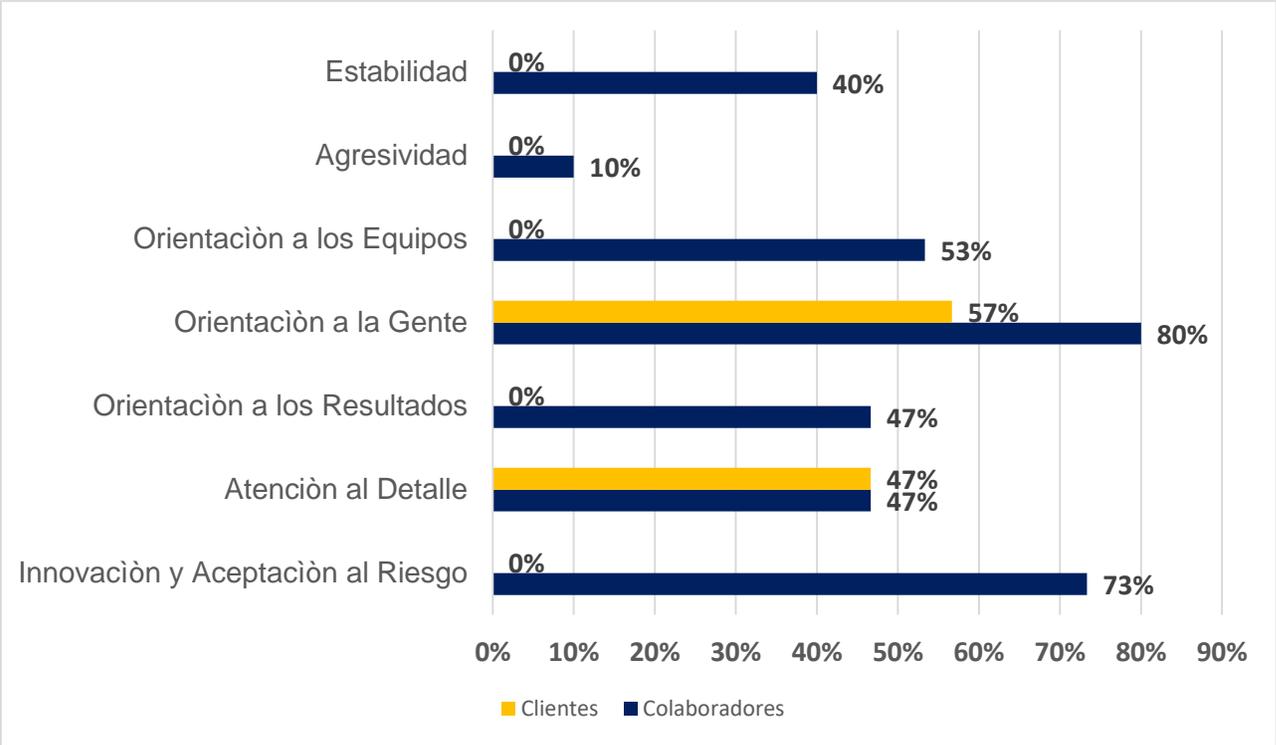


Gráfico No. 15: Dimensiones de la Cultura.

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes.

Con referencia al gráfico presentando anteriormente, acerca de la pregunta realizada a clientes y colaboradores referente a como manifestaba cada dimensión de la cultura Organizacional, sus contestaciones fueron las siguientes:

4.2.3.1 Innovación y aceptación del riesgo

Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Se puede decir que, en esta dimensión se espera que el trabajador no tenga miedo a tomar riesgos y siempre esté dispuesto a innovar, la innovación es riesgo, para ellos es clave contar con convicción, flexibilidad, ilusión, tenacidad y valentía.

Según la pregunta realizada en la encuesta y dirigida a colaboradores y clientes, en cuanto a la innovación y riesgo en el Hotel Selva Negra, un 73% de los colaboradores expresan que la Cultura Organizacional de Selva Negra durante la Pandemia estuvo orientada hacia la innovación y aceptación al riesgo.

Así mismo, el gerente expreso que fueron innovadores y que a la misma ves asumieron riesgos, ya que se encontraban en una gran presión en cuanto a atender temas que eran de gran prioridad en medio de la Pandemia, por ejemplo, la adaptación de nuevas áreas y ventiladas, pero también adaptar a los colaboradores a una nueva forma de trabajar, era un riesgo que se tenía que tomar.

Por medio de la observación directa, se pudo verificar como el hotel innovó de distintas maneras; en cuanto a la infraestructura creando nuevas áreas que permitieran una mejor comodidad y así mismo guardando cada una de las orientaciones dadas por las organizaciones internacionales, también los investigadores constataron que, los colaboradores están adaptados a una nueva forma de trabajar y en la cual es la fecha y siguen de esa misma manera cumpliendo con sus funciones de manera exitosa.

De acuerdo, a los resultados obtenidos se puede aclarar que, tanto los colaboradores y lo antes mencionado por el gerente en la entrevista hay coherencia en cuanto a la innovación y aceptación al riesgo, esa manera de trabajar ha permitido que en el Hotel Selva Negra dentro de su organización exista más confianza a la hora de transformar las ideas que permitan el bienestar y sostenibilidad tanto de colaboradores como del hotel mismo.

El Hotel Selva Negra frente a la pandemia innovó en acondicionamientos de cabañas y condiciones para los colaboradores con el fin de mitigar el contagio de COVID -19 logrando así mantener operando el Hotel, aunque fuera en un 25% de su capacidad orientando esfuerzos y recursos hacia mantener un servicio de calidad y seguro.

4.2.3.2.- Atención al detalle

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Es decir, es la capacidad de análisis e interpretación que se espera que tengan los trabajadores, al momento de percibir un detalle mínimo de una manera más rápida, sin importar el momento o situación, siempre y cuando utilice la discreción.

Según la pregunta realizada a los colaboradores y clientes, en base a la atención al detalle, los resultados obtenidos fueron que, un 47% de los colaboradores afirmaron que, si hubo atención al detalle y, por otro lado, un 47% de los clientes resaltan que sí, fueron atendidos de manera detallada.

A través de la entrevista realizada al gerente, mencionó lo siguiente, que a partir de la crisis sanitaria que se estaba atravesando el mundo lograron darse cuenta que las cosas ya no iban a ser iguales, y que la manera de brindar sus servicios tenía que ser restablecidos y más cuando las orientaciones por las organizaciones decían que se tenía que guardar la distancia, etc., era necesario encontrar una estrategia que permitiera brindar aún más un servicio de calidad y detallado.

Mediante la observación directa, los investigadores constataron la respuesta en cuanto a los resultados en la gráfica, observando las aptitudes y actitudes en los

colaboradores, fue impresionante ver como cada colaborador tuvo la habilidad de procesar las orientaciones dadas desde la gerencia y adaptarse al cambio sin dejar de brindar un excelente servicio con efectividad y consistencia.

En otras palabras, los resultados obtenidos, afirman que hay mucha relevancia en la información obtenida y en la práctica del día a día de los colaboradores, mencionar también el ambiente en el cual el Hotel Selva Negra se puede encontrar hoy en día, y eso se debe a su buena administración desde la gerencia y permitiendo que sus clientes sean satisfechos por personas que brindan sus servicios con mucha eficiencia y dedicación.

Es notorio que el Hotel Selva Negra orientó sus elementos culturales hacia la atención al detalle desde que los colaboradores eran protegidos y capacitados para poner en práctica todas las normas de bioseguridad que se requerían en ese contexto de pandemia, esto le ayudo para proyectar una imagen que dio confianza a los colaboradores y clientes nacionales.

4.2.3.3.- Orientación a los Resultados

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

En otras palabras, es la capacidad para actuar con velocidad al momento de tomar decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, además de atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

Conforme a los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a los colaboradores y clientes en el Hotel Selva Negra en base a la pregunta de orientación a los resultados se puede observar que un 47% de los colaboradores dijeron que si estaban orientados a los resultados en medio de la Pandemia COVID-19.

Según lo que el gerente expresó en cuanto a la orientación a los resultados es que, la crisis que estaban atravesando era más ni menos que el impedimento para no llegar a los objetivos que se habían propuesto, la pandemia vino a golpear de manera rotunda las aspiraciones de poder estar más cerca de sus proyecciones, por eso el gerente mencionó, la importancia de poder trabajar en la fuerza de trabajo del hotel para mantenerlos en un mismo objetivo que es mantener la calidad del servicio.

A través de la observación directa los investigadores observaron y preguntaron a los colaboradores si ellos fueron orientados en medio de la Pandemia hacia el alcance de los resultados, ya que eso era vital en medio de la crisis sanitaria que se estaba enfrentando el Hotel, en otras palabras, era capacitar a los colaboradores del hotel para poder brindar y aportar soluciones a los problemas que se estaban enfrentando.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede afirmar que los que mencionaron los colaboradores tiene mucha razón en cuanto a lo que dijo el gerente ya que se tenía que realizar acciones determinantes que permitieran que el hotel aún en medio de la Pandemia COVID-19 pudiera alcanzar los objetivos.

En otras palabras, la orientación a los resultados en el Hotel Selva Negra fue un reto muy grande porque se podría decir que alcanzar los estándares de calidad en medio de la Pandemia era casi imposible, pero era clave definir los nuevos objetivos y alcanzarlos de forma efectiva y así lograr por medio de las capacidades lo que indica que la cultura no estuvo orientada principalmente hacia el logro de resultados, sino operar en la medida de lo posible durante la Pandemia.

4.2.3.4.- Orientación a la gente

Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

Cuando se habla de Orientación la Gente, significa: determinar, encaminar, guiar, e indicar el rumbo, de los individuos frente a los problemas, toma de decisiones dentro de la organización y de provisionarlas y hacerle saber cuál es su papel y objetivos además de ser el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores y clientes en relación a la orientación a la gente en el Hotel Selva Negra a raíz de la Pandemia COVID-19, un 80% de los colaboradores afirmó que, si estaban orientados hacia las personas, en cambio un 57% de los clientes afirman que sí, la Cultura Organizacional de Selva Negra estuvo orientada hacia la gente.

Al respecto, el gerente mencionó a los investigadores, que era de suma importancia hacerle saber a los colaboradores la posición que ellos debían de mostrar en medio de la Pandemia, lo que le permitiría aportar de manera exitosa a los cumplimientos de los objetivos establecidos, también añadió, que, como gerencia tenían la responsabilidad de encaminar y guiar a los colaboradores hacia estándares de calidad muy altos en cuanto al servicio.

En la observación directa, se obtuvo respuesta de los colaboradores y fue coherente con lo que mencionó el gerente en la entrevista, y es que, se informó a los colaboradores la manera de trabajar a raíz de la Pandemia en cuanto al servicio y ahí se puede notar la orientación a la gente desde la gerencia.

En relación con los resultados antes mostrados en la encuesta, se puede decir que la orientación hacia las personas en el Hotel Selva Negra, fue y es efectiva hasta el día de hoy, ya que están muy bien organizados por grupos de trabajos y eso permite a que puedan rendir con eficiencia en sus funciones establecidas.

Por otro lado, el Hotel Selva Negra, está preparado a cualquier adversidad y eso ha sido gracias a una buena administración e implementación de estrategias y

que han permitido que los colaboradores pueden sentirse parte de la razón de ser del hotel.

4.2.3.5.- Orientación a los equipos

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Se puede decir que es la colaboración y el trabajo en equipo que una organización puede fomentar alentando el esfuerzo colectivo en lugar de la realización de tareas individuales.

Con referencia a la pregunta realizada a los colaboradores, a cerca de Orientación a los equipos que se tenía en el Hotel, el 53% contestó, de que la Cultura Organizacional de Selva Negra estuvo orientada hacia el trabajo en equipo.

Por su parte el gerente en la entrevista expresó que cada actividad realizada en el Hotel, desde la limpieza de cabañas hasta la administración del mismo, cuenta con una satisfactoria organización, pues cada quien maneja en que área debe estar y la labor que debe realizar, sin embargo, si un área necesita ayuda, cualquiera le puede ayudar.

Por otro lado, mediante la observación directa cada uno de los investigadores logro verificar como el Hotel se caracterizaba por trabajar de manera organizativa y en equipo.

Gracias a los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicada a los colaboradores y la entrevista aplicada al gerente, se logró verificar como cada punto mencionado por ellos concuerda, pues el Hotel hasta el día se sigue caracterizando por laborar en un ambiente de armonía.

Hasta la fecha de hoy Selva Negra cuenta con una constantemente preocupación por cada uno de sus colaboradores, comenzando por analizar cada una de las áreas y los problemas en los que se encuentra, para así darle una mejor y pronta solución, es lo que le ha permitido contar con una unión de equipo. Lo que indica que Selva Negra ha fortalecido su Cultura Organizacional reforzando el trabajo en equipo de las diferentes áreas funcionales.

4.2.3.6.- Agresividad

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

Es decir, es cuando las personas se sienten con la capacidad de enfrentar nuevos desafíos, retos y situaciones, son aquellos que se sienten con el valor y la valentía como para no darse por vencidos.

En base a la pregunta realizada a los colaboradores referentes a como caracterizaba las dimensiones de la cultura, por su parte el 10% contestó que lo caracterizaba a la agresividad.

Referente a esto el gerente hizo saber que, si se llegaron a presentar situaciones difíciles que tuvieron que asumir y enfrentar haciendo equipo con el personal con el fin de lograr adaptarse a nuevas las medidas de Bioseguridad que fueron implementadas tanto para los colaboradores como para los clientes

Por otro lado, durante la observación directa realizada por los investigadores, lograron observar como el equipo de colaboradores Selva Negra cuentan con las agallas suficientes para enfrentar nuevos desafíos, pues todos estaban en sus puestos de trabajo a pesar de la Pandemia.

Gracias a los resultados obtenidos de la encuesta a los colaboradores y la entrevista al gerente, se pudo constatar como todos opinan que se sienten capaces de enfrentar nuevos desafíos y cuentan con suficiente agresividad para cualquier adversidad.

Selva Negra, siempre trato de concientizar a cada uno de sus colaboradores, acerca de la importancia del cuidado tanto propios como de su familia, a pesar de eso, una pequeña parte de sus colaboradores no estuvo de acuerdo y terminó dándole la espalda al Hotel hasta el punto de llegar a pedir la renuncia, sin embargo, Selva Negra analizo quienes realmente de sus colaboradores querían seguir con ellos y quienes contaba con aquella agresividad para seguir enfrentando nuevos desafíos, provocando una mejor comunicación en las distintas áreas, lo que permitió llegar a obtener un 10% de agresividad en su Cultura Organizacional

4.2.3.7.- Estabilidad

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.

En otras palabras, es la capacidad que tienen los elementos de las estructuras de aguantar las acciones sin volcar o caer, es decir siempre quieren estar en equilibrio

Referente a la pregunta realizada a los colaboradores de Hotel y Restaurante Selva Negra, con respecto a la estabilidad que tuvo el Hotel, el 40% contesto que si hubo una estabilidad en el Hotel.

En base a todo esto, el gerente hizo saber en su entrevista, que el Hotel contaba con la suficiente estabilidad económica para atravesar cualquier otro problema, pues esta Pandemia fue un impacto más fuerte, el Hotel se sentía

preparado y gracias a cada una de las medidas aplicadas como también las distintas estrategias pudo seguir en el mercado.

Mediante la observación directa cada una de los investigadores logro verificar si el Hotel había tenido una estabilidad, constatando que no fue así, pues siempre vio como el hotel habría sus puertas.

Con referencia los diferentes resultados obtenidos por medio de las encuestas y la entrevista, se pudo conocer que ambas opiniones concuerdas pues por una parte los colaboradores afirmaron que en el Hotel si hubo una estabilidad y por otro lado el gerente dio a conocer que el Hotel contaba con distintas acciones para poder sobre llevar un impacto nuevo.

Gracias a que Hotel Selva Negra cuenta con una diversificación de servicios y con un excelente manejo administrativo, además de que está en constante cambios e implementación de nuevas estrategias, logrando un buen posicionamiento en el mercado y una alta demanda, le permite contar con estabilidad financiera para poder enfrentar distintos desafíos, sin embargo a Raíz de la Pandemia se presentaron desafíos no esperados lo que provoco que el Hotel bajara sus precios un 50%, a pesar de que durante la Pandemia estaban operando apenas un 25% se mantuvo su fuerza laboral y la atención abierta al público lo que refleja un enfoque hacia la estabilidad.

En Síntesis, Hotel Selva Negra a raíz de la Pandemia deicidio orientar su Cultura Organizacional hacia la gente, hacia el detalle, hacia los equipos y hacia la estabilidad todo esto con el fin de seguirse manteniéndose sólidos, competitivos y estables en el mercado, ya que, antes de la Pandemia la Cultura del Hotel estaba orientada hacías las personas, con el fin de brindar un servicio de calidad, debido a la Pandemia el Hotel decidió orientar sus esfuerzos para contrarrestar el impacto de la Pandemia a asumir nuevos riesgos e innovar, sus sistemas de motivación, de comunicación y manera de liderar. Desde entonces la Cultura Organizacional del

Hotel de hoy en día sigue orientada hacia el detalle, hacia los equipos y hacia a la estabilidad, pues el Hotel reconoció lo positivo que había sido cambiar su cultura y orientarla diferente a como ellos la tenían antes de la Pandemia.

V. CONCLUSIONES

Al realizar dicha investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Hotel y Restaurante Selva Negra aplicó medidas biosanitarias, entre ellas mascarillas especialmente por parte de los colaboradores, el lavado constante de manos, el distanciamiento en las distintas áreas operativas y la constante desinfección de áreas y las medidas estructurales pues el Hotel cuenta con lava manos en todos sus alrededores, también medidas de seguridad como crear condiciones adecuadas para ingerir alimentos ya fuesen para los clientes o colaboradores, con el fin de resguardar la vida de sus colaboradores y la de sus valiosos clientes, así como medidas operativas y estructurales de acuerdo con el protocolo de la OMS
2. La Cultura Organizacional de Hotel Y Restaurante Selva Negra está caracterizada por un Clima Organizacional que está dirigido a la Calidez y Reciprocidad y elementos simbólicos que indican que la cultura, estuvo enfocada hacia la gente, el detalle, los equipos y la estabilidad como también elementos materiales y culturales para brindar un servicio de calidad con seguridad para sus colaboradores, estas características reflejan la filosofía que el restaurante hasta el día de hoy tiene definida.
3. Por lo tanto, se valora que los cambios que Hotel y Restaurante Selva Negra implementó durante la Pandemia y que se mantienen hasta la fecha forman parte de la nueva Cultura Organizacional, como los elementos Visibles que indican la aplicación de normas de Bioseguridad y elementos invisibles que caracterizan al hotel con una filosofía humanística, lo que permitió proteger la vida de sus clientes internos y externos, como también el seguir operando en el mercado con una filosofía humanística.

VI. BIBLIOGRAFIA

- OMS. (22 de Noviembre de 2021). *Fase 4, la etapa de la farmacovigilancia que intensifica el valor terapéutico*. Organización Mundial, de la Salud: <https://www.caeme.org.ar/fase-4-la-etapa-de-la-farmacovigilancia/>
- Baptista Lucio, M. d., Fernandez Collado, C., & Hernandez Sampiere, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL-INTERAMERICANA EDITOR, S.A. DE CV.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metdologia de la Investigacion*. Santo Tomas Colombia: III Edicion.
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Caro, R. E. (03 de Julio de 2014). *Funciones de la Cultura Organizacional*.
<https://taemperuconsulting.com/las-funciones-de-la-cultura-organizacional>
- Castro Morales, A. C. (2021). *Impacto Organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronomica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020*. Cost Rica: INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
- CEPAL. (15 de Marzo de 2021). *La Pandemia de enfermedad por Coronavirus (COVID-19): Una oportunidad de aplicar un enfoque sistematico, el riesgo de desastre en el caribe*. Libros y Monigrafias: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46731-la-pandemia-enfermedad-coronavirus-covid-19-oportunidad-aplicar-un-enfoque>
- Chiavenato. (2020). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: Quinta Edicion.
- Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalgo. (2011). *Administracion de Recuros Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Grax Hill.
- Ejikemans, G., Solar, O., & Lanzagorda, F. (18 de Diciembre de 2020). *Orientaciones para la aplicacion de medidas de salud publicas no farmatologicas en grupos de poblacion en situacion de vulnerabilidad en el contexto de la COVID-19*. OPERATONAL DATA PORTAL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://data2.unhcr.org/en/documents/details/83810&ved=2ahUKEwiloP26hej3AhUrVTABHVH-C5YQFnoECAMQAQ&usg=AOvVaw3S4g6qu6qHd_pD3i7z8tNK
- Empresariales. (21 de Mayo de 2019). *7 Razones por lo que la Cultura Organizacional es Importante*. Universidad Paramenicana : <https://blog.up.edu.mx/7-razones-por-las-que-la-cultura-organizacional-es-importante#:~:text=Una%20cultura%20organizacional%20exitosa%20re%C3%BAne,tan%20bien%20funcionan%20como%20equipo.>
- Hernández Sampiere, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucia, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico McGraw-Hill.: 6 Edicion.

- INATEC. (2018). *Higiene y seguridad en el trabajo*. Nicaragua: Edición 3.
- ISOTools. (26 de marzo de 2015). *¿Qué es la gestión operativa de una empresa y como mejorarla?* Recuperado el 10 de mayo de 2022, de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20gesti%C3%B3n%20operativa,y%20sus%20diferentes%20objetivos%20operativos>
- JAMES AF. STORNER R. EDWAED FREEMAN, D. R. (1996). *Administración*. Mexico: Sexta Edición .
- Lopez Patiño, M. (2020). *Desafíos que impone a la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia COVID-19 en una empresa del sector manufacturero*. Colombia: UNIVERSIDAD EAFIT REPOSITORIO INSTITUCIONAL.
- Melian, V. (2017). *La Cultura Organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo, el papel mediador del clima y la reflexibilidad; con el principal objetivo de contribuir al desarrollo de la investigación académica en la investigación en la temática de*. (L. U. Valencia, Ed.) Valencia: Universidad de Valencia, Facultad de Psicología.
- OIT. (15 de Marzo de 2017). *Organización internacional del trabajo (OIT)*. Recuperado el 10 de mayo de 2022, de https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpesk/WCMS_741035/lang--es/index.htm
- OMC. (26 de junio de 2021). *Organización mundial del comercio. (mayo 1998). Explicación del acuerdo de la OMC sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias*. Recuperado el 10 de mayo de 2022, de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/spsund_s.htm
- OMS. (18 de Diciembre de 2019). *Organización Mundial de la Salud*. <https://www.acin.org/index.php/antecedentes/antecedentes-5>
- OMS. (6 de Abril de 2020). Organización Mundial de la Salud: <https://www.medicinappt.com/?p=1277>
- OMS. (6 de Abril de 2020). *Fases de la Pandemia COVID-19*. Organización Mundial Salud: <https://www.medicinappt.com/?p=1277>
- OMS. (25 de Abril de 2020). *La pandemia del COVID-19 profundiza la crisis de los cuidados en América Latina y el Caribe*. Organización Mundial de la Salud: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46731-la-pandemia-enfermedad-coronavirus-covid-19-oportunidad-aplicar-un-enfoque>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (25 de Marzo de 2011). *Definición de Reseña Histórica*. Definición De : <https://definicion.de/resena-historica/>
- Ramos, C. A. (2015). *Los Paradigmas de la Investigación Científica*. Ecuador: Scientific research paradigm.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sampieri Hernández, R., & Mendoza Torrez, C. P. (Sábado de Septiembre de 2018). *Métodos de Muestro*. Mexico: Mc Graw Hill Education.

<http://espaciodeinvestigacin.blogspot.com/2009/09/metodos-de-muestreo-de-bisquerra.html>

Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture Leadership*. London.

Secretaria de Salud. (08 de Septiembre de 2019). *Gobierno del Estado de Mexico*.

https://salud.edomex.gob.mx/salud/medidas_prevenion

Tellez, K. (05 de Enero de 2022). *Métodos de Investigación*. Significados:

<https://www.significados.com/metodos-de-investigacion/>

Vargas Hernández, J. (2007). *La Culturocracia Organizacional en Mexico*. Mexico.

Vargas-Uricochea, H. (02 de Julio de 2020). *Endocrinología diabetes y metabolismo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de Aspectos globales de la epidemiologian y de la toma de decisiones en la pandemia por covid 19.:

<https://revistaendocrino.org/index.php/rcedm/issue/view/53>

Yamakawa, P. (03 de Abril de 2020). *La nueva Cultura Oganizacional a Raiz del COVID-19*.

Obtenido de ESAN Graduate School of Business: <https://lacamara.pe/la-nueva-cultura-organizacional-a-raiz-del-covid-19/>

Zuluaga Yanguma, V., & Igor, A. (2020). *Influencia de la pandemia en la toma de desiciones de una empresa mediana del sector de hidrocarburos*. colombia: EAN UNIVERSIDAD, UNIVERSIDAD HILDEBRANDOPERICOAFANADOR.

VII. ANEXOS

ANEXO No.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|-----------------------------|------------------------------|--------------------|---|--|-------------|---------------|
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID-19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas sanitarias | 1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan a lo interno y en atención cliente en el Hotel? | <ul style="list-style-type: none"> - Uso de mascarilla - Lavado de manos - Distanciamiento mínimo de 1 metros. - Limpieza y desinfección de áreas - Quédate en casa - Inmunización contra COVID19. | Encuesta | Colaboradores |
| | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional | El COVID-19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas sanitarias | 1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en el Hotel Selva Negra durante la Pandemia COVID19? | <ul style="list-style-type: none"> - Uso de mascarilla - Lavado de manos - Distanciamiento mínimo de 1 metros. - Limpieza y desinfección de áreas | Encuesta | Cliente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|-----------------------------|------------------------------|--------------------|---|---|--|------------|
| | el 30 de enero de 2020. | | | | | | | |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas sanitarias | 1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en el Hotel durante la Pandemia COVID19? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas sanitarias | 1.- ¿Medidas sanitarias fueron aplicadas al Hotel? | <ul style="list-style-type: none"> - Uso de mascarilla - Lavado de manos - Distanciamiento mínimo de 1 metros. - Limpieza y desinfección de áreas | Observación directa o inspección visual. | Empresa |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|-----------------------------|------------------------------|----------------------|---|---|-------------|-------------|
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas de Seguridad | 2.- ¿Qué medidas de seguridad se implementan a lo interno y en la atención cliente en esta empresa? | -Limitación de desplazamientos. -Toma de temperatura al acceder al Hotel. - Desinfección de manos - Buena higiene respiratoria en el local. - Equipos de protección | Encuesta | Colaborador |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas de Seguridad | 2.- ¿Qué medidas de seguridad vio reflejadas en el Hotel durante la Pandemia COVID19? | - Limitación de desplazamientos. - Toma de temperatura al acceder a la empresa. - Desinfección de manos a los clientes. - Buena higiene respiratoria en el local. | Encuesta | Cliente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|-----------------------------|------------------------------|----------------------|--|---|--|------------|
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas de Seguridad | 2. ¿Qué medidas de seguridad se implementaron en el Hotel durante la Pandemia COVID19? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas de Seguridad | 2.- ¿Qué medidas de seguridad son aplicadas en el Hotel Selva Negra? | <ul style="list-style-type: none"> - Limitación de desplazamientos. - Toma de temperatura al acceder a la empresa. - Desinfección de manos - Buena higiene respiratoria en el local. - Equipos de protección | Observación directa o inspección visual. | Empresa |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|-----------------------------|------------------------------|--------------------|---|---|-------------|-------------|
| | | | | | | - Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos. | | |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas Operativas | 3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en el Hotel Selva Negra frente a la Pandemia COVID19? | <ul style="list-style-type: none"> -Registro de personas con enfermedades crónicas -Reuniones esenciales. -Constante capacitación -sensibilización sobre aspectos de la pandemia - Distribución de espacios -Protocolo de prevención del COVID-19 | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|--|---|-------------|------------|
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas de Operativas | 3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en el Hotel Selva Negra? | - Uso obligatorio de mascarilla al ingresar - Protocolo de prevención del COVID-19 | Encuesta | Cliente |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas Operativas | 3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en el Hotel Selva Negra? | Abierto | Entrevista | Gerente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|--|---|--|-------------|
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas Operativas | 3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en el Hotel Selva Negra? | <ul style="list-style-type: none"> - Registro de personas con enfermedades crónicas - Constante capacitación - Distribución de espacios - Protocolo de prevención del COVID-19 | Observación directa o inspección visual. | Empresa |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas Estructurales | 4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en el Hotel, a raíz de la Pandemia? | <ul style="list-style-type: none"> _Habilitación de lavamanos _Adaptar Vestidores. _condiciones adecuadas para ingerir alimentos _Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente _Espacios ventilados | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|----------------------------|------------------------------|-----------------------|--|---|-------------|------------|
| | | | | | | _Espacios grandes para distanciamiento social _Dispensadores de alcohol y jabón _Nuevas normas, reglas y políticas. | | |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas Estructurales | 4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en el Hotel, a raíz de la Pandemia? | _Habilitación de lavamanos _Adaptar Vestidores. _Instalación de vitrales _Espacios ventilados _Distanciamiento social _Dispensadores de alcohol y jabón _Nuevas normas, reglas y políticas. | Encuesta | Cliente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------|--|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|--|--|--|------------|
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas Estructurales | 4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en el Hotel Selva Negra, a raíz de la Pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Pandemia COVID19 | La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. | El COVID 19 en las empresas | Clasificación de las medidas | Medidas Estructurales | 4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en el Hotel, a raíz de la Pandemia?? | _Habilitación de lavamanos _Adaptar Vestidores. _condiciones adecuadas para ingerir alimentos _Instalación de vitrales _Espacios ventilados _Distanciamiento social | Observación directa o inspección visual. | Empresa |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------|--------------------|----------------------|--|---|-------------|-------------|
| | | | | | | _Dispensadores de alcohol y jabón _Nuevas normas, reglas y políticas. | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos simbólicos | 5.- Han cambiado algunos elementos simbólicos del Hotel a raíz de la pandemia? | __Logotipos __Imágenes visuales __Historias __Metáforas __Lemas | Encuesta | Colaborador |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos simbólicos | 5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos del Hotel, a raíz de la pandemia? | __Logotipos __Imágenes visuales __Historias __Metáforas __Lemas | Encuesta | Cliente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------|--------------------|-------------------------|---|--|---------------------|-------------|
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos simbólicos | 5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la cultura del Hotel raíz de la pandemia? | Abierta | Abierta | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos simbólicos | 5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la empresa a raíz de la pandemia? | <input type="checkbox"/> Logotipos <input type="checkbox"/> Imágenes visuales <input type="checkbox"/> Historias <input type="checkbox"/> Metáforas <input type="checkbox"/> Lemas | Observación Directa | Empresa |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y | Elementos | Elementos visibles | Elementos estructurales | 6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales en el Hotel a | <input type="checkbox"/> Toma de Decisiones <input type="checkbox"/> Normas <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Estrategias | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------|--------------------|-------------------------|--|--|-------------|------------|
| | de relación de determinada organización | | | | raíz de la pandemia? | __Procedimientos __Tramo de control | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos estructurales | 6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales en el Hotel a raíz de la pandemia? | __Toma de Decisiones __Normas __Políticas __Estrategias __Procedimientos | Encuesta | Cliente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos estructurales | 6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales en el Hotel a raíz de la pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------|--------------------|-------------------------|--|---|---------------------|-------------|
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos estructurales | 6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales en el Hotel a raíz de la pandemia? | <input type="checkbox"/> Normas <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Tramo de control | Observación directa | Empresa |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos Materiales | 7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en el Hotel? | <input type="checkbox"/> Instalaciones <input type="checkbox"/> Mobiliario <input type="checkbox"/> Equipo <input type="checkbox"/> Otros recursos físicos. | Encuesta | Colaborador |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y | Elementos | Elementos visibles | Elementos Materiales | 7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la | <input type="checkbox"/> Instalaciones <input type="checkbox"/> Mobiliario <input type="checkbox"/> Equipo <input type="checkbox"/> Otros recursos físicos. | Encuesta | Clientes |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------|--------------------|----------------------|--|--|---------------------|------------|
| | de relación de determinada organización | | | | Pandemia en el Hotel? | | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos Materiales | 7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en el Hotel? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos Materiales | 7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en el Hotel? | __ Instalaciones __ Mobiliario __ Equipo __ Otros recursos físicos. | Observación directa | Empresa |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------|--------------------|------------------------|--|--|-------------|-------------|
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos conductuales | 8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal de la empresa a raíz de la Pandemia Covid-19 en el Hotel? | _Comportamiento humano _Sistemas de motivación _Sistema de comunicación _Liderazgo _Toma de decisiones | Encuesta | Colaborador |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos conductuales | 8.- Señale cambios en los elementos conductuales observó en el Hotel a raíz de la Pandemia Covid-19? | _Comportamiento humano _Sistemas de motivación _Sistema de comunicación _Liderazgo | Encuesta | Cliente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma | Elementos | Elementos visibles | Elementos conductuales | 8.- ¿Se manifestaron cambios en los elementos conductuales | Abierto | Entrevista | Gerente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------------|----------------------|------------------------------|---|--|---------------------|-------------|
| | particular de interacción y de relación de determinada organización | | | | del personal de su empresa a raíz de la Pandemia Covid-19? | | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Elementos | Elementos visibles | Elementos conductuales | 8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal del Hotel, a raíz de la Pandemia Covid-19? | _Comportamiento humano _Sistemas de motivación _Sistema de comunicación _Liderazgo _Toma de decisiones | Observación directa | Empresa |
| Cultura Organizacional | | Elementos | Elementos invisibles | Inconsciente organizacion al | ¿Qué sentimientos se percibieron al momento de abordar a los encuestados? | __temores, __valores, __creencias, __actitudes, __suposiciones | Observación directa | La Empresa |
| Cultura organizacional | Es un sistema de creencias y | Características | Regularidad en los | Lenguaje común | 9.- ¿Se dieron cambios en la | __Si | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------------|---|-----------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | | comportamientos observados | | interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje? | __No | | |
| Cultura organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Regularidad en los comportamientos observados | Lenguaje común | 9.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de | Características | Regularidad en los comportamientos observados | Terminologías propias | 10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a | __Si __No | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------------|---|-----------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | determinada organización | | | | métodos de trabajo? | | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Regularidad en los comportamientos observados | Terminologías propias | 10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de | Características | Regularidad en los comportamientos observados | Rituales de conducta | 11.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales en el Hotel, a raíz la Pandemia? | __Si __No | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|---|---|-----------------|---|----------------------------|---|---|-------------|-------------|
| | determinada organización | | | | | | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Regularidad en los comportamientos observados | Rituales de conducta | 11.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales en el Hotel, a raíz la Pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional Características | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Normas | Patrones de comportamiento | 12.- ¿qué nuevas normas se implementaron en la Hotel, a raíz de la pandemia? | <input type="checkbox"/> Normas sanitarias <input type="checkbox"/> Normas de seguridad <input type="checkbox"/> Normas operativas <input type="checkbox"/> Normas estructurales <input type="checkbox"/> Protocolo de bioseguridad | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------------|-------------|----------------------------|--|---|---------------------|------------|
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Normas | Patrones de comportamiento | 12.- ¿qué nuevas normas se implementaron en el Hotel, a raíz de la pandemia? | <input type="checkbox"/> Normas sanitarias <input type="checkbox"/> Normas de seguridad <input type="checkbox"/> Normas operativas <input type="checkbox"/> Normas estructurales | Encuesta | Cliente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Normas | Patrones de comportamiento | 12.- ¿qué nuevas normas se implementaron en el Hotel, a raíz de la pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y | Características | Normas | Patrones de comportamiento | 12.- ¿qué nuevas normas se implementaron en el Hotel | <input type="checkbox"/> Normas sanitarias <input type="checkbox"/> Normas de seguridad <input type="checkbox"/> Normas operativas | Observación Directa | Empresa |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------------|-----------------------|----------------------|---|--|-------------|-------------|
| | de relación de determinada organización | | | | a raíz de la pandemia? | <input type="checkbox"/> Normas estructurales <input type="checkbox"/> Protocolo de bioseguridad. | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Valores predominantes | Calidad del producto | 13.- ¿Hubieron cambios en la calidad del servicio, a raíz de la pandemia? | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|---|-----------------|-----------------------|----------------------|---|--------------|-------------|-------------|
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Valores predominantes | Calidad del producto | 13.- ¿Hubieron cambios en la calidad del servicio del Hotel, a raíz de la pandemia? | __Si __No | Encuesta | Cliente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización | Características | Valores predominantes | Calidad del producto | 13.- ¿Hubieron cambios en la calidad del servicio en el Hotel, a raíz de la pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y | Características | Valores predominantes | Bajo ausentismo | 14.- ¿Incremento el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia? | __Si __No | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|--|-----------------|-----------------------|-----------------|---|--------------|-------------|-------------|
| | de relación de determinada organización | | | | | | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Valores predominantes | Bajo ausentismo | 14.- ¿Incremento el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Valores predominantes | Alta eficiencia | 15.- ¿Cambiaron los niveles de eficiencia, a raíz de la Pandemia? | __Si __No | Encuesta | Colaborador |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma | Características | Valores predominantes | Alta eficiencia | 15.- ¿Cambiaron los niveles de eficiencia, a | Abierta | Entrevista | Gerente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|--|-----------------|-----------------------|-----------|---|--|-------------|-------------|
| | particular de interacción y de relación de determinada | | | | raíz de la Pandemia? | | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Valores predominantes | Filosofía | 16.- ¿Qué cambios se presentaron en la filosofía de la empresa a raíz de la pandemia? | __ Visión __ Misión __ Principios __ Procesos __ Reglamentos | Encuestas | Colaborador |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Valores predominantes | Filosofía | 16.- ¿Se generaron cambios en la filosofía de la empresa a raíz de la pandemia? | -Abierta | Entrevista | Gerentes |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, | Características | Valores predominantes | Reglas | 17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos | __ Rolles de trabajo. __ Trabajar desde casa. | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|--|-----------------|-----------------------|----------------------|---|---|-------------|-------------|
| | una forma particular de interacción y de relación de determinada | | | | para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia? | __Suspensión temporal de labores. __Reducción de jornada laboral. | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Valores predominantes | Reglas | 17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Valores predominantes | Clima organizacional | 18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia? | Alto-----Bajo _Emoción y orgullo_ _Euforia y Entusiasmo_ _Calidez y Reciprocidad_ _Clima org neutro_ _Frialdad y distanciamiento_ _Pesimismo_ | Encuesta | Colaborador |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|--|-----------------|-----------------------|----------------------|---|--|---------------------|------------|
| | | | | | | _Rebeldía y Agresividad_ _Depresión y Desconfianza_ | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Valores predominantes | Clima organizacional | 18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Valores predominantes | Clima organizacional | 18.- ¿Cómo percibe el clima organizacional de la empresa, a raíz de la Pandemia? | Alto----- Bajo _Emoción y orgullo_ _Euforia y Entusiasmo_ _Calidez y Reciprocidad_ _Clima org neutro_ _Frialdad y distanciamiento_ _Pesimismo_ | Observación directa | Empresa |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|--|-----------------|-------------|--------------------------------------|--|---|-------------|-------------|
| | | | | | | _Rebeldía y Agresividad_ _Depresión y Desconfianza_ | | |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Dimensiones | Características claves de la cultura | 19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la Pandemia? | __ Innovación y aceptación del riesgo. __ Atención al detalle. __ Orientación a los resultados __ Orientación a la gente. __ Orientación a los equipos. __ Agresividad. __ Estabilidad. | Encuesta | Colaborador |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Dimensiones | Características claves de la cultura | 19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la Pandemia? | __ Atención al detalle. __ Orientación a la gente. | Encuesta | Cliente |

| VARIABLE | CONCEPTO | DIMENSION | SUB VARIABE | INDICADOR | PREGUNTA | ESCALA | INSTRUMENTO | DIRIGIDO A |
|------------------------|--|-----------------|-------------|--------------------------------------|---|--|---------------------|------------|
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Dimensiones | Características claves de la cultura | 19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la Pandemia? | Abierta | Entrevista | Gerente |
| Cultura Organizacional | Es un sistema de creencias y valores compartidos, una forma particular de interacción y de relación de determinada | Características | Dimensiones | Características claves de la cultura | 19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa, a raíz de la Pandemia? | __ Innovación y aceptación del riesgo. __ Atención al detalle. __ Orientación a los resultados __ Orientación a la gente. __ Orientación a los equipos. __ Estabilidad. | Observación Directa | Empresa |

ANEXO NO.2 DISEÑO METODOLÓGICO

- Paradigma:

Es un conjunto de suposiciones que mantienen interrelación respecto a la interpretación del mundo, además, el paradigma sirve como una guía base para los profesionales dentro de su disciplina, ya que indica las diferentes problemáticas que se deben tratar y busca un marco referencial en el cual se aclaren las interrogantes mediante una epistemología adecuada. (Ramos C. A., 2015)

Para el autor un paradigma es una manera de crear argumentos que ayuden a facilitar la explicación de una realidad, donde el investigador llega afondo en una investigación, el paradigma encierra ese sistema de creencias brindarnos una mejor manera de percibir la realidad interpretando y analizando los resultados obtenidos de la información.

- ✓ Paradigma Positivista:

El “paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga de una determinada variable mediante la expresión numérica. (Ramos C. A., 2015)

Se puede decir que en este paradigma nada es permitido si no es adecuadamente cuantificado y con relación a variables, además de que el investigador debe ser objetivo e independiente de los objetivos de investigación y tener por finalidad el ofrecer explicaciones que lleven al control y la previsibilidad.

En otras palabras, esta investigación es Positivista ya que, se basó en buscar la realidad que enfrentó Hotel y Restaurante Selva Negra en su Cultura Organizacional tras la Pandemia COVID-19, logrando darle respuesta a la hipótesis planteada, mediante análisis estadísticos con ayuda de los instrumentos aplicados.

- Por su Enfoque.

✓ Enfoque Cualitativo:

Utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación, el enfoque cualitativo busca principalmente "dispersión o expansión" de los datos o información. (Hernández Sampiere, Fernandez Collado, & Baptista Lucia, 2014)

De acuerdo con el autor el enfoque cualitativo es aquel que tiene como objetivo buscar una serie de datos e información utilizando distintas técnicas con el fin de darle una mejor interpretación y sentido a las cosas.

En mención dicha investigación cuenta con elementos cualitativos, ya que se analizó la información proveniente de la Entrevista al Gerente, las distintas opiniones brindadas por los clientes y colaboradores en la encuesta, y la observación directa a la empresa, con el fin de caracterizar algunos indicadores de las variables de investigación.

✓ Enfoque Cuantitativo:

Es cuando se utiliza la recolección y el análisis de dato para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la mediación numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. (Hernández Sampiere, Fernandez Collado, & Baptista Lucia, 2014)

Es importante resaltar que, el enfoque cuantitativo es aquel se encarga de realizar estudios con el objetivo de determinar una serie de datos y preguntas con el fin de probar hipótesis, una diferencia con el enfoque cualitativo es que los números y la lógica van de la mano en la investigación.

De acuerdo con el proceso de realización de la investigación, cuenta con un Enfoque Cuantitativo, ya que este permitió procesar una serie de datos obtenidos de las encuestas aplicadas, con el fin de dar respuesta a la hipótesis anteriormente planteada, dichos datos fueron procesados por medio de Microsoft Excel, el cual fue de gran utilidad para medir los distintos indicadores de las variables.

- Por su Nivel de Profundidad.

✓ Explicativo:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampiere, Fernandez Collado, & Baptista Lucia, 2014)

En otras palabras, el nivel explicativo es aquel que le permite al investigador obtener una idea general y utilizarla como una herramienta para que lo guíe a temas que podrían abordarse y ser de interés en el futuro. Su objetivo es encontrar por qué y para qué de un objeto de estudio. Dicho nivel trata de explicar los efectos que causó la Pandemia en la Cultura Organizacional de Hotel y Restaurante Selva Negra.

- Por la aplicación en el tiempo

✓ Corte Transversal

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. (Baptista Lucio, Fernandez Collado , & Hernandez Sampiere, 2010)

Para los autores el corte transversal es aquel que analiza los distintos datos de las variables en estudio y permite describir cada una en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido.

Por lo tanto, esta investigación es de Corte Transversal, ya que se llevó a cabo en el transcurso del año 2022 donde se recopiló información aplicando los mismos instrumentos a la misma muestra y en solo momento acerca de las variables, relacionándolas entre sí.

- Por su diseño

- ✓ No experimental:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no varía en forma internacional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, en esta investigación se observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos. (Baptista Lucio, Fernandez Collado , & Hernandez Sampiere, 2010)

Lo que expresan los autores en el párrafo anterior acerca del diseño no experimental es que, es aquel que se encarga de observar cada una de las variables tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Según el diseño de la presente investigación este es, No Experimental, debido a que la manera en la que realizó, ya que, las variables no se manipulan, solamente se observan, se caracterizan y se explica el efecto de una en la otra variable.

- ✓ Población:

Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

También se le conoce como la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o bien un análisis. (Bernal Torres, 2010)

De acuerdo al autor, la población es un conjunto de elementos o individuos que forman una parte primordial para la elección de la muestra, a los cuales se les aplica un estudio, o un análisis de casos, definido, limitado y accesible, además de cumplir con una serie de criterios predeterminados.

De acuerdo con lo argumentado se puede determinar que la población sujeta de estudio está conformada por aproximadamente 100 clientes que por día visitan el Hotel, 7 administrativos, 1 gerente y 70 colaboradores de las áreas de servicio. Es decir que, la población es un aproximado de 180.

✓ Muestra:

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal Torres, 2010)

Cabe señalar que la muestra es el número específico de participantes que es necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio. Se puede decir que la muestra es una pequeña parte de la población en que se llevará a cabo la investigación.

Es indispensable para el investigador conocer la pequeña muestra de la población con la que trabajara es por ello que se seleccionó una muestra mediante el método no probabilístico por conveniencia, la que está conformada de la siguiente manera:

- Clientes: De los 100 clientes que visitan el Hotel en un día se tomaron 30.
- Colaboradores: De los 70 que laboran en el área de servicio se tomaron 30 y de los que laboran en el área administrativa se seleccionó al gerente.

La muestra equivale a los 30 colaboradores, los 30 clientes y 1 gerente, dando un total de 61 como muestra de la población.

- Método de Muestreo.

Es el procedimiento para seleccionar la muestra de individuos sobre los que se van a recoger los datos debe ser tal que asegure su representatividad. Esto es de primordial importancia para poder llegar a conclusiones que sean generalizables. (Sampieri Hernández & Mendoza Torrez, 2018)

Para el autor, dicho método es la manera en la que se selecciona a los miembros de la población que van a participar en el estudio, se puede que el método de muestreo es la técnica que se utiliza para estudiar un conjunto representativo de la población. Desde luego este método, es el que ayuda a poder seleccionar de mejor manera al grupo de la población que va a participar dentro del estudio.

- ✓ Métodos No Probabilísticos:

Es la elección de los elementos que no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández Sampiere, Fernandez Collado, & Baptista Lucia, 2014)

En otras palabras, el muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo que se basa en la toma de decisiones que realiza el investigador, resultando más

útil para el estudio, este método depende en gran medida de la experiencia de los investigadores

Por lo tanto, esta investigación cuenta con un método no probabilístico, debido a que los investigadores realizaron una toma de decisiones donde se llegó a la conclusión que la muestra no sería el total de trabajadores y clientes del Hotel, sin embargo, los seleccionados cumplirían con una serie criterios, es decir aquellos que conocieran de manera objetiva la información.

✓ Muestreo por Conveniencia:

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. (Sampieri Hernández & Mendoza Torrez, 2018)

Como menciona el autor, el muestreo por conveniencia es aquel que consiste en seleccionar los individuos que servirán para la muestra de un estudio estadístico, estos suelen ser los que se encuentran más al alcance. En otras palabras, no todas las personas que forman parte del público objetivo del estudio tienen la misma probabilidad de ser elegidas para formar parte de la muestra, ya que se toman en cuenta distintos criterios.

En cuanto al método por conveniencia se definieron los siguientes criterios para la selección de la muestra:

❖ Para los clientes:

1. Edad: Que fuesen mayor de 18 años.
2. Sexo: Sexo Masculino y Femenino.
3. Que fuesen los que más frecuentaban el hotel, o los que se encontraban en ese momento.

❖ Para los colaboradores:

1. Edad: Que fuesen mayor de edad.
2. Sexo: Sexo Masculino y Femenino.
3. Tiempo laborando: Que fuesen los más antiguos.

❖ Área Administrativa:

1. Se le realizó al gerente del local, ya que el maneja todo el funcionamiento del Hotel y es quien se encuentra en las instalaciones.

• Métodos de Investigación:

Los métodos de investigación son procedimientos por seguir de manera sistemática, racional y objetiva para hallar el conocimiento dentro de un campo de estudio concreto, es decir, son una manera de recopilar y exponer los datos que proporcionan. (Tellez, 2022)

En otras palabras, son herramientas que se utilizan para obtener y analizar los datos, es decir, son las estrategias, procesos o técnicas utilizadas en la recolección de datos con el fin de descubrir información nueva o crear un mejor entendimiento sobre algún tema.

✓ Método Científico:

Se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los Métodos del proceso de investigación científica instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. (Bernal Torres, 2010)

Como expresa el autor, el método científico es una secuencia lógica del procedimiento que se emplea para resolver problemas de investigación mediante la verificación de hipótesis a través de los instrumentos de investigación, tiene como fin resolver problemas.

Mediante el método Científico se logró establecer determinados pasos y procedimientos de manera cronológica que permitiera la realización de la investigación, con la ayuda de prueba y datos que verificarán la teoría, se logró realizar la investigación con una estructura que permitiera mantener la diferenciación de cada proceso del estudio.

✓ Método Deductivo:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal Torres, 2010)

Es decir, el método deductivo es aquel, que consiste en extraer una conclusión con base a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas, quiere decir que se utiliza la lógica para obtener un resultado, solo con base en un conjunto de afirmaciones que se dan por ciertas.

Dicha investigación se presentó con un enfoque Cuantitativo, ya que se aplicó el método deductivo, puesto que dicho método permitió utilizar el pensamiento y el razonamiento para analizar cada una de las teorías presentadas, permitiendo realizar un análisis de las variables, para así conocer la realidad de la empresa reflejado en los resultados obtenidos.

✓ Método Inductivo:

Este método es el que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y de la metodología de la investigación se formular conclusiones universales que se formulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal Torres, 2010)

Para el autor, el método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones.

De igual manera a partir del planteamiento de la hipótesis se utilizó el método inductivo, ya que se presentó una problemática de la realidad que enfrentaba el Hotel tras la Pandemia, lo que permitió conocer cuales normas y elementos culturales caracterizan la cultura del Hotel, es decir cuáles de las teorías se aplican en la realidad en la empresa.

✓ Método Sintáctico:

Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiar los en su totalidad. (Bernal Torres, 2010)

Se puede decir, que este método es aquel que sirve para realizar las conclusiones de cada investigación.

En cuanto al método sintáctico, este fue aplicado mediante la comprensión teórica de toda la investigación, por medio de análisis y razonamientos, que permitió hacer síntesis y conclusiones de las diferentes subvariables y variables de investigación.

✓ Método de Análisis:

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal Torres, 2010)

Dicho método, es aquel que se encarga de la descomposición de elementos en sus partes y se utiliza para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

De igual manera se utilizó el método de análisis al descomponer cada una de las variables en la operacionalización para estudiarlas y así dar respuestas a cada uno de los objetivos, se realizó una búsqueda de la recopilación de información por medio de instrumentos de investigación. (Ver Anexo 1)

- Procesamiento de la Información.

El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, utilizando alguno de los programas estadísticos que hoy fácilmente se encuentran en el mercado. (Bernal Torres, 2010)

Según Bernal dicho procedimiento es en el cual se definen las necesidades del estudio, se basa en buscar información, validando las fuentes, se procesa la información y se realiza el análisis.

Para el procesamiento de información, se usó de instrumentos auxiliares que formaran parte de la elaboración de dicha investigación siendo uno de ellos Microsoft Word, ya que este permite procesar de manera escrita los textos, también se utilizó Microsoft Excel, puesto que es una herramienta de cálculo que logra formular datos numéricos en cuanto a la tabulación de resultados y por último PowerPoint, ayudando a la presentación de una manera creativa para plantear dicha investigación.

- Técnicas de Investigación:

Las técnicas de investigación son un conjunto de procedimientos metodológicos y sistemáticos cuyo objetivo es garantizar la operatividad del proceso investigativo. Es decir, obtener mucha información y conocimiento para resolver nuestras preguntas (Bernal Torres, 2010)

Dichas técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas; permitiéndole al investigador contestar una serie de preguntas relevantes y evaluar los resultados.

- ✓ Encuesta:

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal Torres, 2010)

En otras palabras, es un método de recolección de datos a partir de un muestreo de personas, a menudo con el objetivo de generalizar los resultados para un segmento de población más grande. Dicho instrumento se le aplicó a los colaboradores y clientes del Hotel, donde se recopiló la información que se necesitaba. (Ver Anexo 3 y Anexo 4).

- ✓ Entrevista no Estructurada:

Este tipo de entrevistas se caracterizan por su flexibilidad, ya que en ella sólo se determinan previamente los temas que se van a tratar con el entrevistado. Durante la entrevista, el entrevistador puede definir la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de las preguntas o cuestiones por tratar con las personas que van a entrevistarse. (Bernal Torres, 2010)

El autor dice que, es la que sigue un modelo de conversación entre iguales. En esta modalidad, el rol del entrevistador supone no sólo obtener respuestas sino también saber que preguntas hacer o no hacer. En este caso la entrevista se le realizó al gerente del local, ya que el manejaba todo el funcionamiento del Hotel y es quien se encuentra en las instalaciones. (Ver Anexo 5).

✓ Observación Directa:

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal Torres, 2010)

El autor dice que, la Observación Directa es un método de recolección de datos sobre un individuo, o situación particular dicha técnica se utiliza para que el investigador encuentre el lugar en el que desarrollara la acción sin intervenir ni alterar el ambiente. Este procedimiento fue implementado mediante las visitas que se realizaron en el Hotel (Ver Anexo 6)

Para que la presente investigación tuviese un mejor desarrollo, se logró definir un diseño metodológico en base a los objetivos planteados, que permitieran alcanzar el éxito de esta. Ayudándole a los investigadores a tener un mejor conocimiento y como también utilizar de base dicho diseño, para poder realizar la investigación mediante una serie de pasos.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

Anexo No.3: Encuesta a Colaboradores

Estimado colaborador, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicitamos su apoyo con la información que se requiere para poder realizar el Seminario de Graduación para optar a título de Licenciados. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo Analizar los Efectos de La Pandemia COVID19 en la Cultura Organizacional del Hotel Selva Negra.

De ante mano agradecemos su valiosa colaboración.

Marque con una X la que usted considere que es la correcta.

1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan a lo interno y en atención cliente en el Hotel?

Uso de mascarilla_____

Lavado de manos_____

Distanciamiento mínimo de 1 metros_____

Limpieza y desinfección de áreas_____

Inmunización contra COVID19_____

2.- ¿Qué medidas de seguridad se implementan a lo interno y en la atención cliente en el Hotel?

Limitación de desplazamientos _____

Toma de temperatura al acceder al Hotel_____

Desinfección de manos_____

Buena ventilación para una higiene respiratoria en el Hotel_____

Equipos de protección_____

3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en el Hotel frente a la Pandemia COVID19?

Registro de personas con enfermedades crónicas_____

Reuniones esenciales_____

Sensibilización y constante capacitación sobre aspectos de la pandemia_____

Uso obligatorio de mascarilla al ingresar a la empresa_____

Distribución de espacios _____

Protocolo de prevención del COVID-19_____

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en el Hotel, a raíz de la Pandemia?

Habilitación de lavamanos_____

Adaptar Vestidores_____

Condiciones adecuadas para ingerir alimentos_____

Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente_____

Espacios ventilados_____

Espacios grandes para distanciamiento social_____

Dispensadores de alcohol y jabón_____

Nuevas normas, reglas y políticas_____

5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos del Hotel, a raíz de la Pandemia?

Logotipos_____

Imágenes visuales_____

Historias_____

Metáforas_____

Lemas_____

6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales en el Hotel, a raíz de la Pandemia?

Toma de Decisiones_____

Normas_____

Políticas_____

Estrategias_____

Procedimientos_____

Tramo de control_____

7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en el Hotel?

Instalaciones_____

Mobiliario_____

Equipo_____

Otros recursos físicos_____

8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal del Hotel, a raíz de la Pandemia COVID-19 en el Hotel?

Comportamiento humano_____

Sistemas de motivación_____

Sistema de comunicación_____

Liderazgo_____

Toma de decisiones_____

9.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje?

Si_____

No_____

10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo?

Si_____

No_____

11.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales en el Hotel, a raíz la Pandemia?

Si_____

No_____

12.- ¿qué nuevas normas se implementaron en el Hotel, a raíz de la pandemia?

Normas sanitarias_____

Normas de seguridad_____

Normas operativas_____

Normas estructurales_____

Protocolo de bioseguridad_____

13.- ¿Hubieron cambios en la calidad del servicio del Hotel, a raíz de la pandemia?

Si_____

No_____

14.- ¿Incremento el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia?

Si_____

No_____

15.- ¿Cambiaron los niveles de eficiencia, a raíz de la Pandemia?

Si_____

No_____

16.- ¿Qué cambios se presentaron en la filosofía del Hotel, a raíz de la pandemia?

Visión_____

Misión_____

Principios_____

Procesos_____

Reglamentos_____

17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia?

Rolles de trabajo_____

Trabajar desde casa_____

Suspensión temporal de labores_____

Reducción de jornada laboral_____

18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia?

Marque con una X el valor que usted considere que tenía el clima organizacional, a raíz de la Pandemia.

| Clima Organizacional | Alto | Bajo |
|-----------------------------|------|------|
| Emoción y Orgullo | | |
| Euforia y Entusiasmo | | |
| Calidez y Reciprocidad | | |
| Clima organizacional neutro | | |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| Frialdad y distanciamiento | | |
| Pesimismo | | |
| Rebeldía y Agresividad | | |
| Depresión y Desconfianza | | |

19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional del Hotel, a raíz de la Pandemia?

| | |
|------------------------------------|---|
| Cultura Organizacional | ✓ |
| Innovación y aceptación del riesgo | |
| Atención al detalle | |
| Orientación a los resultados | |
| Orientación a la gente | |
| Orientación a los equipos | |
| Agresividad | |
| Estabilidad | |



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

Anexo No 4: Encuesta a Clientes

Estimado cliente, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicitamos su apoyo con la información que se requiere para poder realizar el Seminario de Graduación para optar a título de Licenciados. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo Analizar los Efectos de La Pandemia COVID19 en la Cultura Organizacional del Hotel Selva Negra.

De ante mano agradecemos su valiosa colaboración.

Marque con una X la que usted considere que es la correcta.

1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en el Hotel, durante la Pandemia COVID-19?

Uso de mascarilla_____

Lavado de manos_____

Distanciamiento mínimo de 1 metros_____

Limpieza y desinfección de áreas_____

2.- ¿Qué medidas de seguridad vio reflejadas en el Hotel durante la Pandemia COVID-19?

Limitación de desplazamientos _____

Toma de temperatura al acceder a la empresa_____

Desinfección de manos a los clientes_____

Buena ventilación que permite una buena higiene respiratoria en el local_____

3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en el Hotel?

Uso obligatorio de mascarilla al ingresar al hotel_____

Protocolo de prevención del COVID-19_____

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en el Hotel, a raíz de la Pandemia?

Habilitación de lavamanos_____

Adaptar Vestidores_____

Instalación de vitrales _____

Espacios ventilados_____

Distanciamiento social_____

Dispensadores de alcohol y jabón_____

Nuevas normas, reglas y políticas_____

5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos del Hotel a raíz de la pandemia?

Logotipos_____

Imágenes visuales_____

Historias_____

Metáforas_____

Lemas_____

6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales del Hotel a raíz de la pandemia?

Toma de decisiones_____

Normas_____

Políticas_____

Estrategias_____

Procedimientos_____

7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en el Hotel?

Instalaciones_____

Mobiliario_____

Equipo_____

Otros recursos físicos_____

8.- ¿Señale cambios en los elementos conductuales observó en el Hotel, a raíz de la Pandemia Covid-19?

Comportamiento humano_____

Sistemas de motivación_____

Sistema de comunicación_____

Liderazgo_____

9.- ¿Qué nuevas normas se implementaron en la empresa, a raíz de la pandemia?

Normas sanitarias_____

Normas de seguridad_____

Normas operativas_____

Normas estructurales_____

10.- ¿Hubo cambios en la calidad del servicio del hotel, a raíz de la pandemia?

Si_____

No_____

11.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional del Hotel, a raíz de la Pandemia?

Atención al detalle_____

Orientación a la gente_____



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

Anexo No.5 Entrevista a Gerente.

Estimado Licenciado, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de "Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicitamos su apoyo con la información que se requiere para poder realizar el Seminario de Graduación para optar a título de Licenciados. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo Analizar los Efectos de La Pandemia COVID19 en la Cultura Organizacional del Hotel Selva Negra.

De ante mano agradecemos su valiosa colaboración.

Preguntas con relación a la variable Pandemia COVID-19

- 1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en su Hotel durante la Pandemia COVID19?
- 2.- ¿Qué medidas de seguridad se implementan en su Hotel durante la Pandemia COVID19?
- 3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en el Hotel a raíz de la Pandemia?
- 4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en el Hotel, a raíz de la Pandemia?

Preguntas con relación a la variable Cultura Organizacional

- 1.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la cultura del Hotel, a raíz de la pandemia?

2.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales del Hotel a raíz de la pandemia?

3.- ¿Ha habido cambios en los elementos materiales del Hotel a raíz de la Pandemia?

4.- ¿Se manifestaron cambios en los elementos conductuales del personal del Hotel a raíz de la Pandemia Covid-19?

5.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje?

6.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo?

7.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales de conducta en el Hotel, a raíz la Pandemia?

8.- ¿Qué nuevas normas se implementaron en el Hotel, a raíz de la pandemia?

9.- ¿Hubo cambios en la calidad del producto a raíz de la pandemia?

10.- ¿Hubo Incremento en el ausentismo del personal a raíz de la pandemia?

11.- ¿Cambiaron los niveles de eficiencia a raíz de la Pandemia?

12.- ¿Se generaron cambios en la filosofía del Hotel a raíz de la pandemia?

13.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia?

14.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia?

15.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional del Hotel a raíz de la Pandemia?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA

Anexo No.6: Observación Directa

Somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Se observará información que se requiere para poder realizar el Seminario de Graduación para optar a título de Licenciados. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo Analizar los Efectos de La Pandemia COVID19 en la Cultura Organizacional del Hotel Selva Negra.

| Pregunta | SI | NO | N/A |
|--|----|----|-----|
| 1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en el Hotel, durante la Pandemia COVID-19? Uso de mascarilla Lavado de manos Distanciamiento mínimo de 1 metros Limpieza y desinfección de áreas | | | |
| 2.- ¿Medidas de seguridad son aplicadas en el Hotel? Limitación de desplazamientos Toma de temperatura al acceder a la empresa Desinfección de manos Buena higiene respiratoria en el local Equipos de protección | | | |

| Pregunta | SI | NO | N/A |
|--|----|----|-----|
| Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos | | | |
| 3.- ¿Qué Medidas Operativas son aplicadas en el Hotel? Registro de personas con enfermedades crónicas Constante capacitación Distanciamiento social Distribución de espacios Uso obligatorio de mascarilla al ingresar a la empresa Protocolo de prevención del COVID-19 | | | |
| 4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en el Hotel, a raíz de la Pandemia? Habilitación de lavamanos Adaptar Vestidores Condiciones adecuadas para ingerir alimentos Instalación de vitrales Espacios ventilados Distanciamiento social Dispensadores de alcohol y jabón Nuevas normas, reglas y políticas | | | |
| 5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la empresa a raíz de la pandemia? Ritos Logotipos Imágenes visuales Historias Metáforas Lemas | | | |
| 6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la empresa a raíz de la pandemia? Normas | | | |

| Pregunta | SI | NO | N/A |
|--|----|----|-----|
| Políticas Estrategias Procedimientos Tramo de control | | | |
| 7.- ¿Ha habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en el Hotel? Instalaciones Mobiliario Equipo Otros recursos físicos | | | |
| 8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal del Hotel Selva Negra, a raíz de la Pandemia Covid-19? Comportamiento humano Sistemas de motivación Sistema de comunicación Liderazgo Toma de decisiones | | | |
| 9.- ¿Hubieron cambios en los elementos invisibles del Hotel Selva Negra, a raíz de la Pandemia Covid-19? temores valores creencias actitudes suposiciones | | | |
| 10.- ¿Qué nuevas normas se implementaron en la empresa, a raíz de la pandemia? Normas sanitarias Normas de seguridad Normas operativas | | | |

| Pregunta | SI | NO | N/A |
|---|----|----|-----|
| Normas estructurales | | | |
| Protocolo de bioseguridad | | | |
| 11.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional del Hotel, a raíz de la Pandemia? | | | |
| Innovación y aceptación del riesgo | | | |
| Atención al detalle | | | |
| Orientación a los resultados | | | |
| Orientación a la gente | | | |
| Orientación a los equipos | | | |
| Estabilidad | | | |

12.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia?

Marque con una X el valor que usted considere que tenía el clima organizacional, a raíz de la Pandemia.

| Clima Organizacional | Alto | Bajo |
|-----------------------------|------|------|
| Emoción y Orgullo | | |
| Euforia y Entusiasmo | | |
| Calidez y Reciprocidad | | |
| Clima organizacional neutro | | |
| Frialdad y distanciamiento | | |
| Pesimismo | | |
| Rebeldía y Agresividad | | |
| Depresión y Desconfianza | | |



Protocolo de seguridad



Equipo y colaboradores

FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

Formación continua de todo el equipo sobre los nuevos protocolos, con una actualización permanente ante nuevas contingencias y escenarios.

PROTOCOLOS DE HIGIENE.

Se han reforzado las medidas de higiene en todas las áreas de trabajo de los empleados. Tras cada turno se llevará a cabo una desinfección de cada uniforme y de cada puesto de trabajo. El uso de guantes será obligatorio y la utilización del gel hidroalcohólico frecuente.

TEST RÁPIDOS.

Se realizarán test rápidos de coronavirus a todos los trabajadores del hotel.

VIGILANCIA DE LA SALUD.

Dos veces al día se medirá la temperatura corporal de cada empleado. Para asegurar el tránsito y el control de los trabajadores el único acceso al establecimiento será la puerta principal. No habrá más accesos abiertos.

PROTOCOLO EN EL COMEDOR.

Mantenimiento de la distancia de seguridad en comedor interno. Turnos de comidas por departamentos.

RECEPCIÓN DE MERCANCIAS.

Refuerzo del protocolo de mercancías con desinfección e higienización de productos.



Recepción.

CHECK-IN EXPRESS.

Anticipación de los datos de reserva del cliente vía email y telefónica para minimizar el contacto y evitar entregas de papel.

ALFOMBRAS DE DESINFECCIÓN.

Instalación de alfombras de desinfección en los accesos al hotel.

VIGILANCIA DE LA SALUD.

A la llegada al hotel se realizará un control de temperatura a todos nuestros huéspedes.

PROTOCOLO DE MALETAS Y APARCACOCHESES.

Se ha creado un protocolo de actuación con protección individual y distanciamiento social para ambos servicios.

MAMPARAS EN RECEPCIONES DE HOTEL Y BALNEARIO

Instalación de mamparas de separación.

PROTOCOLO DE LLAVES Y FIRMA.

Se llevará a cabo una desinfección de objetos como bolígrafos, llaves de habitaciones o de coche y datafono tras su intercambio desinfectará después de cada turno.



Habitaciones.

PROTOCOLO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN.

Se han establecido protocolos de limpieza y desinfección excepcionales de las habitaciones después de la salida de los huéspedes, prestando especial atención a los artículos de contacto frecuente como pueden ser pomos de puertas, mandos de televisión etc. Todas las habitaciones se someterán a un tratamiento de los sistemas de ventilación después de haberse efectuado la salida de cada cliente y antes de la entrada del siguiente.

MONTAJE DE HABITACIÓN.

Retirada de elementos decorativos prescindibles y de papelería.

NUEVOS AMENITIES.

Hemos incluido kits de amenities de seguridad como mascarilla, gel de hidrato de alcohol y vasos desechables.

CARTELERÍA CON PROTOCOLOS.

En su habitación podrá encontrar material informativo sobre buenas prácticas en prevención para reducir el riesgo de contagio y sobre higiene de manos.



1. Instalaciones y espacios comunes del hotel.

PROTOCOLO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN.

Se ha intensificado la frecuencia de la limpieza y desinfección de las zonas comunes de los hoteles, mostradores de recepción, ascensores, puertas, baños etc. En los ascensores se colocarán dispensadores de gel en cada planta e indicaciones de su uso, aunque la recomendación en cada establecimiento será la utilización de las escaleras.

CORNER DE SEGURIDAD PARA CLIENTES.

Hemos incluido solución hidroalcohólica y un expendedor de guantes a la entrada del hotel. Tendrá solución hidroalcohólica y, para su tranquilidad sustuiremos o mantendremos en la medida de lo posible las puertas abiertas para evitar el contacto con pomos.

CARTELERÍA CON PROTOCOLOS.

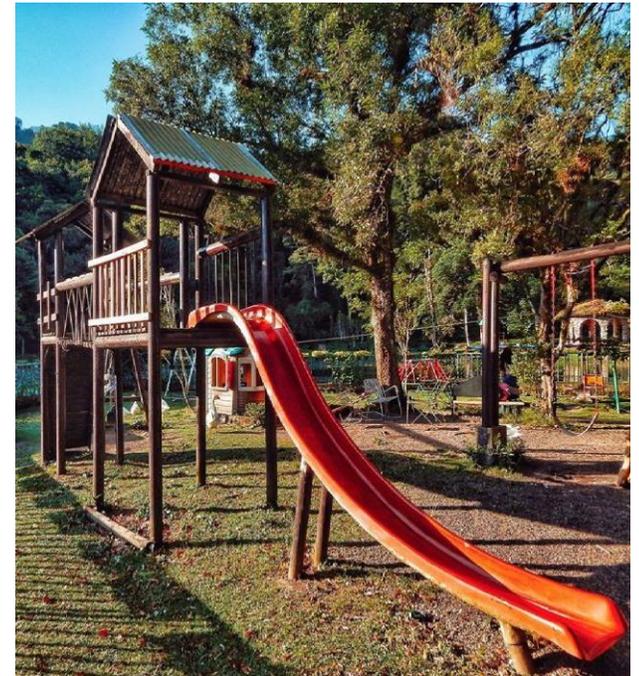
Refuerzo de la cartelería con comunicación de protocolos.

ZONA INFANTIL.

Las zonas infantiles permanecerán cerradas.

GIMNASIO.

Aumento



Restaurante.

RESERVA PREVIA.

Nuevo sistema de gestión de reservas de almuerzo o cena previo a la llegada.

SERVICIOS DE DESAYUNO.

Ofreceremos la posibilidad de disfrutar de desayuno Mediterráneo personalizado en mesa o en habitación.

REDUCCIÓN DE AFOROS.

Hemos reducido el número de mesas en áreas de restauración para asegurar la separación social entre mesas, en te
exteriores. Servicio en mesa en nuestras cafeterías.

ROOM SERVICE.

Adecuación de la oferta y protocolo de este servicio con el cliente.

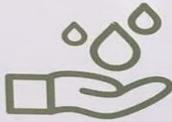
PROTOCOLO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN.

Recomendación al cliente del uso de solución hidroalcohólica a la entrada al comedor. Todos nuestros manteles ten





CUIDADOS GENERALES
Coronavirus (COVID19)



lavate las
manos con jabón
frecuentemente



#QUEDATEENSN
ESTAMOS PARA CUIDARTE

