



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección
Nicaragüense en la ciudad de Estelí, 2025

Duartes, J; Reyes, D; Ruíz, B.

Tutor

MSc. Moreno López Arelis Esmeralda

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL ESTELÍ

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL De Estelí

CUR - ESTELÍ

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios
de Selección Nicaragüense en la ciudad de Estelí, 2025**

Seminario de graduación para optar
al grado de

Licenciado en Administración Turística y Hotelera

Autores

Jenny Paola Duarte Velásquez

Dariana Pamela Reyes Cruz

Blanka Cecilia Ruiz Muñoz

Tutor

Msc. Arelis Esmeralda Moreno López

21 de noviembre 2025



Carta Aval de la empresa

Estelí, 11 de noviembre de 2025

Dirigido a: **Gema María Rodríguez García**

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Centro Universitario Regional de Estelí (UNAN-Managua / CUR-Estelí)

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Por este medio, yo, **Gema María Rodríguez García**, en mi calidad de **Supervisora General** de la empresa **Selección Nicaragüense**, autorizo la realización del estudio de investigación titulado **Relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense**, que será desarrollado por los estudiantes **Jenny Paola Duarte Velásquez 2150-2854**, **Dariana Pamela Reyes Cruz 2151- 4239** y **Blanca Cecilia Ruíz Muñoz 2050- 4658**, pertenecientes a la carrera de Licenciatura en Administración Turística y Hotelera de la UNAN-Managua, CUR-Estelí.

Dicha investigación tiene fines exclusivamente académicos y constituye un requisito para optar al título profesional correspondiente. En este sentido, declaro que la información interna proporcionada es veraz y autorizo expresamente la revelación de información relacionada con las operaciones y datos pertinentes de la empresa **Selección Nicaragüense**, los cuales serán utilizados únicamente para fines académicos y científicos dentro del marco del estudio.

Asimismo, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua / CUR-Estelí) respecto al manejo, interpretación y publicación de los resultados del trabajo de investigación.

Sin más que agregar, suscribo la presente carta en la ciudad de Estelí, a los once días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco.

Atentamente



Nombre del representante legal: Gema María Rodríguez García

Cargo: Supervisora General

Empresa: Selección Nicaragüense

Teléfono: +505 85487325

Correo electrónico: rodriguezgema26@gmail.com

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, por concederme sabiduría, paciencia y perseverancia para alcanzar esta meta tan significativa en mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, por su ejemplo de esfuerzo, sacrificio y dedicación, que han sido mi mayor inspiración para seguir adelante y a mi familia más cercana, por su comprensión, apoyo y palabras de aliento durante todo este proceso.

Y a mí misma, por no rendirme ante los desafíos, por mi constancia, disciplina y determinación para cumplir este sueño, este logro representa el fruto de mi esfuerzo y mi crecimiento personal (*J. Duartes 11 de noviembre del 2025*).

A Dios, por darme la sabiduría y ser el guía principal en mi vida, a mi mamá Carolina Ferrufino por creer en mí, por su esfuerzo y apoyo incondicional que me ha brindado, alentándome en los momentos difíciles en el camino de cumplir este sueño, a mí misma por mi esfuerzo realizado para culminar mi carrera y a mi familia por estar siempre presente apoyándome en cada decisión tomada, con todo mi corazón se los dedico (*D. Reyes 11 de noviembre del 2025*).

A mi familia, con todo mi amor y gratitud, en especial, a mis Madres Vianney Muñoz y Cecilia Silva, quienes con su fuerza, amor incondicional y sacrificio me sostuvieron durante estos cinco años. Gracias por cada esfuerzo, por cada palabra de aliento, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, este logro también es suyo, porque sin ustedes no habría llegado hasta aquí.

También me la dedico a mí misma, por no rendirme, soportar el cansancio físico y mental, levantarme cada día a pesar del agotamiento, viajar largas horas para asistir a clases, sacrificar tantas cosas incluso mi propia comodidad para cumplir este sueño.

Hoy miro atrás que cada desvelo, cada lágrima y cada esfuerzo valieron la pena, este logro es el reflejo de la perseverancia, el amor y la fe (*B. Ruíz 11 de noviembre del 2025*).

Agradecimiento

Agradecemos profundamente a Dios, por guiar cada uno de nuestros pasos de este camino y brindarnos la fortaleza necesaria para concluir con éxitos esta etapa académica.

Así mismo, extendemos nuestra gratitud a la empresa Selección Nicaragüense por abrirnos sus puertas a nuestra investigación y a amistades, por su disposición y colaboración al proporcionar la información necesaria para el estudio de nuestra investigación.

A nuestra Universidad Autónoma de Nicaragua CUR-Estelí por la formación académica brindada y al cuerpo de docentes por su orientación, conocimiento y compromiso durante el desarrollo de nuestra trayectoria universitaria.

A nuestros padres y seres queridos, quienes con su compañía y ánimo hicieron más ligero el camino hacia la meta alcanzada, a todos ellos gracias por estar presente y compartir esta alegría.

A nuestros estimados maestros, quienes durante estos cinco años de formación universitaria nos acompañaron con dedicación, compromiso y entrega. Gracias por compartir sus conocimientos y trabajar con profesionalismo.

Finalmente, queremos expresar un agradecimiento muy especial a nosotras mismas, quienes con mucho trabajo, dedicación y esfuerzo hemos trabajado juntas para llegar hasta el final de este largo camino, este trabajo no solo refleja los conocimientos adquiridos, sino también la amistad, la paciencia y respeto que nos ha mantenido unidas frente a cada obstáculo.

Carta Aval del Tutor



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

“2025: Eficiencia y Calidad para seguir en Victorias”

Estelí, 21 noviembre 2025

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: Relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense en la ciudad de Estelí, 2025, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración Turística y Hotelera. Los autores de este trabajo son las estudiantes: Jenny Paola Duarte Velásquez 21502854, Dariana Pamela Reyes Cruz 21514239, Blanka Cecilia Ruiz Muñoz 20504658; y fue realizado en el II semestre de 2025, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para futuras investigaciones, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Arelis E. Moreno López

<https://orcid.org/0000-0001-9818-6015>

CUR-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!

Barrio 14 de abril, contiguo a la subestación de ENEL, Tel 27137734, Ext 7430

Cod. Postal 49 – Estelí, Nicaragua

dcts.curcestelo@unan.edu.ni

Resumen

La finalidad del presente estudio es analizar la relación entre la rotación de personal y la calidad de servicio de la cafetería Selección Nicaragüense, durante el II semestre del año 2025. La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, bajo un diseño correlacional, aplicando una entrevista a gerente y una guía de observación a clientes y colaboradores, de igual modo, se aplicó encuesta a 67 clientes para medir la calidad del servicio y a 10 colaboradores para identificar las causas de la intención de la rotación, entre las principales causas de la rotación de personal identificadas, destacan la expectativa de crecimiento laboral, falta de estabilidad y búsqueda de mejores condiciones salariales por parte de los colaboradores de la cafetería. Así mismo, se identificó que los clientes logran observar constantemente personal nuevo, así como irregularidades en el servicio según la persona que los atiende, destacaron insatisfacción en las dimensiones tiempos de respuesta e inconsistencia de los alimentos y bebidas. Con un nivel de significancia del 0.000 y 0.001 se comprobó la hipótesis de que a medida que la rotación de personal se incrementa la satisfacción de los clientes y calidad de servicio decrece. La intención de la investigación es proponer estrategias de retención de personal orientadas a fortalecer la calidad del servicio, entre las estrategias sugeridas se destacan las bonificaciones, programas de desarrollo del talento humano, capacitaciones, fortalecimiento del clima laboral y procedimientos de mejora en la atención al cliente. El estudio contribuye significativamente al sector académico práctico para el fortalecimiento y retención del talento humano y la sostenibilidad de las empresas turísticas.

Palabras clave: rotación de personal, calidad de servicio, estrategias, satisfacción del cliente, talento humano.

Abstract.

The purpose of the study is to analyze the relationship between staff turnover and service quality at Selección Nicaragüense cafeteria in the second semester of 2025. The research was developed with a mixed approach, under a correlational design, applying an interview with a manager and an observation guide to customers and collaborators, in the same way, a survey was applied to 67 clients to measure the quality of service and 10 collaborators to identify the causes of the intention of the turnover, among the main causes of the personnel turnover identified, the expectation of labor growth, lack of stability and search for better salary conditions by the collaborators of the cafeteria stand out. Likewise, it was identified that customers manage to constantly observe new staff, as well as irregularities in the service according to the person who attends them, they highlighted dissatisfaction in the dimensions of response times and inconsistency of food and drinks. With a significance level of 0.000 and 0.001 the hypothesis was tested that as staff turnover increases, customer satisfaction and quality of service decrease. The intention of the research is to propose staff retention strategies aimed at strengthening the quality of service, among the suggested strategies are bonuses, human talent development programs, training, strengthening of the work environment and procedures for improving customer service. The study contributes significantly to the practical academic sector for the strengthening and retention of human talent and the sustainability of tourism companies.

Keywords: staff turnover, service quality, strategies, customer satisfaction, human talent.

Abreviaturas

<i>UNAN</i>	<i>Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua</i>
<i>CUR</i>	<i>Centro Universitario Regional</i>
<i>MINED</i>	<i>Ministerio Nacional de Educación</i>
<i>ODS</i>	<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>
<i>PNLCP</i>	<i>Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza</i>
<i>ONU</i>	<i>Organización de las Naciones Unidas</i>
<i>INTUR</i>	<i>Instituto Nicaragüense de Turismo</i>
<i>INETER</i>	<i>Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales</i>

Índice de contenido

Índice de tablas.....	13
Índice de figura	14
1. Introducción	1
2. Antecedentes.....	3
3. Planteamiento del Problema	6
3.1 Caracterización General del Problema	6
3.2 Preguntas de investigación	8
• Pregunta General	8
• Preguntas específicas	8
4. Justificación.....	9
5. Objetivos	12
5.1 Objetivo General	12
5.2 Objetivos Específicos	12
6. Fundamentación Teórica.....	13
6.1 Rotación de personal.....	13
6.1.1 Definición de Rotación de Personal.....	13
6.1.3 Causas.....	15
6.1.4 Consecuencias	17
6.1.5 Rotación generacional.....	18

6.1.6 Costos de la rotación de personal.....	19
6.1.7 Lineamientos	22
6.2 Calidad de servicio.....	24
6.2.1 Historia de la calidad	24
6.2.2 Conceptos de calidad	27
6.2.3 La calidad de turismo	29
6.2.4 Clientes	31
6.3 Estrategias.....	41
6.3.1 Definición.....	41
6.3.2 Estrategias para la retención del talento humano	41
7. Hipótesis o Supuesto de Investigación	47
8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías.....	49
9. Diseño Metodológico	50
9.1 Tipo de investigación	50
9.2 Área de estudio	51
9.3 Población y Muestra	52
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.	54
9.5. Etapas de la investigación.....	55
10. Análisis y discusión de resultados.....	57
11. Conclusiones	94

12. Recomendaciones95

13. Referencias Bibliográficas97

14. Anexos100

Índice de tablas

Tabla 167

Tabla 269

Índice de figura

Figura 1	13
Figura 2	22
Figura 3	35
Figura 4	36
Figura 5	37
Figura 6	37
Figura 7	38
Figura 8	39
Figura 9	40
Figura 10.....	51
Figura 11.....	70
Figura 12.....	71
Figura 13.....	72
Figura 14.....	73
Figura 15.....	74
Figura 16.....	76
Figura 17.....	80
Figura 18.....	81
Figura 19.....	82
Figura 20.....	83
Figura 21.....	84
Figura 22.....	85

1. Introducción

En un entorno empresarial altamente competitivo, la excelencia de los servicios se ha convertido en un elemento crucial para la satisfacción del cliente y la viabilidad organizacional. Sin embargo, uno de los desafíos más comunes que enfrentan las empresas es la rotación de personal, lo que impacta de manera negativa a la eficiencia de la operación, el entorno de trabajo y la calidad del servicio ofrecido en las empresas.

Hoy en día el principal problema que enfrenta la cafetería Selección Nicaragüense es la alta rotación voluntaria de empleados a lo largo del año, lo que genera inestabilidad en su estructura organizacional y restringe la consolidación de equipos de trabajo de largo plazo. Esta frecuente variación en los recursos humanos puede llegar afectar la calidad de los servicios y productos brindados, puesto que una inestabilidad laboral imposibilita los estándares de calidad tanto en el servicio al cliente como en los procesos productivos.

La presente investigación se enfoca en analizar la relación que tiene la rotación del personal y la calidad de los servicios de la cafetería Selección Nicaragüense, que tiene por objetivo proponer estrategias para mejorar la presente problemática en dicha empresa, donde también se tomaran en cuenta factores como la experiencia de los empleados, la adaptación de ellos a los procesos internos y el compromiso con la organización para poder proponer una solución viable.

El documento de investigación se estructura en dos partes principales, la primera consta de introducción, planteamiento de problema, antecedentes, justificación, objetivos y marco teórico, donde se abordó el contexto e importancia del tema, analizar la problemática y sus implicaciones, exponer las razones académicas, científicas o sociales que hacen relevante el tema de estudio, señalando que es lo que se quiere lograr, definiendo los objetivos general y específico, finalmente se fundamentan diferentes teorías y enfoques, que sirven como base para comprender y sustentar la investigación.

En la segunda parte se encuentra el diseño metodológico, donde se describe como se llevó a cabo el estudio, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión más amplia de la problemática, detallando el tipo de investigación, el enfoque correlacional que busca identificar y analizar la relación de dos o más variables, la población y muestra seleccionada. Además, se explican los instrumentos y técnicas de recolección de datos como encuestas y una entrevista semiestructurada, finalmente se establecen los procedimientos de análisis, interpretación y confiabilidad de los resultados.

En todo caso, es fundamental examinar la manera en que la rotación de personal afecta la calidad del servicio en la cafetería Selección Nicaragüense, teniendo en cuenta que el capital humano es un elemento crucial en el desempeño organizacional. Con este estudio se pretende determinar las razones de la rotación, analizar su impacto en la calidad del servicio y sugerir estrategias que ayuden a incrementar la estabilidad laboral y de esta manera fortalecer los estándares de calidad, así la investigación no solo proporcionara datos útiles para la toma de decisiones institucionales.

2. Antecedentes

A nivel internacional

Márquez et al. (2023), en su tesis de investigación “Calidad del servicio y satisfacción del cliente en restaurantes del terminal Portoviejo” sustentada en la Universidad Técnica de Manabí. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Manabí, Ecuador. Tuvo por objetivo determinar la calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente utilizando el modelo SERVQUAL y el método puntaje satisfacción del cliente. Con un muestreo probabilístico de 114 comensales aplicando una encuesta para recopilar datos, obteniendo que las falencias están en los indicadores: decoración, higiene de los comedores, personal, implementos utilizados y el cumplimiento de medidas de bioseguridad y distanciamiento social. El estudio demuestra que la calidad del servicio es un mecanismo para lograr la satisfacción del cliente.

Hernández y Durán (2022), en su tesis de investigación “Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos” para optar al pre grado de Administración en Salud, sustentada en la universidad de Córdoba, Colombia. El objetivo fue identificar las causas que influyeron en la rotación de personal dentro de una empresa colombiana del sector alimenticio. La investigación mixta utilizó una entrevista semiestructurada para recopilación de datos, obteniendo que el cargo, sobrecarga de trabajo, salario, horarios laborales, desmotivación, insatisfacción y oportunidad de ascenso son los motivos de rotación de personal. Para reducir la rotación de personal, se debe considerar el tipo de contratación y la satisfacción como dimensiones a tomar en cuenta.

A nivel nacional

Flores Darling et al. (2021), presenta una tesis de investigación “Talento Humano en las MiPymes e instituciones del departamento de Chontales” sustentada en la UNAN- Managua/ CUR Chontales para optar al grado de Licenciados en Administración de empresas, teniendo como objetivo presentar el desempeño laboral en la MiPymes. Con un enfoque cualitativo. Utilizando la encuesta como instrumento para la recolección de datos, con una población y muestra de estudio equivalente al 100%, obteniendo como resultado que los factores actitudinales como operativos están presentes en los colaboradores de la microempresa, aunque de manera empírica, como resultado se obtuvo que la comunicación organizacional de los colaboradores del MINED departamental de Chontales si incide en el desempeño laboral.

González Ismary et al. (2020), en su tesis de investigación “Análisis de la calidad servicio para la satisfacción del cliente de la empresa Transporte Jesús de la buena esperanza” para optar al grado de Licenciados en Administración de empresas, sustentada en la UNAN- FAREM-Estelí, Nicaragua. Tiene por objetivo determinar la calidad de servicio de la empresa de transporte en la satisfacción de sus clientes, el estudio se abordó con enfoque mixto, con un muestreo no probabilístico, constituido por una población de 25 trabajadores de la empresa y 100 usuarios de la unidad de transporte, utilizó la entrevista y la encuesta como herramientas, logrando que la compañía de transporte se ocupa de asegurar servicios de alta calidad mediante supervisiones continuas a los administradores.

A nivel local

Dormus Sonia et al. (2023), presentaron su tesis de investigación “Proceso administrativo para la selección y contratación de los recursos humanos en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S: A (TAFENIC)” Estelí, Nicaragua, presentada en UNAN- Managua / CUR Estelí para optar al grado de Licenciados en Administración de empresas. Una investigación de carácter mixto, las técnicas de recopilación de datos que se emplearon con el propósito de seleccionar y contratar al personal del área productiva fueron: entrevistas semiestructuradas, una encuesta a los trabajadores de producción e investigación documental. Los hallazgos revelaron la ausencia de un sistema bien definido para la selección y evaluación final del personal.

Rodríguez y Jiménez (2022), abordaron su tesis de investigación “Evaluación de la calidad de servicio para la propuesta de la planeación estratégica de Hotel Casita San Payo” presentada en la UNAN- Managua / CUR Estelí para optar al grado de Licenciados en administración de empresas, el cual tuvo como propósito primordial evaluar la calidad de servicio en el hotel y Restaurante Casita San Payo, utilizando la escala de medición SERVQUAL como herramienta para medir la calidad a través de cinco dimensiones. Tomándose como muestra 68 clientes, resultando en diferencias en las dimensiones de capacidad de respuesta, fiabilidad y empatía, a diferencia del aspecto de seguridad.

Los estudios realizados resultan relevantes para la presente investigación, en las tesis a nivel internacional se utilizan modelos e instrumentos para medir la calidad del servicio y la rotación del personal utilizando herramientas metodológicas aplicables a entornos similares, evidencian que son problemáticas que están presentes en cualquier parte del mundo y cómo la calidad del servicio

influye directamente en la satisfacción del cliente, las tesis a nivel nacional permiten comprender de forma estructurada cuáles son los factores críticos que afectan la percepción del cliente y que la calidad de los servicios siempre es notada por ellos y es capaz de fidelizarlos.

Finalmente, las tesis locales representan un aporte significativo para el presente estudio, al abordar de manera integral los factores que inciden en la rotación del personal dentro del sector alimenticio, ya que refuerzan la necesidad de considerar el bienestar del personal y la implementación de estrategias efectivas de fidelización como mecanismos para reducir la rotación y fortalecer la estabilidad organizacional.

3. Planteamiento del problema

3.1 Caracterización general del problema

En un entorno empresarial altamente competitivo, la excelencia de los servicios se ha convertido en un elemento crucial para la satisfacción del cliente y la viabilidad organizacional. Sin embargo, uno de los desafíos más comunes que enfrentan las empresas es la rotación de personal, lo que impacta de manera negativa a la eficiencia de la operación, el entorno de trabajo y la calidad del servicio ofrecido en las empresas. La rotación de personal no solo conlleva un gasto económico en el reclutamiento y formación, sino también la pérdida de conocimientos organizacionales y la interrupción en la satisfacción al cliente.

Selección Nicaragüense es una cafetería dedicada a brindar servicio de alimentos y bebidas, en el cual su especialización es la oferta de café en todas sus presentaciones, desde grano hasta la taza. Es un restaurante que cuenta con colaboradores jóvenes, donde se da la oportunidad de crecimiento y promoción laboral. Además, brindan incentivo mediante bonos por ventas mensuales y capacitaciones sobre atención al cliente, elaboración de bebidas y comidas.

En la cafetería Selección Nicaragüense el principal problema identificado es la alta rotación de personal no controlada dentro de la organización. Este resultado conlleva aumentar costos relacionados con la capacitación de personal, disminución de la calidad de los servicios debido al personal nuevo e insatisfacción con los clientes al recibir su servicio final.

De este modo, debe señalarse que una de las principales causas del problema se da por la edad de los colaboradores, dado que se ha venido confirmando que las nuevas generaciones tienden a buscar trabajos temporales que les permita tener horarios flexibles, un buen salario, que les ayude a satisfacer sus necesidades de ocio, lo cual influye en una menor permanencia dentro de la empresa.

De acuerdo con una investigación llevada a cabo por Forbes Centroamérica (2023), las prioridades de los jóvenes hoy en día en relación con el trabajo son diferente a las de las generaciones anteriores. Si bien aspiran a una buena remuneración salarial, también valoran otros aspectos como la flexibilidad del trabajo, el equilibrio de la vida personal con la laboral y las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la empresa (Párr. 2).

Como efecto, la rotación constante provoca una disminución en la capacitación y experiencia del personal, lo que afecta la atención al cliente y la calidad del servicio, generando insatisfacción y pérdida de clientes. Se puede señalar que, si la microempresa continúa con la tendencia actual, los costos asociados a la capacitación y selección de nuevos colaboradores seguirán en aumento.

Al mismo tiempo, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente se deteriorarán, lo que afectará negativamente la reputación y la rentabilidad de la cafetería a mediano plazo. De este modo la falta de control sobre la rotación puede afectar la estabilidad del equipo de trabajo, disminuir la motivación del personal y complicar la implementación de estrategias de mejora en el servicio.

Por lo tanto, es fundamental identificar las causas que originan la alta rotación del personal en Selección Nicaragüense y establecer medidas de control que permitan reducir y gestionar esta problemática. También, se deben implementar estrategias de retención, mejorar las condiciones laborales y fortalecer la motivación del personal y asegurar la satisfacción de los clientes en el futuro cercano.

3.2 Preguntas de investigación

- **Pregunta general**

¿Cuál es la relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense en la ciudad de Estelí durante el II semestre del 2025?

- **Preguntas específicas**

¿Cuál es el diagnóstico de la problemática rotación de personal y su impacto en la calidad de servicio en Selección Nicaragüense?

¿Cómo afecta la rotación de personal la satisfacción de los clientes y la calidad de servicios en Selección Nicaragüense?

¿Qué estrategias se pueden aplicar para contribuir a la disminución de la alta rotación de personal en Selección Nicaragüense?

4. Justificación

El presente estudio sobre la relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de la cafetería Selección Nicaragüense en la ciudad de Estelí del año 2025 posee un valor fundamental desde distintas perspectivas, incluyendo su carácter teórico, metodológico, práctico y social. Esta investigación contribuye al conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos y la calidad en el sector turístico, específicamente en el contexto nicaragüense. La rotación de personal ha sido ampliamente reconocida como un factor crítico que afecta la eficiencia operacional y la percepción de calidad en los servicios turísticos y gastronómicos.

Sin embargo, en el caso particular de Nicaragua, existen pocos estudios que analicen de manera integral cómo la rotación impacta en la satisfacción del cliente y en la gestión interna de las empresas. Por lo tanto, desde el punto de vista teórico este estudio proporciona una base conceptual sólida para comprender la relación entre rotación de personal y calidad de servicio. Además, enriquece la literatura existente y ofrece un marco teórico adaptado a la realidad nicaragüense.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación tiene un enfoque deductivo e inductivo combinará técnicas cualitativas y cuantitativas, como entrevistas y encuestas, lo que permitirá recopilar datos precisos y medibles. Esto facilitará la identificación de las principales causas de la rotación y su impacto en la calidad del servicio. Asimismo, el uso de herramientas estadísticas contribuirá en el análisis de los resultados y a establecer relaciones claras entre las variables, creando un protocolo metodológico que podrá ser replicado en futuras investigaciones en el sector.

Fuente propia

El valor práctico de esta investigación radica en su capacidad para ofrecer soluciones concretas a los problemas que enfrentan las empresas del sector turístico en Nicaragua, en particular a la cafetería “Selección Nicaragüense”. La identificación de las causas de la rotación de personal permitirá implementar estrategias efectivas para reducirla, mejorando así la estabilidad del equipo, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Esto, a su vez, contribuirá a optimizar los costos operativos relacionados con la contratación y capacitación de personal, y a elevar los estándares de atención, logrando un impacto positivo en la rentabilidad y en la competitividad del establecimiento.

En cuanto a la perspectiva social, esta investigación tiene un impacto significativo en la comunidad y en el sector turístico del país, al identificar las principales causas de la rotación de personal, en el cual se engloba la emigración laboral, permitirá comprender su impacto en la estabilidad de la microempresa, con el fin de diseñar estrategias que ayuden a reducir la rotación de personal y mejorar la calidad de servicio, fortaleciendo el sector hospitalario del país.

Además, los clientes se beneficiarán de un servicio más eficiente y de mayor calidad, lo que fortalece la reputación del sector turístico y promueve un turismo más sostenible y responsable. En un contexto donde la satisfacción del visitante es clave para el crecimiento económico, este estudio contribuye a elevar los estándares del servicio y a potenciar el desarrollo social y económico de Estelí y del país en general.

Esta investigación contribuirá como guía y referencia para futuros investigadores de UNAN-Managua que deseen profundizar en temas relacionados con la administración del talento humano, la rotación de personal y la calidad del servicio. Proporciona un marco teórico, metodológico y práctico que puede ser replicado en otros contextos empresariales del sector turístico. Además, motiva a los estudiantes a realizar investigaciones aplicadas que generen soluciones reales que pueden ser implementadas en el ámbito empresarial, promoviendo un crecimiento sostenido y una mejora sustancial en la calidad de los servicios turísticos en Nicaragua.

Así mismo, la investigación se justifica por la necesidad de desarrollar estrategias de promoción turística efectiva para la cafetería Selección Nicaragüense alineadas con los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Lucha contra la pobreza y el Desarrollo Humano, la Estrategia de Educación Nicaragua “Bendiciones y Victorias” en Nicaragua y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Plan Nacional de Lucha contra la pobreza y el Desarrollo Humano enfatiza en el eje de desarrollo del talento humano, esta línea se centra en mejorar las capacidades y habilidades de la población para su desarrollo integral y su inserción en el mercado laboral.

En el marco de la Estrategia de Educación “Bendiciones y Victorias” en Nicaragua, se establece el eje N.º 11 Investigación e Innovación, fomenta la implementación de técnicas, saberes habilidades y herramientas para la generación de conocimiento.

Finalmente, Selección Nicaragüense, se enmarca en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N.º 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, ya que gran parte de su personal está conformado por jóvenes y se promueven oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Analizar la relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense en la ciudad de Estelí durante el II semestre del 2025.

5.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la problemática de la rotación de personal y su impacto en la calidad de servicio en Selección Nicaragüense

Determinar cómo la rotación de personal afecta la satisfacción de los clientes y calidad de servicio en Selección Nicaragüense.

Proponer estrategias que contribuyan a la disminución de la alta rotación de personal en Selección Nicaragüense.

6. Fundamentación teórica

6.1 Rotación de personal

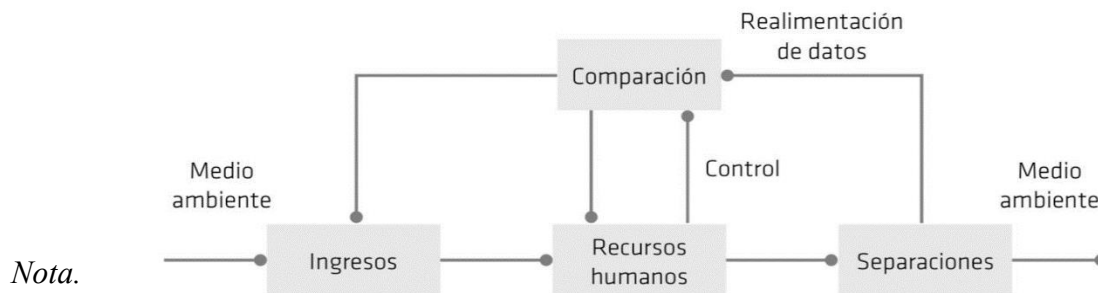
6.1.1 Definición de rotación de personal

La rotación de personal corresponde al movimiento de personas que se incorporan y abandonan la organización, como resultado de la interacción con el entorno. Este proceso implica el reemplazo continuo de los trabajadores; se expresa como un porcentaje que refleja el volumen de entradas y salidas del personal en un periodo de tiempo determinado (Chiavenato, 2011, p. 116).

Con base en lo mencionado, se entiende por rotación de personal al desvinculo organizacional de un colaborador con la empresa que llega a tal punto de terminar su relación con la organización, es un indicador clave que permite detectar problemas internos de la organización, dado que, a medida que el índice de rotación se vaya elevando como consecuencia los costos relacionados a la capacitación e inducción de personal se irán incrementando.

Figura 1

Rotación de Personal



Tomado de Administración de Recursos Humanos

(Chiavenato, 2011, p. 118)

6.1.2 Tipos de rotación de personal

Cabe destacar, que para dimensionar correctamente un concepto de rotación de personal se deben comprender los tipos de rotación que se pueden presentar. En este sentido, se debe establecer hasta qué punto cada uno de los tipos de rotación puede terminar siendo positivo o negativo para la organización y menciona los siguientes: (Rubio, 2023, p. 5)

Rotación voluntaria

La rotación voluntaria es cuando el colaborador decide terminar su relación con la empresa por su propia cuenta, algunos elementos que favorecen a este tipo de rotación podemos mencionar una mala estructuración de salarios, pocas oportunidades de desarrollo profesional, falta de estímulos y reconocimiento, mala supervisión del trabajo, liderazgo propositivo de los superiores.

Se puede señalar que este tipo de rotación afecta significativamente a la organización, se considera una rotación no prevista y cuando se trata de un elemento esencial de la empresa, puede dejar vacíos emocionales con los demás colaboradores, así como aumento de la carga de trabajo.

Rotación involuntaria

En este tipo de rotación, es la organización que toma la decisión de terminar las labores con el colaborador; este tipo de desvinculación laboral habitualmente se debe a razones como bajo rendimiento por parte del colaborador, incumplimiento de las políticas organizacionales y códigos éticos; se asocia a los despidos justificados.

La rotación involuntaria, puede ser un camino positivo que permita a la organización destinar esfuerzos a mejorar el proceso de selección y buscar candidatos con un perfil profesional de acuerdo con los valores de la empresa, esto permitirá a largo plazo un mejor ambiente laboral y actividades alineadas a los objetivos organizacionales.

Rotación interna

Se describe como el proceso en el cual un colaborador es trasladado de un cargo a otro; esto se conoce como promoción laboral. En este sentido, no se pierde la vinculación con la organización. Este tipo de rotación se debe a la implementación de planes de carrera, evaluaciones de desempeño o el rediseño de puestos; a la vez se promueve la motivación y beneficia el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Sin embargo, para establecer este tipo de rotación, se debe de realizar una correcta estructuración del cargo para asegurar que el colaborador a promocionar laboralmente cumpla con las habilidades requeridas para el puesto.

6.1.3 Causas

Según Hernández (2024), “la rotación voluntaria o rotación natural se da cuando el empleado decide abandonar la empresa por decisión propia, son salidas inesperadas y es por ellos necesario identificar las posibles causas que llevan a los empleados a tomar esa decisión” (Párr. 4). A continuación, se establecen posibles causas de la rotación voluntaria:

- **La falta de desarrollo profesional:** Es una de las causas más habituales y se da cuando los empleados sienten que no tienen un margen de crecimiento profesional en la empresa y se toma la alternativa de abandonar la organización en busca de mejores oportunidades.
- **Salario insuficiente:** El sueldo no es el único elemento que define si un trabajador permanezca en una compañía, aunque es uno de los motivos para buscar nuevas oportunidades, es una motivación clave de permanencia en una organización dentro del elevado coste de vida.
- **Falta de reconocimiento:** Se da cuando los empleados dan su mayor esfuerzo en su trabajo, pero perciben que no es valorado, por consiguiente, llega la desmotivación y por tal motivo el compromiso laboral descende.
- **La insatisfacción laboral:** Es un factor que abarca los factores principales de la rotación, se da cuando el empleado no es comprendido en la organización, es decir sus necesidades y valores no se ven cumplidos en el entorno laboral, además que puede encontrarse en un entorno laboral tóxico o poco satisfactorio.
- **Falta de conciliación:** Se da cuando no existe un equilibrio entre la vida personal y laboral, ocurre cuando las exigencias del trabajo interfieren en el tiempo para atender intereses personales, estas exigencias pueden ser jornadas laborales muy largas, no disponer tiempo de descanso y ocio, lo que lleva a el estrés y agotamiento y fomenta el absentismo (Hernandez, 2024, Párr. 6-16).

Causas de la rotación involuntaria

Según Dessler (2015), existen cuatro razones básicas de la rotación involuntaria o despidos:

1. **Un desempeño insatisfactorio:** Se refiere a la incapacidad constante de cumplir adecuadamente con las responsabilidades asignadas o con los estándares establecidos para el puesto. Entre las causas más comunes se encuentran la alta frecuencia de ausencias y llegadas tardías, el incumplimiento reiterado de los niveles esperados de desempeño y una actitud negativa en el trabajo.
2. **La mala conducta:** Es la infracción intencional de las normas establecidas por el empleador y puede incluir comportamientos como el robo o actitudes agresivas y conflictivas dentro del entorno laboral.
3. **La falta de habilidades para el puesto:** Se manifiesta cuando un trabajador, a pesar de su esfuerzo, no logra cumplir con las tareas requeridas del puesto. En estos casos, resulta comprensible que la empresa intente brindarle apoyo, como reubicarlo en una posición más adecuada a sus capacidades.
4. **El cambio de los requisitos del puesto:** Se refiere a cuando el trabajador ya no cuente con las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones. En estos casos, especialmente si el trabajador demuestra compromiso, es razonable que la empresa considere opciones como la capacitación o una reubicación, siempre que sea factible. Asimismo, si el puesto ha sido eliminado, puede ser necesario prescindir del colaborador. (p. 275)

Asimismo, Dessler (2015), identifica la insubordinación como causa de rotación involuntaria, considerada una forma específica de mala conducta; puede llevar al despido del trabajador. Se señalan dos tipos de insubordinación: la falta de voluntad para seguir las instrucciones del gerente y una actitud de falta de respeto hacia el mismo, siempre que las indicaciones hayan sido justas y el comportamiento del gerente no haya provocado la reacción (p. 276). Algunos ejemplos de insubordinación son:

- Desobedecer la autoridad directa del superior.
- Negarse a cumplir las instrucciones del jefe, especialmente en presencia de otras personas.
- Incumplir de forma intencional las políticas, reglas, normas y los procedimientos establecidos por la organización.

- Emitir críticas en público al superior inmediato.
- Desatender instrucciones razonables.
- Mostrar actitudes irrespetuosas.
- Ignorar la cadena de mando.
- Participar o liderar en actividades que buscan socavar la autoridad del jefe.

6.1.4 Consecuencias

Según Cegos (2025), las principales consecuencias que atraviesan las empresas cuando se da la rotación de personal son las siguientes:

Costes elevados: Reemplazar a un empleado provoca que se eleven los costos, debido a que incide en los costos de reclutamiento y selección, así como en el proceso de inducción el cual lleva un tiempo prolongado que el nuevo colaborador alcance la productividad plena.

Pérdida de conocimientos: Cada vez que un empleado experimentado abandona la empresa, se pierde un conocimiento muy valioso sobre los procesos internos, los clientes y la cultura organizacional, lo que afecta directamente a la productividad y la calidad del trabajo.

Disminución de la productividad: El proceso de incorporar a un nuevo empleado requiere tiempo, por lo tanto, las tareas y responsabilidades del equipo se reparten entre los miembros que lo conforma, lo que llega a aumentar la sobrecarga de trabajo.

Impacto negativo en el clima laboral: Una alta tasa de rotación puede reducir la motivación del equipo, afectando directamente a la productividad y la calidad del trabajo. Además, la salida constante de compañeros genera un ambiente de incertidumbre y tensión que debilita la estabilidad y cohesión del grupo.

Reputación dañada: Las empresas con altos niveles de rotación tienden a tener una reputación negativa en el mercado laboral, lo que dificulta la atracción del talento humano, puesto a que las personas evitan trabajar en lugares donde la retención de personal es un problema recurrente.

Baja moral del equipo: La constante entrada y salida de empleados puede desgastar al resto de trabajadores, debilitando la cohesión del equipo y afectando al rendimiento productivo de la empresa. Además, observar salidas frecuentes de las personas que conformaban el equipo de trabajo, los colaboradores tienden a sentirse desmotivados y menos comprometidos con la empresa (Párr. 11-16).

6.1.5 Rotación generacional

De acuerdo con un estudio de Forbes Centroamérica (2023), “la rotación generacional es mayor (66.2%) en el rango de 23 a 30 años; las generaciones millennial y Z priorizan el bienestar en el trabajo” (Párr. 1).

Además, Forbes (2023) menciona los siguientes aspectos:

Las prioridades laborales de los jóvenes actuales son diferentes a las que tenían las generaciones pasadas, aunque buscan una buena remuneración, también aprecias otras características, como la flexibilidad laboral, el equilibrio de la vida personal con la laboral y las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la empresa. Las generaciones millennial y Z (zoomers) son las que tienden a tener un índice de rotación elevado en las empresas cuando no consideran que satisfacen sus necesidades en el trabajo (Párr. 2).

Las condiciones que provocan esta inestabilidad laboral, principalmente los asuntos relacionados con el bienestar laboral tienen relevancia en el ambiente de trabajo; por lo tanto, los trabajadores tienen preferencia por asociarse con compañías que les faciliten mantener un balance entre su vida personal y laboral. Se citan algunos indicadores de la rotación de personal no deseada en las compañías: los malos ambientes laborales, el síndrome de burnout, que se refiere al estrés laboral crónico, ausencia de liderazgo y la carencia de oportunidades de crecimiento profesional (Párr. 5–6).

6.1.6 Costos de la rotación de personal

Para Chiavenato (2011), la rotación de personal conlleva costos primarios, secundarios y terciarios, (p. 122) que se describen a continuación:

a) Gastos iniciales de la rotación de personal

Son los costos asociados de manera directa con la separación y sustitución de cada empleado, que incluyen:

1- Gastos de reclutamiento y selección:

- Gastos asociados con la emisión y gestión de peticiones del personal.
- Costos del área de recursos humanos (salarios, horas extras, material de oficina)
- Gastos de publicidad para atraer candidatos
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de aspirantes.

2- Costos de registro y documentación:

- Es un gasto relacionado a los sueldos, prestaciones y recursos del área de registro de personal, así como costos por formatos, documentación, procesamiento de datos y aperturas de cuentas bancarias.

3- Costos de provisión

- Gastos de capacitación se calculan de acuerdo al tiempo destinado en capacitación dividido entre el número de empleados sometidos en el programa de capacitación.
- Gasto de supervisión que se dedica al tiempo de apoyo de adaptación de un nuevo empleado en su puesto.

4- Costos de desvinculación:

- Costos generados durante la salida del empleado, como registro, gestiones ante organismos laborales, calculados por empleado desvinculado.
- Costos relacionados a las entrevistas de salida, así como el uso de formatos e informes posteriores.

- Pagos correspondientes a la indemnización de los empleados.

b) Costos secundarios de la rotación de personal

1- Repercusiones en la producción:

- Disminución en la producción debido a la vacante abierta.
- Baja productividad y errores del nuevo empleado en su puesto durante el periodo de adaptación.
- Poca confianza del nuevo empleado y su posible interferencia en las actividades de sus compañeros.

2- Repercusiones en la actitud del personal

- Aspectos negativos que deja el empleado al separarse y como esta afecta a sus compañeros.
- Impacto en la actitud e impresiones que genera el nuevo empleado en el ánimo del equipo.
- Efectos de las dos situaciones anteriores en el los jefes y supervisores de la empresa.
- Repercusiones de estas actitudes con los clientes y proveedores.
- Costo extralaboral
- Gastos en horas extras para cubrir la vacante, debido a la baja productividad del nuevo empleado.
- La integración de un nuevo empleado ocasiona gastos en el tiempo adicional en la producción, tiempo invertido por el supervisor para capacitar al nuevo empleado.

3- Costo extra-operativo

- Gastos relacionados a los servicios básicos por un bajo índice de productividad del nuevo empleado.
- Costos adicionales en el servicio de mantenimiento, planeación y control de producción.
- Incremento de los errores, problemas del control de calidad del bien o servicio ocasionados por la poca experiencia del nuevo empleado.

c) Costos terciarios de la rotación de personal

Los costos terciarios “se relacionan con los efectos colaterales de la rotación que se perciben de mediano a largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios cualitativos, los terciarios son sólo estimables”. Los costos terciarios incluyen (Chiavenato, 2011, p. 123):

1- Costos de inversión adicionales

- Incremento en seguros, desgaste de equipos, costos de mantenimiento y reparaciones de acuerdo al volumen de producción.
- Aumento de los sueldos ofrecidos a los nuevos empleados, así como el reajuste de salario al resto del personal, como resultado de un mercado competitivo que exige salarios iniciales más altos.

2- Pérdidas en los negocios

- Impacto en la reputación de la empresa debido a posibles fallas de la calidad de los productos o servicios, ocasionados por empleados inexpertos o en proceso de adaptación.

6.1.7 Lineamientos

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Figura 2

Objetivos de Desarrollo Sostenible



Nota. Tomado de (ONU, 2025).

Según la Organización de las Naciones Unidas (2025), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el plan maestro para lograr un futuro sustentable para todos, se relacionan entre sí e incluyen los retos globales a los que lidiamos cada día, como la falta de igualdad, la pobreza, la paz, el bienestar, la degradación del medio ambiente, así como la justicia (Párr. 1).

La Organización de las Naciones Unidas (2025), en el objetivo N.º 8 de Trabajo Decente y Crecimiento Económico, plantea la promoción del crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Además, refiere que la productividad laboral ha aumentado y la tasa de desempleo

global ha disminuido. Sin embargo, aún es fundamental continuar fortaleciendo las oportunidades de empleo, en especial para los jóvenes, así como reducir la informalidad y las desigualdades existentes en el mercado laboral.

En relación con este lineamiento, la microempresa en estudio, Selección Nicaragüense, se enmarca en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N.º 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, ya que gran parte de su personal está conformado por jóvenes y se promueven oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esta alineación con el ODS mencionado refuerza el compromiso de la empresa con el empleo digno. Asimismo, la presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias que respondan a las necesidades actuales de los empleados, lo cual facilitará una adecuada selección y seguimiento de personal joven.

Plan nacional de lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano.

Mediante el plan nacional de lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano, la presente investigación se integra en el eje: desarrollo de los talentos humanos, que tiene por objetivo fortalecer la educación técnica y tecnológica, para potenciar las capacidades del pueblo nicaragüense.

En ese mismo sentido, la investigación brindará estrategias que permitirá la retención de empleados, en el cual se enmarca las capacitaciones y crecimiento profesional dentro de la empresa obteniendo a un personal satisfecho con su labor.

Estrategia Nacional de educación “Bendiciones y Victorias”

Eje N.º 11 Investigación e Innovación.

La estrategia de educación busca consolidar un modelo educativo centrado en el ser humano, la familia y la comunidad, promoviendo valores y competencias esenciales para el desarrollo integral.

El tema de investigación se integra en el eje N.º 11 Investigación e Innovación, esto debido a que somos parte ya que se fomenta la implementación de técnicas, saberes habilidades y herramientas para la generación de conocimientos, los cual estamos aplicando para la elaboración de la presente investigación convirtiéndonos en profesionales competentes y con las habilidades necesarias para integrarnos en el mercado laboral.

De esta manera, el desarrollo del tema de investigación es parte vital para la administración de nuevos talentos que se incorporan en las empresas, brindando la oportunidad que los conocimientos adquiridos se vean reflejados de manera exitosa en la calidad del servicio, a través de un control adecuado del capital humano.

6.2 Calidad de servicio

6.2.1 Historia de la calidad

Los términos perfección y calidad se aplican cada vez con mayor frecuencia a los productos, que son el resultado de la actividad de manufactura, debido sobre todo a la importancia que esta actividad comenzó a tener desde la transformación industrial y sobre todo en la actualidad (Gutiérrez, 2008, p. 24).

A continuación, Gutiérrez (2008) menciona los siguientes aspectos de la calidad en la época artesanal e industrial:

Calidad en la época artesanal

Los trabajos de manufactura en la época preindustrial, como eran prácticamente laborales de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte; el artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras, cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época, dado que la perfección de una obra dependía de su prestigio artesanal.

En este momento, el juicio sobre la calidad del producto se fundamenta en la relación personal que se determina entre el artesano y el consumidor.

Calidad a partir de la época industrial

El taller fue sustituido por la fábrica de producción masiva, ya fuera de productos acabados o de piezas que serían ensambladas en un futuro paso de producción y que, por lo tanto, podían ser reemplazadas. En otras palabras, la modificación de los procesos productivos provocó alteraciones en la organización de la compañía, se hizo indispensable implementar procedimientos particulares en las fábricas para verla por la calidad de los productos que se fabrican a gran escala.

Sin embargo, estos procesos han ido cambiando, especialmente; durante los últimos tiempos, lo cual ha a su vez ha permitido que se destaquen ciertos matices relacionados en el concepto de calidad (pp. 24 - 25).

Según Gutiérrez (2008), el movimiento histórico de la calidad se divide en cuatro principales etapas:

Primera etapa: El control de la calidad mediante la inspección (1950-1960)

Esta etapa coincide con el periodo en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie. Ante esta situación era necesario ver si el artículo al final de la línea de producción resaltaba o no para el uso que estaba destinado, por eso en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección.

Según Frederick W. Taylor (4), el indicador de la administración científica; toca a la administración definir la tarea de operarios y especificarles el procedimiento y la relación que debe darse entre tiempos y movimientos; la tarea de control y calidad compete a los supervisores.

Para G.S. Radford, en su obra *The Control of Quality in Manufacturing*, afirma que la inspección tiene como propósito examinar de cerca y de forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores. Lo importante es que el producto cumpla con los estándares establecidos, porque el comprador juzga la calidad de los artículos tomando como base su uniformidad, que es resultado de que el fabricante se ciña a dichas especificaciones. La inspección no solo debe llevarse a cabo de forma visual, sino además con ayuda de instrumentos de medición; Radford propone métodos de muestreo como ayuda para el control de calidad.

Segunda etapa: El control estadístico de la calidad

En 1931. W.A. Shewhart publicó su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (6), que significó un avance definitivo en el movimiento hacia la calidad, el autor proporciona una definición precisa del control a efectuarse en el proceso de manufactura, desarrolla técnicas eficaces para monitorear y evaluar día a día la producción, al mismo tiempo que propone diversas formas para mejorar la calidad.

La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armamento en grandes cantidades fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad.

En diciembre de 1940, el departamento de Guerra de Estados Unidos formó un comité para establecer estándares de calidad. Dicho departamento se enfrentó con el problema de determinar los niveles aceptables de calidad de las armas e instrumentos estratégicos proporcionados por diferentes proveedores.

Tercera etapa: el aseguramiento de la calidad

Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ya que esta forma era imposible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos, sin embargo, era necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad logrado, lo que significaba que había que desarrollar profesionales dedicados al problema del aseguramiento de la calidad y que más aún había que involucrar estos logros de la calidad.

Cuatro son ahora los autores más importantes que figuran: Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip B. Crosby.

Deming propone dar relieve a la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos, Juran investiga los costos de la calidad, Feigenbaum concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía, del compromiso de todos en orden al logro de la calidad; Crosby es el promotor del movimiento denominado cero defectos.

Joseph Juran en su libro *Quality Control Handbook* editado en 1951 (10) trató el tema de los costos de la calidad y de los ahorros sustanciales que los administradores podían lograr si atendían inteligentemente el problema.

En 1956, Armand Feigenbaum en su libro *Total Quality Control* (11) propone por primera vez el concepto de Control Total de Calidad, su planteamiento es el siguiente: no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente. Para que el control de la calidad sea efectivo, este debe iniciarse con el diseño mismo del

producto y terminar solo cuando el artículo está en manos del consumidor satisfecho, la calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

Cuarta etapa: la calidad como estrategia competitiva

En las dos últimas dos décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad, debido al impacto, que su calidad de precio y confiabilidad han tenido los productos japoneses en el mercado internacional. Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la alta calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios.

Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a la compañía, ahora se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia. (pp. 26 - 39)

6.2.2 Conceptos de calidad

La palabra calidad hace referencia al conjunto de características o propiedades que tiene un objetivo y que nos permite emitir un juicio de valor sobre él (Gutiérrez, 2008, p. 23).

Según Evans y Lindsay (2008) es crucial comprender la calidad desde las siguientes perspectivas:

Perspectiva fundamentada en el Juicio

La calidad es vista por los clientes como sinónimo de excelencia o superioridad, por medio de la mercadotecnia es percibida como una imagen cambiante en la mente de cada consumidor. Es decir, los estándares se transforman de acuerdo a lo que el individuo considera.

Perspectiva con base en el producto

La calidad se define como una variable la cual puede ser medible, específica y cuyas inconsistencias reflejan discrepancias en la cantidad de alguna propiedad del producto, esta valoración involucra que niveles o porciones superiores de características de producto sean referentes a una calidad superior.

Perspectiva con base en el usuario

Se refiere al correcto uso, o cuán bien ejerce su función el producto, se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente desea y necesita.

Perspectiva fundamentada en el valor

El cuarto enfoque para definir la calidad se fundamenta en el valor; o sea, la relación entre lo que se paga y lo que se obtiene. Desde esta perspectiva, un producto de calidad es aquel que tiene la misma utilidad que los productos competidores, pero se venden a un precio inferior, o que proporciona más utilidad o satisfacción por un precio similar.

Perspectiva basada en la manufactura

Un quinto enfoque de la calidad, el cual se fundamenta en la manufactura, considera a esta como el resultado deseado de la manufactura e ingeniería. (pp. 13-14)

Calidad en el servicio

La calidad en el servicio significa responder a las necesidades del cliente; es decir, el servicio debe “satisfacer o exceder las expectativas del cliente”. Estas expectativas se deben traducir en estándares de desempeño y especificaciones similares a las normas de conformidad que rigen las actividades de manufactura (Evans & Lindsay, 2008, p. 59).

Según Escribano (2022), hace referencia a Parasuraman, Zeitham y Berry, donde explican que la calidad percibida del servicio se define en el modelo SERVQUAL como la diferencia entre las expectativas y las percepciones del consumidor; esto, a su vez, depende del tamaño y la dirección de las cuatro brechas asociadas con la entrega de la calidad del servicio del lado del vendedor.

Cabe destacar que este modelo permite determinar las diferencias entre las expectativas del consumidor y su percepción del servicio que ha recibido, para asistir en las entidades en la mejora de la calidad de sus servicios.

El modelo de SERVQUAL fue desarrollado por los investigadores Zeithaml, Parasuraman y Berry, su objetivo principal es proporcionar herramientas para medir y mejorar la calidad de servicios de una organización, se utiliza en cuestionario estandarizado para medir las expectativas y percepciones de los clientes (Párr.1 – 3).

De la misma forma, determina las diferencias entre las expectativas del consumidor y su percepción del servicio que ha recibido, para asistir a las entidades en la mejora de la calidad de sus servicios, permitiendo evaluar cinco dimensiones clave (Escribano, 2022):

- **Fiabilidad:** Alude a la habilidad de las organizaciones para garantizar el servicio prometido de manera exacta y confiable.
- **Capacidad de respuestas:** Hace alusión a la habilidad que tiene la organización para prestar asistencia y ofrecer un servicio eficaz y rápido.
- **Seguridad:** Hace referencia a la atención personalizada y la preocupación que muestra la organización hacia los clientes.
- **Empatía:** se refiere a la atención personalizada y la preocupación que muestra la organización hacia los clientes
- **Elementos tangibles:** Son los elementos físicos del servicio, tales como el equipo, la infraestructura y la imagen de los trabajadores.

Según Rodríguez (2011), Juran define la calidad como adecuación al uso: así mismo, considera que los principales aspectos de la calidad son:

1. **Técnicos:** relativamente sencillos de cumplir.
2. **Humanos:** actualmente son los más difíciles de cumplir (p. 319).

6.2.3 La calidad de turismo

Para Araújo (2018) actualmente, la calidad en el turismo es un concepto amplio, pues engloba: integración ambiental, valorización cultural, capital humano, creatividad/innovación. Así mismo, la calidad del turismo reside en el producto, el objetivo del proceso de evaluación de la calidad percibida por los turistas; por eso importa distinguir en cuanto al análisis y evaluación de la calidad: el producto global y los productos específicos.

El producto global tiene que ver con las condiciones generales del destino turístico, que son colocadas a disposición de los turistas; se relaciona con la imagen proyectada por el destino, en términos de su composición, y constituye el resultado de un conjunto de elementos, tangibles/intangibles. En cuanto a los productos específicos, provienen de la intervención de los agentes económicos en el sistema turístico y del proceso productivo utilizado, es decir, se trata de

bienes o servicios esencialmente desintegrados que pueden ser comercializados separadamente o agrupados (Párr. 1, 8-10).

Se puede señalar que la calidad turística se refiere al nivel en el que un producto o servicio turístico cumple con las demandas y expectativas del consumidor, lo cual indica que incluye una variedad de elementos, desde la comodidad de los centros turísticos y la calidad de los alimentos hasta la amabilidad de los trabajadores y la eficiencia de los servicios brindados en dichas empresas.

Enfoque de la calidad del servicio

Según Hernández y Rodríguez (2011), Jan Carlzon define que el servicio es tan importante hoy en día que a una falla en él causa tanto daño como una falla en el producto, durante mucho tiempo se pensó que la calidad era un atributo exclusivo de los bienes tangibles y que el servicio no era un producto, hoy los bancos denominan productos a los servicios que prestan a los clientes, de igual modo los hoteles denominan servicio al hospedaje, la venta de alimentos, bebidas y banquetes, a este enfoque también se le llama ingeniería de servicios (p. 340).

No obstante, el enfoque de la calidad de servicio hace referencia a una estrategia enfocada en cumplir y superar las expectativas de los clientes a través de la mejora constante de los procesos, el servicio y los resultados vinculados a la entrega de un servicio.

Importancia de la calidad para los clientes

El entorno de los negocios es altamente competitivo, los consumidores valoran la calidad y están dispuestos a buscar empresas que les proporcionen un mejor servicio, atención, más cortesía, disponibilidad de productos o características que los hagan sentir satisfechos y fidelizados, para las organizaciones atraer y retener clientes es indispensable para su productividad, por lo tanto se deben de enfocar en conocer lo que los clientes quieren y valoran, logrando satisfacer sus necesidades desde la primera visita (Summers, 2006, p. 60).

Importancia de la calidad para las empresas

Para Ramos (2023), la calidad es importante porque permite a las empresas diferenciarse de la competencia, ofrecer un producto o servicio de mayor valor, mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes; todo esto se traduce en un mayor beneficio para la empresa. Por tanto, es fundamental que las empresas pongan especial énfasis en asegurar la calidad de sus productos y servicios, o a través de una adecuada gestión de la calidad (Párr. 4).

6.2.4 Clientes

Según Rodríguez (2011) afirman que Jossep Juran señala que la definición de los diccionarios limita el significado de la palabra cliente solo a la persona que compra los productos de una empresa.

El significado del cliente es: todas las personas sobre quienes repercuten los procesos y productos de una empresa, el significado de la palabra cliente debe comprender tanto a los clientes o usuarios internos como a los clientes o usuarios externos (p. 319).

Satisfacción de clientes y percepción de valor

Según Summers (2006), la satisfacción del cliente y percepción de valor son conceptos diferentes y los define de la siguiente manera:

La satisfacción se centra en entender como el cliente se sintió la última vez que compro un producto o servicio, es la comparación entre las expectativas (lo que espera recibir) y la experiencia (lo que realmente recibió).

La percepción de valor es el punto de vista de los clientes respecto a los beneficios que proporcionan los productos o servicios, la percepción de valor se centra en las futuras transacciones, si perciben como valiosa su experiencia general con el producto o servicio, sería muy probable que lo compren una vez más en el futuro; de lo contrario, se resistirán a hacerlo (p. 61).

Tipos de clientes

Para Quiroa (2023), los tipos de clientes son las diferentes categorías de personas que interactúan con una empresa; cada tipo de clientes tiene necesidades, expectativas y comportamientos únicos, lo que requiere que las empresa adapten sus estrategias de marketing, ventas y servicios al cliente para satisfacerlos (Párr.1).

Esto quiere decir que los tipos de clientes representan las distintas categorías donde se pueden segmentar, basándose en atributos, conducta, vínculos con la compañía o nivel de fidelidad. Identificar el tipo de clientes de una empresa permite personalizar el servicio, ajustar tácticas, para brindar un excelente servicio.

A continuación Quiroa (2023) menciona los distintos tipos de clientes que hay dentro de una empresa:

- **Clientes reales**

Son los clientes que le compran a la empresa de una forma habitual, lo que hace que, en el tiempo actual, esta clase de cliente determine el volumen de ventas, la generación de ingresos y el nivel de participación de mercado de la institución.

- **Por el volumen de compra**

Cientes de alto volumen de compra: Son clientes que están satisfechos con el producto y realizan compras en grandes cantidades, suelen tener una participación de las ventas de la empresa entre un 50% y un 80%.

Cientes con volumen promedio de compra: Son los que compran en forma repetida en un volumen promedio, significa que si están contentos con la marca y el producto.

Cientes de bajo volumen de compra: Les agrada el producto y están contentos, pero su capacidad adquisitiva no les permite comprar en mayor cantidad.

- **Por su influencia**

Cientes muy influyentes: Son los que tienen un nivel de influencia muy alto para generar una opinión positiva o negativa sobre un número muy grande de usuarios, por lo general son líderes de opinión.

Cientes con influencia promedio: Los que tienen influencia media, serían las personas que son especialistas de un área y que al hablar bien o mal del producto, puede mover a un buen número de personas para que prueben y prefieran los productos.

Cientes de influencia familiar: Se trata de aquellos que pueden influir sobre la decisión de compra dentro de los grupos familiares, lo que va creando una lealtad de marca.

- **Por su frecuencia**

Cliente de compra frecuente: Compran de forma periódica los productos y marcas, están satisfechos; las empresas intentan fidelizar a estos clientes para que su relación se mantenga por tiempos prolongados.

Cliente de compra habitual: Realizan sus adquisiciones con cierto patrón de regularidad, si les gusta el producto.

Cliente de compra ocasional: Son los que se acercan a demandar los bienes y servicios una sola vez, o de vez en cuando.

- **Por su vigencia**

Cliente activo: Son los que compran con cierta regularidad en el negocio, se les presta mucha atención porque son los que están formando nuestro nivel de ventas y de ingresos.

Cliente inactivo: Es el que en alguna oportunidad compró con una empresa, pero por alguna razón ya no lo hace. Es necesario ubicarlos para conocer la causa o razón por que abandonaron la empresa y buscar la forma de recuperarlos.

Razones por las que es importante conocer los tipos de clientes en una empresa

Daniel (2024) menciona cinco beneficios de conocer a los clientes, los cuales se mencionan a continuación: (Párr. 1-7)

1. **Personaliza la experiencia del cliente:** al adaptar el trato y la comunicación a cada tipo de cliente, se logra que cada persona se sienta atendida de manera personalizada, lo que aumenta la probabilidad de conversión y fortalece la relación de la marca.
2. **Facilita la segmentación:** Una correcta clasificación de clientes ayuda a identificar a los compradores con mayor potencial, de modo que los recursos se invierten de manera eficiente.

3. **Ayuda a conocer mejor al cliente:** Con una comprensión más profunda de las necesidades de cada segmento, la empresa puede atender con precisión las expectativas de los clientes. Esto impulsa la lealtad y hace que los compradores regresen, manteniendo una relación a largo plazo que beneficia tanto a la empresa como al cliente.

4. **Optimiza la estrategia de ventas:** Conociendo qué tipo de clientes existen en el negocio, el equipo de ventas puede anticiparse a sus reacciones y ajustar la comunicación según el perfil (Párr. 1-7).

Es crucial tener en cuenta las causas al determinar los tipos de clientes, ya que posibilita a la compañía llevarlo a cabo con un objetivo bien definido y centrado.

Herramientas internas que se utilizan en una empresa para lograr la calidad

Según Gutiérrez (2008) la experiencia que se ha tenido a través de los años en la puesta en práctica del control total de calidad ha mostrado la necesidad de usar determinadas herramientas que facilitan las tareas involucradas en dicho control. Un grupo de estas herramientas son muy útiles para el análisis de datos, análisis que es básico, entre otras cosas, para llevar a cabo el control estadístico del proceso; razón por la cual reciben el nombre de herramientas estadísticas las principales son las siete siguientes (p. 207):

- a) Diagrama de Pareto
- b) Diagrama de Causa – Efecto
- c) Histograma
- d) Estratificación
- e) Hojas de Verificación
- f) Diagrama de Dispersión
- g) Gráficas de Control

Diagrama de Pareto

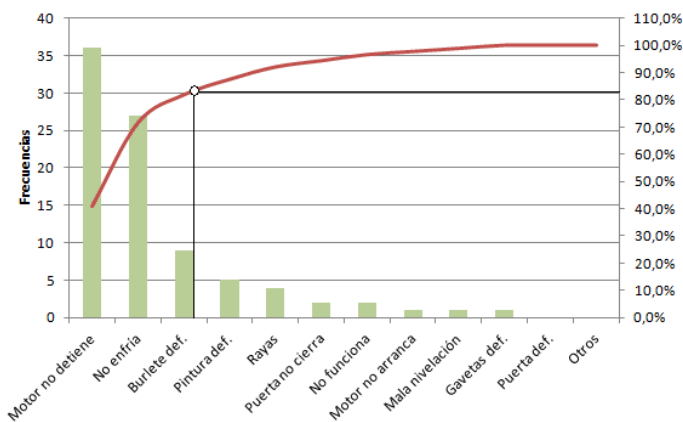
El diagrama de Pareto se utiliza con el propósito de visualizar rápidamente qué factores de un problema, qué causas o qué valores en una situación determinada son los más importantes y por consiguiente, cuáles de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación.

La aplicación del principio de Pareto es muy importante, ya que con base en él se puede saber a dónde hay que dirigir los esfuerzos para obtener mejores resultados.

El diagrama de Pareto cumple con su cometido, pues se presenta en forma de gráfica: Los principales factores que influyen en una determinada situación; el porcentaje que corresponde a cada uno de estos factores; y el porcentaje acumulativo (p. 209).

Figura 3

Diagrama de Pareto



Nota. Tomada de Administración de Calidad (Gutiérrez, 2008, p. 209)

Diagrama de Ishikawa o de causa - efecto

El diagrama de Ishikawa o de causa-efecto tiene como propósito expresar en forma gráfica el conjunto de factores causales que intervienen en una determinada característica de calidad. Se llama de Ishikawa, porque el Dr. Kaoru Ishikawa lo desarrolló en 1960 al percatarse de que no era posible predecir el resultado o efecto de un proceso sin entender las interacciones causales de los factores que intuyen en él (p. 213).

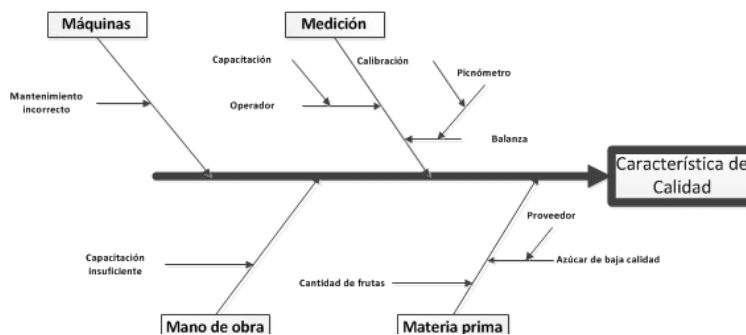
La relación que se da entre los factores causales y la característica de calidad se expresa por medio de una gráfica que está integrada por dos secciones:

- La primera sección está constituida por una flecha principal hacia la que convergen otras flechas, consideradas como ramas del tronco principal, y sobre las que inciden nuevamente flechas más pequeñas, las subramas, en esta primera sección quedan organizados los factores causales.
- La segunda sección está constituida por el nombre de la característica de calidad, la flecha principal de la primera sección apunta precisamente hacia este nombre, indicando con ello la relación causal que se da entre el conjunto de factores con respecto a la característica de calidad.

Debido a su forma de presentación, el diagrama se llama también "esqueleto de pescado".

Figura 4

Diagrama de Causa - Efecto



Nota. Tomado de Administración para la Calidad (Gutiérrez, 2008, p. 213)

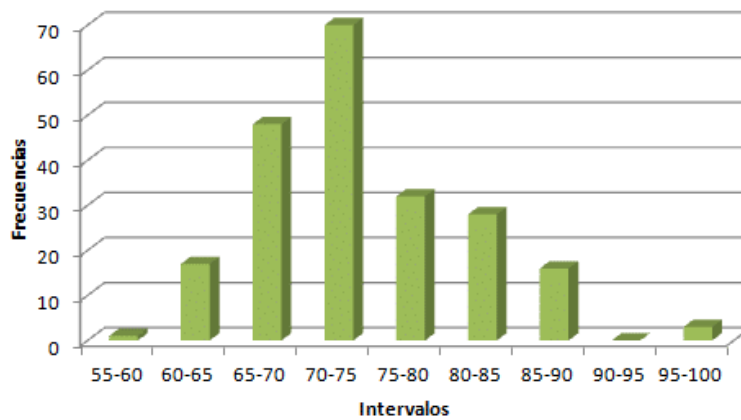
Histograma

El histograma ordena las muestras, tomadas de un conjunto en tal forma que se vea de inmediato con qué frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de observación, en el control estadístico de la calidad, el histograma se utiliza para visualizar el comportamiento del proceso con respecto determinados límites, a éste se le designa con el nombre de población.

Para que a través de muestras podamos evaluar las características de una población total, es necesario emplear los métodos estadísticos (p. 215).

Figura 5

Histograma



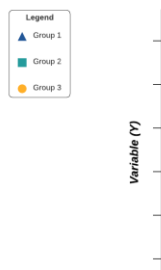
Nota. Tomado de Administración de Calidad (Gutiérrez, 2008, p. 215)

Estratificación

La estratificación es la herramienta estadística que clasifica los datos en grupos con características semejantes, a cada grupo se le denomina estrato, la clasificación se hace con el fin de identificar el grado de influencia de determinados factores o variables en el resultado de un proceso, la forma más común de presentar la estratificación es el histograma (p. 220).

Figura 6

Estratificación



Nota. Tomada de Administración de la Calidad (Gutiérrez, 2008, p. 220)

Hojas de verificación

En el control estadístico de la calidad se hace uso con mucha frecuencia de las hojas de verificación, ya que es necesario comprobar constantemente si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado determinados trabajos.

El esquema general de estas hojas es el siguiente: en la parte superior se anotan los datos generales a los que se refiere las observaciones o verificaciones a hacer en la parte inferior se transcribe el resultado de dichas observaciones y verificaciones (p. 223).

Algunos de los usos de las hojas de verificación en el proceso de producción son los siguientes:

- Para verificar la distribución del proceso de producción.
- Verificar los defectos
- Para verificar las causas de los defectos
- Para verificar la localización de los defectos
- Para confirmar si se han hecho las verificaciones programadas

Figura 7

Hoja de Verificación

Problema	Día 1	Día 2	Día 3
Escape de gas en el contenedor			
Golpe lateral en la bujía			
Contracción de manguera			
Sobrecalentamiento del motor			
Doblamiento del enfriador			
Otro			

Nota. Tomado de Administración de Calidad (Gutiérrez, 2008, p. 223)

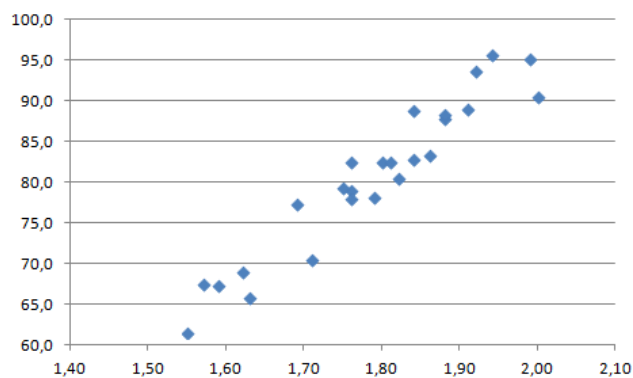
Diagrama de Dispersión

Se ha visto que el diagrama de causa y efecto ayuda a identificar las posibles causas de una característica de calidad y que el diagrama de Pareto al ordenar la causa facilita ver cuáles de éstas deben eliminarse en forma prioritaria a fin de reducir en gran medida el número de productos defectuosos.

Pues bien con el propósito de controlar mejor el proceso y por consiguiente de mejorarlo resulta a veces indispensable conocer la forma como se comportan entre sí algunas variables esto es si el comportamiento de unas influye en el comportamiento de otras o no y en qué grado los diagramas de dispersión muestran la existencia, o no, de esta relación (p. 227).

Figura 8

Diagrama de Dispersión



Nota. Tomada de Administración de Calidad (Gutiérrez, 2008, p. 227)

Gráficas de control

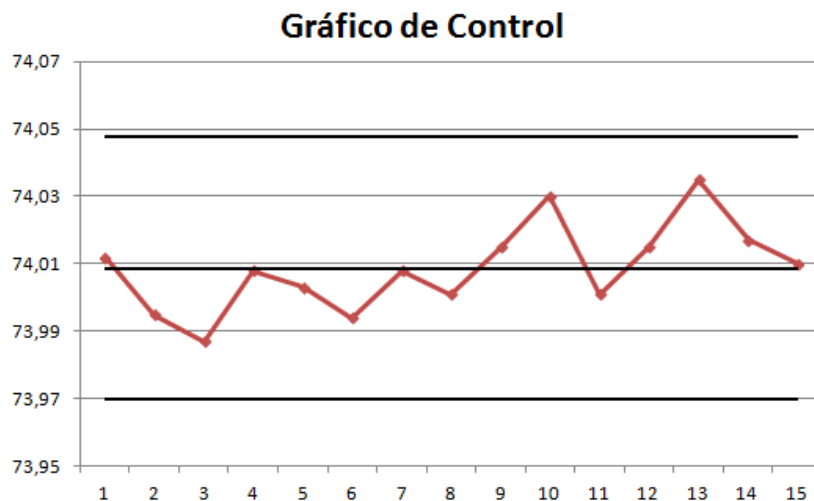
Las gráficas de control son herramientas estadísticas más complejas que permiten obtener un conocimiento mejor del comportamiento del proceso a través del tiempo ya que en ella se transcriben tanto la tendencia central del proceso como la amplitud de su variación (p. 229).

Las gráficas de control que se usan con mayor frecuencia para el control estadístico del proceso son:

- La gráfica de promedios y rangos.
- La gráfica de promedios y desviación estándar.
- La gráfica de medianas y rangos.

Figura 9

Gráfico de Control



Nota. Tomado de Administración de Calidad (Gutiérrez, 2008, p. 229)

6.3 Estrategias

6.3.1 Definición

Según Basil W. Denning citado en (Chiavenato, 2002), la estrategia empresarial es la delimitación de la posición futura de la empresa, posicionada frente a sus productos y mercados, entra en juego su rentabilidad, tamaño, grado, y aún más importante sus relaciones con otras instituciones, con sus empleados y ejecutivos, estas estrategias deben ser equilibradas mediante una cuidadosa planeación donde se toman en cuenta tres actividades fundamentales:

- **análisis ambiental:** Analiza el contexto ambiental de la organización, acciones, contingencias sus perspectivas actuales y futuras
- **análisis Organizacional:** Analiza las condiciones de la empresa, estructura organizacional, un FODA y su capacidad de producción y competencia.
- **formulación de estrategias:** Aquí se determina el horizonte estratégico de la empresa, se toman decisiones para los efectos futuros de la organización temporal o largo plazo (p. 116).

Las estrategias son decisiones que conducen al éxito o fracaso de una empresa, de estas dependen muchos factores, como la productividad, las relaciones internas y externas, su propósito es guiar de la mejor manera los recursos y el giro de la empresa hacia resultados positivos teniendo en cuenta los tres componentes básicos de las estrategias empresariales.

6.3.2 Estrategias para la retención del talento humano

Desde el punto de vista administrativo una organización debe ser capaz de mantener a sus colaboradores satisfechos y motivados, esta retención del personal va desde analizar cuál es el estilo administrativo que llevamos, como son las relaciones interpersonales de los empleados y que programas de higiene y seguridad se manejan en la empresa para asegurar la calidad de vida en el trabajo, todo esto para asegurarle a los trabajadores las mejores condiciones físicas, sociales y psicológicas para que permanezcan dentro de la empresa y laboren con total seguridad, de tal manera que el trabajo que se realice sea en pro de alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009, p. 440).

Algunos factores que entran en juego con la retención del personal son los siguientes:

Estilos de administración:

1. **sistema autoritario-coercitivo:** Es un sistema desconfiado, los subordinados son motivados por el miedo, sanciones o amenazas, muy rara vez existen las recompensas.
2. **sistema autoritario-benevolente:** mantiene una confianza condescendiente, aun así, los colaboradores tienen miedo de expresar sus ideas y es mal visto si las aportaciones o sugerencias van de abajo hacia arriba en los canales de comunicación, es decir los trabajadores no se sienten en la libertad de expresar o discutir sus opiniones con sus superiores, son motivados por algunas recompensas, así como sanciones reales o potenciales.
3. **sistema consultivo:** Implica confianza razonable con los trabajadores, se rigen bajo recompensas, algunas sanciones ocasionales y algo de participación, existe la comunicación en ambos sentidos de los canales.
4. **sistema participativo:** Existe total confianza y libertad para expresarse y comunicar ideas, su motivación son factores de recompensas medidas en la participación y en el interés por los objetivos, la toma de decisiones tiene lugar en toda la organización y está coordinada, es el modelo administrativo más abierto (p. 440).

Retener al personal no solo se trata de modificar ciertas condiciones, sino de mantener un estándar de calidad de vida en el trabajo, seguridad, buenas relaciones interpersonales, un estilo de administración adecuado y conocer las necesidades individuales y colectivas de nuestros trabajadores.

Relaciones con los empleados:

Esta tiene por objetivo crear un ambiente de respeto, consideración y confianza con los colaboradores, debe prevalecer el respeto, comunicación de doble vía y escucha activa, las relaciones con empleados deben formar parte de la integralidad de la empresa, es tratar a sus colaboradores con respeto y ofrecer los medios para lograr satisfacer sus necesidades y mejorar el rendimiento laboral, es un beneficio para ambas partes colaborador y empresa.

Milkovich y Boudreau citado por (Chiavenato, 2009) comparte que en todo programa de relaciones con los empleados deben incluir los siguientes factores (p. 447):

1. **Comunicaciones:** Comunicar la filosofía de la empresa y solicitar la opinión y sugerencias a los empleados sobre el ámbito de trabajo.
2. **Cooperación:** Compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los empleados.
3. **Protección:** Los colaboradores deben sentir que su lugar de trabajo les brinda la seguridad necesaria.
4. **Ayuda:** Las personas deben sentir que la empresa se preocupa por su bienestar y trata de ayudar con sus necesidades.
5. **Disciplina y conflicto:** Deben existir reglas claras dentro de la organización para tratar de la mejor manera con la disciplina y afrontar con éxito la resolución de problemas.
6. **Programas de ayuda al colaborador:** Los programas de ayuda al empleado (PAE) son programas que las empresas emplean para ayudar a sus trabajadores con los problemas que presentan y que estos interfieren de manera directa con el buen desempeño de su trabajo y ambiente laboral, generalmente los PAE presentan dos componentes fundamentales como una política escrita y un coordinador del programa podemos reconocer que un trabajador tiene problemas por estos principales síntomas:
 - Ausentismo frecuente.
 - Faltas injustificadas.
 - Retrasos y salidas antes de la hora.
 - Peleas con colegas.
 - Negligencias que provoca problemas con otros empleados.
 - Decisiones equivocadas en el trabajo.
 - Alta frecuencia de accidentes extraños en el trabajo.
 - Daños a máquinas y equipos debido negligencias.
 - Problemas con la ley.
 - Mal aspecto personal.

7. Disciplina: Son los comportamientos que se dirigen de acuerdo con las reglas de una organización, es un comportamiento que resulta aceptable para la organización, no obstante, no todas las personas responden con la autodisciplina y no acatan las normas de la empresa, ante este comportamiento se aplican las sanciones como consecuencia de un mal comportamiento, sirve para erradicar que se siga presentando ese comportamiento negativo, la disciplina debe tomar varios factores en cuenta como:

- La gravedad de los problemas.
- La duración del problema.
- La frecuencia y la índole del problema.
- Los factores condicionantes.
- El grado de socialización.
- La historia de las prácticas disciplinarias de la organización.
- El apoyo administrativo.

De igual manera Dessler (2015), señala que expertos de la firma de asesoría DDI y de la agencia de colocación privada Roberth Half International hacen la sugerencia de que en los programas de retención incluyan las etapas que a continuación se describen:

Identificación de problemas: La mayoría de las empresas aplican de manera rutinaria encuestas a sus empleados para medir el grado de satisfacción de estos en relación con su puesto de trabajo.

Remuneración: Las compañías hacen una mayor remuneración económica como estrategia para la retención de los empleados, sobre todo para aquellos que resultan ser claves y de mayor rendimiento para la empresa.

Selección: Una correcta selección y contratación del personal genera retención.

Crecimiento personal: Involucrarse en el diseño de sus planes de carrera es un símbolo de apoyo y motivación para los empleados, de igual manera recordarles de manera constante lo valiosos que son para la empresa crea un compromiso organizacional.

Trabajo significativo y apropiarse de las metas: Para que un trabajador realice bien sus labores y cumpla con los requisitos de su puesto de trabajo es indispensable dejar en claro desde el momento de la contratación cuáles son sus responsabilidades y sobre todo lo que la empresa espera de su desempeño laboral.

Logro de un equilibrio entre la vida personal y el trabajo: Es necesario crear un equilibrio entre la vida personal y laboral, los arreglos laborales flexibles como permisos, horarios de entrada y salida son de las prestaciones que más se apegan para lograr este equilibrio y que así lo perciben los colaboradores.

Uso de prácticas de sistemas laborales de alto desempeño: Las prácticas de RH de alto desempeño como términos de oportunidades de ascenso, salarios relativos altos, pensiones y empleos de tiempo completo son algunas de estas prácticas que ayudan a reducir la rotación.

Uso de análisis de datos: utilizar sistemas de análisis sirve para identificar las intenciones de renuncia de tus colaboradores, uno de estos sistemas puede ser el modelo de intención de rotación.

Contraofertas: Si un empleado que resulta valioso para la empresa notifica que renunciará para irse a otra empresa, se permiten el uso de contraofertas como aumentos salariales permitidos, jornadas laborales flexibles o bien trabajo desde casa.

Planeación de la fuerza laboral: Se debe Identificar la carencia de habilidades del personal y realizar las debidas capacitaciones y preparación de conocimientos teórico prácticos es una forma de reducir la rotación. (p. 262)

Para Cárcamo (2015) realizar eficazmente una evaluación del desempeño permite evaluar el rendimiento individual de los colaboradores, ayuda a determinar si el desempeño laboral fue satisfactorio, identifica las fortalezas y debilidades de los trabajadores de tal manera que se puedan diseñar capacitaciones o programas que ayuden de manera directa con la productividad y el desempeño de estos. El correcto reclutamiento del personal también es clave para la retención del talento humano, la satisfacción y lealtad laboral, es importante que el evaluador comunique de una manera asertiva lo que se espera del desempeño laboral, además de hacerle saber que existen oportunidades de crecimiento laboral, oportunidades de desarrollo, reconocimientos e incentivos (p. 25).

Este seguimiento debe realizarse regularmente, de ser posible utilizando alguna base de todos para compilar la información de manera eficiente y ordenada, de esta forma se podrá obtener una clara visión que permita identificar las debilidades y amenaza de los colaboradores para intervenir de manera inmediata.

7. Hipótesis o supuesto de investigación

A medida que la rotación de personal se incrementa, la satisfacción de los clientes y calidad del servicio decrece.

Variable independiente: Rotación de personal

Variable dependiente: Satisfacción de los clientes y Calidad de servicio.

Variables	Definición Concepto	Indicadores	Técnicas
Rotación de personal	Según Chiavenato (2011), la rotación de personal corresponde al movimiento de personas que ingresan y salen de la organización, como resultado de la interacción con el entorno (p. 116)	• Oportunidades de desarrollo. • Sentido de pertenencia. • Edades de los colaboradores.	Entrevista
Satisfacción del cliente	La satisfacción se centra en entender como el cliente se sintió la última vez que compro un producto o servicio, es la comparación entre las expectativas (lo que espera recibir) y la experiencia (lo que realmente recibió) (Summers, 2006, p. 61).	• Atención del personal • Consistencia del servicio. • Visualización de nuevo personal.	Encuesta

Variables	Definición Concepto	Indicadores	Técnicas
Calidad en el servicio.	La calidad en el servicio significa responder a las necesidades del cliente; es decir, el servicio debe “satisfacer o exceder las expectativas del cliente”. Estas expectativas se deben traducir en estándares de desempeño y especificaciones similares a las normas de conformidad que rigen las actividades de manufactura (Evans & Lindsay, 2008, p. 59).	• Desempeño del personal. • Evaluación de la calidad del servicio. • Satisfacción y motivación observada.	Encuesta y guía de observación

8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías

Objetivo	Variable	Conceptualización	Sub Variable	Indicadores	Ítems	Técnicas	Fuentes de Información
Diagnosticar la problemática de la rotación de personal y su impacto en la calidad de servicio en Selección Nicaragüense	Rotación de personal	Según Chiavenato (2011), la rotación de personal corresponde al movimiento de personas que ingresan y salen de la organización, como resultado de la interacción con el entorno (p. 116).	Satisfacción laboral Compromiso organizacional Rotación generacional	Oportunidades de desarrollo. Sentido de pertenencia. Edades de los colaboradores.	• Puestos de mayor rotación. • Periodo de salidas de personal. • Estrategias para reducir la rotación.	Entrevistas	Gerente
Proponer estrategias que contribuyan a la disminución de la alta rotación de personal en Selección Nicaragüense.	Estrategia	Según Basil W. Denning citado en (Chiavenato, 2002, p. 116), la estrategia empresarial es la delimitación de la posición futura de la empresa, posicionada frente a sus productos y mercados, entra en juego su rentabilidad, tamaño, grado, y aún más importante sus relaciones con otras instituciones, con sus empleados y ejecutivos.	Retención del talento humano Administración de carreras Desempeño organizacional	Relaciones laborales. Crecimiento profesional. Satisfacción laboral.	• Oportunidades de desarrollo. • Sentido de pertenencia. • Motivos de desvinculación laboral.	Encuesta	colaboradores

9. Diseño metodológico

9.1 Tipo de investigación

Según el objeto de estudio es una investigación aplicada tipo correlacional por que se analiza y se determina la incidencia de la rotación de personal en la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense en la ciudad de Estelí, con el fin de proponer estrategias que contribuyan a la mejora de la rotación de personal y calidad de servicio.

La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque “busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad” (Muriillo, 2008, como se cito en Cordero, 2009, p. 159).

El enfoque filosófico de esta investigación es mixto (Cuali-Cuantitativa), porque analiza y determina a profundidad como incide la rotación de personal en la calidad de los servicios que se ofrecen al cliente final en la cafetería Selección Nicaragüense, Además este enfoque facilita establecer relación entre las variables de estudio.

Según Sampieri (2014), “los métodos mixtos en una investigación representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como se integran para realizar una conclusión de la información recolectada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 534).

Según la temporalidad de la investigación es transversal porque se realizará en el periodo de un año 2025.

9.2 Área de estudio

Área de conocimiento.

Área de investigación: Ciencias Económicas y Administrativas.

Subárea: Administración Turística y Hotelera.

Línea CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.

Sub línea CEC- 2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

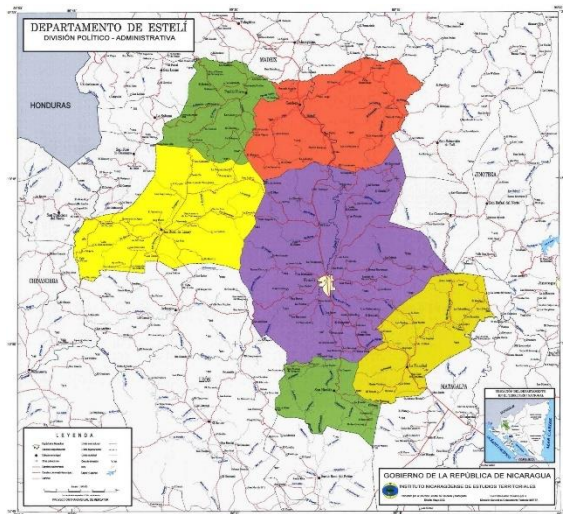
Según la línea de investigación en CINE (IsCED-F 2013) es: 04 Administración de empresas y derecho

Su campo específico es: 041 Educación comercial y administración

Su campo detallado es: 0413 Gestión y administración

Figura 10

Mapa del departamento de Estelí



Nota. Tomado de (INETER, 2019)

Área geográfica

Según el Instituto Nicaragüense de Turismo (2023), Estelí, conocido como el Diamante de las Segovias por su importancia económica y comercial, alberga una historia compleja de destrucción y resurgimiento. Es cuna de héroes y mártires de la Revolución Sandinista, así como de muchos artistas, artesanos, músicos e intelectuales (Párr. 3).

El municipio de Estelí se encuentra a 148 kilómetros al norte de Managua, capital de Nicaragua. Limita al norte con Condega, al sur con La Trinidad, San Nicolás y El Sauce, al este con San Sebastián de Yalí

y La Concordia; y al oeste con los municipios de Achuapa y San Juan de Limay.

El departamento de Estelí tiene una extensión territorial de 795.7 km² y una altitud de 843.97 msnm con una población de 125,455, habitantes divididos en zona urbana 104,846 y en la zona rural 20,609.

En los últimos 15 años, Estelí después de Managua es la ciudad que más ha crecido económicamente, y se manifiesta no solo en la actividad económica sino educativa y cultural, tiene 17 universidades.

En la actividad económica siempre se ha reflejado el tabaco, el 65 por ciento de la economía de Estelí depende de él, casi 60 fábricas generan más de 30 mil empleos directos en dicha ciudad.

Es una actividad de mayor encadenamiento que va desde el cultivo, preindustrial y elaboración de puro, este último ubicado entre las 25 mejores marcas del mundo, de ahí que Estelí es conocido también como “La capital del tabaco”.

El comercio y otros servicios, así como la pequeña y mediana industria artesanal son igualmente importantes. La gran mayoría de las empresas en todos los sectores económicos son de tamaño micro, pequeño y mediano. La ganadería, granos básicos, cultivo de papa y café tienen amplia representación en este pedacito de Nicaragua.

9.3 Población y muestra

La población de este estudio se compone por la cafetería Selección Nicaragüense inscrita legalmente en la Alcaldía e INTUR, ubicada en el departamento de Estelí.

La población es la totalidad de individuos con ciertas características comunes bajo estudio y los atributos de estas pueden estimarse a partir de una muestra obtenida de ella. Así, las medidas y las tasas de una población pueden derivarse de una muestra epidemiológica son los resultados operativos de características individuales sin analizar las relaciones sociales entre los individuos escogidos para la muestra (Ocampo et al., 2022, p. 178).

Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra permite a los investigadores saber cuántos individuos son necesarios estudiar, para poder estimar un parámetro determinado con el grado de confianza deseado, o el número necesario para poder detectar una determinada diferencia entre los grupos de estudio, suponiendo que existiese realmente. (García et al., 2013, p. 217).

Tamaño de la muestra para clientes de la cafetería Selección Nicaragüense

Fórmula para población finita

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

Datos

N: 75 clientes

Z: 1.96

P: 0.5

q: 0.5

e: 0.05 (5%)

$$n = \frac{75 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (75 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{72.03}{1.1454} = 62.8863$$

***n* = 63 clientes (Muestra)**

Tipo de muestreo probabilístico

Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple. Se tomó el 30% de un aproximado de 200 clientes semanales, aplicando la fórmula para poblaciones finita, lo que permitió obtener una muestra representativa y resultados generalizables dentro del contexto del negocio. Cabe destacar, que al aplicar instrumentos se obtuvo un total de 67 encuestas.

Muestra cualitativa

Se aplicó una entrevista a la supervisora general seleccionada mediante un muestreo intencional por criterio, debido a que posee un rol clave y conocimiento directos sobre rotación de personal y calidad de servicio. De igual manera, la encuesta se aplicó a 10 colaboradores del establecimiento, la participación fue abierta y voluntaria tomando un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que los participantes fueron seleccionados según su disponibilidad y accesibilidad

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la presente investigación se utilizó tres técnicas para la recolección de datos necesario: encuesta, entrevistas- semiestructurada y guía de observación.

Encuesta:

Las encuestas en nuestra época se consideran como el modo de observación más habitual en las ciencias sociales, éstas suelen tener fines descriptivos, exploratorios o descriptivos según cual sea su propósito de investigación, son utilizadas principalmente es estudios que tiene por objeto de estudio o análisis a individuos, las encuestas se describen también como excelentes vías para medir opiniones y tendencias de una población de tamaño mayor (Earl, 1886, p. 233)

Entrevista:

La entrevista se define como una herramienta sustancial para comprender el mundo de la vida, este proceso debe estar formalizado y bien elaborado para sí lograr recopilar información que sea necesaria y pertinente para la investigación y dar solución a la problemática, de esta manera evitamos redundar en un solo aspecto del problema y lo abordamos de manera completa, de manera que la entrevista semiestructurada deberá ser una herramienta que conteste y atienda al eje de la problemática de la investigación, a las características socioculturales de la población , la cual deberá contar previamente con la redacción de interrogantes con la disposición de obtener datos relevantes (Babativa et al., 2024, p. 97).

Guía de observación:

La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno (Campos & Lule, 2012).

9.5. Etapas de la investigación

Etapas 1= Investigación documental.

Para la primera etapa de este trabajo de investigación, se consultaron diferentes fuentes de sitios web, libros disponibles en la biblioteca Urania Zelaya Úbeda, así también se realizaron búsquedas en la base de datos de UNAN MANAGUA CUR- ESTELÍ, para la recopilación y obtención de información conceptual, veraz y confiable sobre las variables rotación de personal, calidad de servicio y estrategias de retención del talento humano.

Etapas 2= Elaboración de instrumentos.

Para la obtención de datos se diseñaron tres instrumentos:

Encuestas y guía de observación fueron aplicadas a clientes y colaboradores, de la cafetería Selección Nicaragüense, para saber cómo perciben la calidad de servicio brindados y conocer a través de los colaboradores las causas de la rotación de personal.

Entrevista semiestructurada fue dirigida a la supervisora general de Selección Nicaragüense, para conocer las razones del por qué se da la razón voluntaria y como ha impactado en la calidad de servicios brindado.

Etapas 3= Trabajo de campo.

El trabajo de campo consistió en la recolección de información, se aplicó entrevista dirigida a gerente de Selección Nicaragüense, encuesta y guía de observación a colaboradores y clientes de esta misma empresa.

Los instrumentos aplicados tuvieron el fin de evaluar la relación de ambas variables, rotación de personal y calidad de servicios.

Etapas 4= Análisis y elaboración del documento final.

Toda la información de los instrumentos aplicados se digitalizó, en lo cual se elaboraron gráficos y se analizó los resultados con la hipótesis planteada.

La entrevista, encuestas y guía de observación se organizó a partir de los objetivos específicos, para que la información fuese de utilidad en la triangulación de los datos cuantitativos y finalmente, para realizar la prueba de hipótesis se utilizó el programa SPSS.

La organización y redacción del informe final, se realizó de acuerdo con lo establecido en el documento de modalidades de graduación aprobados por UNAN Managua, CUR ESTELÍ.

10. Análisis y discusión de resultados

I Objetivo: Diagnosticar la problemática de la rotación de personal y su impacto en la calidad de servicio en Selección Nicaragüense.

Historia de la empresa

En palabras de Burkey (2014) cuenta la historia de la cafetería Selección Nicaragüense, la cafetería surgió de la idea de dos amigos: Enrique Ferrufino, caficultor nicaragüense, y Manuel Arocas Sánchez, trabajador de una ONG española apasionado por el café de calidad. "Siempre estuvo presente la idea de abrir una cafetería", dijo Sánchez, "pero nunca fue solo una cafetería. Fue más bien un proyecto serio".

El nombre de la cafetería “Selección Nicaragüense” proviene de aquellos productos que nos representan y nos identifican como nicaragüense a nivel nacional e internacional, destacando el tabaco, el ron Flor de Caña, el café y el cacao, símbolos de nuestra tradición, cultura y calidad que en conjunto reflejan el orgullo de nuestra tierra.

Selección Nicaragüense apertura su primera sucursal en el año 2011 en Matagalpa, es una cadena de cafeterías en Nicaragua con dos locales en Matagalpa y uno en Estelí (Párr. 6).

Nicaragua es productor de algunos de los mejores cafés del mundo, "Los nicaragüenses no tienen acceso a buen café porque tienen que exportarlo todo", dijo Sánchez. "Así que la idea era crear una cadena donde la gente pudiera venir y disfrutar del auténtico café que cultiva su país, no solo del instantáneo".

Los nicaragüenses no ignoran las injusticias de los mercados y las economías de exportación; son conscientes de que su mejor café se envía lejos, donde otros disfrutan de los frutos del trabajo nicaragüense en lugar de ellos mismos.

Sin duda, es una injusticia que muchas personas en los países productores no puedan permitirse los mismos productos que elaboran con tanto esfuerzo, pero Selección Nicaragüense no pretende crear un espacio que se perciba en absoluto como una mentalidad de "nosotros contra ellos".

Sánchez dijo: "El concepto no es que solo vengan nacionales o extranjeros. Queremos una mezcla. Queremos que todos tengan acceso a lo mejor que sale de Nicaragua" (Párr. 4-5).

Debe señalarse que la empresa tiene por objetivo crear una franquicia en toda Nicaragua, manteniendo el ambiente que lo caracteriza como una familia. Actualmente, cuenta con tres tiendas (la primera abrió en 2011), entre baristas, administración y personal de cocina, forman una familia de 50 personas y la cifra sigue creciendo. El personal de Selección no se limita a vender sus productos desinteresadamente. Deben saber por qué los venden, por qué saben mejor que los que se encuentran en el supermercado y por qué deberían estar orgullosos de lo que sirven.

La gerente general de Selección Nicaragüense, expresó su interés en implementar un mayor control de calidad y su plan para ofrecer más capacitación a su personal, como clases de catación. A futuro, Sánchez sueña con internacionalizarse para mostrar a otros países lo que Nicaragua tiene para ofrecer.

Selección Nicaragüense sirve ron Flor de Caña y puros elaborados en Estelí, todo lo demás lo preparan desde cero, incluyendo el pan para sus sándwiches y su variada selección de pasteles, sin olvidar el café. Actualmente, ofrecen café de seis fincas, tres de las cuales son de Ferrufino: Finca La Aurora, Finca El Encanto y Finca Magnolia, así como cafés de Finca Santa María, Finca Las Morenitas y Finca Rancho Alegre, tuestan todo el café ellos mismos en Matagalpa y lo entregan personalmente en cada establecimiento.

Las cafeterías ofrecen una selección de granos de Catuaí, Caturra y Maragogype para café de filtro, y su espresso proviene de Finca La Aurora, un Catuaí lavado con tueste urbano completo. Con un aroma floral con toques de caramelo, el sabor es a crema y chocolate (Párr. 8-10).

Generalidades de la rotación de personal

En la entrevista realizada a G. Rodríguez, mencionó algunas de las causas por las que se da la rotación de personal:

“la problemática presente es rotación de personal, una de las áreas con mayor índice de rotación de personal es el área de atención al cliente, es un área que siempre es el talón de Aquiles, se suele estar contratando personal de las zonas rurales del norte del país y para este tipo de personal se les da un viatico de alojamiento, cabe destacar que en los meses de octubre a enero es donde hay un mayor índice de rotación, debido a que son fechas de corte de café y el personal de estas zonas rurales mencionan que “ ganan más yendo a cortar café que en sus cargos actuales”, además otras razones es que en las fechas de víspera de navidad y año nuevo el personal prefiere pasar en familia es una de las razones por las cual renuncian, y buscan empleos ya en Enero” (G. Rodríguez, supervisora general, 12 de septiembre 2025).

La rotación de personal es un desafío presente en Selección Nicaragüense, en la entrevista realizada se identificó que una de las áreas más afectadas es la atención al cliente considerándose el talón de Aquiles de la cafetería, sin embargo, se observa que en el último trimestre del año ocurre el mayor índice de rotación, los factores externos asociados a esta problemática son los siguientes:

Factores económicos: dentro de estos se encuentra el periodo de corte de café, definido como una actividad agrícola que genera ingresos superiores a los que obtienen en sus cargos actuales, por lo tanto, deciden dedicarse a esta actividad temporal.

Factores sociales y culturales: la cafetería tiende a contratar a personal de zonas rurales del norte de Nicaragua, puesto que, en vísperas de navidad y año nuevo los colaboradores prefieren regresar a sus comunidades para pasar tiempo con sus familias, lo que conduce a renunciias voluntarias. Posteriormente suelen buscar nuevas oportunidades laborales en el mes de enero.

Esto demuestra que la inestabilidad laboral afecta la operación de la cafetería, ya que obliga a estar en constante contratación y capacitación de nuevo personal, lo que incrementa los costos de recursos humanos y reduce la eficiencia en el servicio. Además, al depender en gran medida de colaboradores provenientes de zonas rurales, se intensifica la vulnerabilidad de la empresa en los últimos meses del año.

Impacto de la rotación

En la entrevista realizada a G. Rodríguez, mencionó el impacto que tiene la rotación de personal en la calidad del servicio:

“Con poca frecuencia se suele recibir quejas de los clientes acerca de la calidad de algunos productos, debido a que no es lo mismo un personal bien capacitado que maneja al 100% el menú, las promociones y los ingredientes de cada uno de los platillos y bebidas, a un personal que esta nuevo que se le debe de ir induciendo en cada uno de estos aspectos, el personal cuando es nuevo en la cafetería muchas ocasiones no sabe qué responder” (G. Rodríguez, supervisora general, 12 de septiembre de 2025)

“Si bien es cierto, se ha dado el caso que clientes fidelizados en cada una de sus visitas ordenan lo mismo que en ocasiones anteriores, cuando se trata de un personal con mayor permanencia en la empresa ya estos dominan lo que los clientes frecuentes piden en cada una de sus visitas, en cambio un personal nuevo no dominan lo que estos tipos de clientes suelen consumir, anteriormente se ha presentado la situación antes mencionada, en la que estos tipos de clientes se han quejado por que el personal que lo atendió no supo qué responder por un producto que el cliente sabe que existe, pero que no está en el menú, en pocas palabras este tipo de situaciones repercute en la calidad e imagen de la empresa” (G. Rodríguez, supervisora general, 12 de septiembre de 2025).

La información brindada por G. Rodríguez. Indica que la rotación de personal está afectando significativamente la calidad de servicio y satisfacción de los clientes, el hecho de que los clientes que son frecuentes son capaces de notar la diferencia en el nivel de conocimientos sobre el menú y las promociones en un personal nuevo, refleja un déficit en el programa de inducción y capacitación, las quejas por parte de los clientes nos dan a conocer que ambas variables rotación y calidad están relacionadas, debido a que la falta de experiencia del personal recién contratado repercute en la calidad percibida por los clientes.

Es importante señalar que la incorporación del personal nuevo genera un periodo de adaptación en el que se observan limitaciones en el manejo de la información, sobre el producto, promociones y particularidades del servicio, en consecuencia, esta situación puede derivar experiencias negativas para los clientes, de modo que, la falta de respuestas adecuadas por parte de colaboradores en la etapa de inducción puede ser interpretada como una deficiencia en la calidad del servicio, afectando la imagen de la cafetería y debilitando la relación con clientes fidelizados.

“En la consistencia de la calidad de los productos se trabaja bajo receta y medidas, para mantener una estandarización de estos, se han dado situaciones que los productos no son consistentes las razones identificadas son: el personal se encuentra en su etapa de entrenamiento y no maneja la receta al pie de la letra, otra razón es cuando hay muchos pedidos el personal puede equivocarse en agregar más o menos cantidad de ingredientes lo que repercute en la calidad” (G. Rodríguez, supervisora general, 12 de septiembre de 2025).

De este mismo modo, la consistencia en la calidad de los productos constituye un pilar fundamental en las cafeterías de alimentos y bebidas, ya que permite garantizar al cliente la misma experiencia de consumo en cada visita, sin embargo, se han presentado dos aspectos que afecta la consistencia de los alimentos y bebidas, una de ellas es la etapa de entrenamiento del personal, durante la cual no se logra aún la habilidad necesaria para ejecutar las recetas de manera rigurosa, en segundo lugar la presión operativa en momentos de alta demanda que puede llevar a errores en los ingredientes a consumir.

Este hallazgo confirma lo planteado por Cegos (2025), quien menciona que una de las consecuencias de la rotación voluntaria es la pérdida de conocimientos, sostiene que cada vez que un empleado experimentado abandona la empresa, se pierde un conocimiento muy valioso sobre los procesos internos, los clientes y la cultura organizacional, lo que afecta directamente a la productividad y la calidad del trabajo (Párr. 12).

En tal sentido, se evidencia que el factor humano incide de forma directa en la calidad de productos y servicios, por lo tanto, es necesario reforzar el entrenamiento práctico y tener una supervisión constante al personal.

Causas de la rotación

En la entrevista realizada a G. Rodríguez, mencionó las causas de la rotación voluntaria:

“Las razones por las que ha habido renunciaciones se debe a los salarios, se paga lo mínimo según lo establecido en la ley, sin embargo, hay otros lugares del mismo rubro que tiene mejores beneficios como el tema de la propina, otras cafeterías cobran el 10% de servicio sobre el consumo de los clientes, lo cual ese porcentaje es distribuido entre los colaboradores, por lo tanto, es un incentivo extra de su salario base, en cambio Selección Nicaragüense no (las propinas son totalmente voluntarias). Otras de las razones de las salidas de personal se deben a que se dejan influenciar por la cantidad de dinero que ganan otros semanalmente en fábricas de tabaco, que trabajan por producción y tienden a obtener un salario bastante llamativo” (G. Rodríguez, supervisora general, 12 de septiembre de 2025).

Las principales razones identificadas de renuncia voluntaria es el nivel salarial, aunque se cumple con la normativa según lo establece la ley, pero hablando en términos competitivos resulta insuficiente frente a otras empresas del mismo sector, ya que ofrecen beneficios adicionales como es la distribución de propinas entre los colaboradores del 10% de cargo por servicio (propinas), otro factor relevante es la comparación salarial con el sector productivo como lo son las fábricas de tabaco donde la remuneración por producción es más alta y variable en función del desempeño individual.

Lo anterior se respalda en los planteamientos de Hernández (2024), quien define que una de las causas de la rotación voluntaria es el salario insuficiente, sin embargo, el sueldo no es el único elemento que define si un trabajador permanezca en una compañía, aunque es uno de los motivos para buscar nuevas oportunidades, es una motivación clave de permanencia en una organización dentro del elevado coste de vida (Párr.7).

En tal sentido, se demuestra que la rotación de personal debe de ser desarrollado como un fenómeno natural de movimiento en el lugar de trabajo, sino también como un reflejo de las faltas de políticas de retención del talento humano, la falta de incentivos financieros y no financieros crea una brecha competitiva con otras organizaciones de la misma industria, lo que afecta directamente la estabilidad de los empleados e indirectamente la calidad de los servicios prestados, de manera general, es claro que para mejorar la retención reducir la rotación y fortalecer la productividad organizacional, es necesario diseñar estrategias integrales de compensación que incluyan beneficios tanto salariales como no salariales.

Carga laboral

En entrevista realizada a G. Rodríguez, mencionó el mecanismo usado para la ausencia del personal:

“En Selección Nicaragüense se tiene una política que solamente un día al año se cierra que es el 24 de diciembre, si por alguna razón falta uno del personal se le ofrece el turno a uno de los colaboradores que desea hacer doble turno para ganar un extra de dinero, o incluso entre nosotros nos dividimos para cubrir esa función” (G. Rodríguez, supervisora general, 12 de septiembre de 2025).

El negocio refleja un compromiso por mantener la continuidad del servicio y maximizar la atención al cliente, pero al mismo tiempo, representa una carga importante para el personal que debe adaptarse a un entorno de trabajo prácticamente ininterrumpido.

Los resultados profundizan en la idea propuesta por Chiavenato (2011), donde menciona los costos secundarios de la rotación en el eje de las repercusiones en la actitud de personal, detalla que esta problemática conlleva a gastos en horas extras para cubrir la vacante (p. 122).

Cabe destacar que, en caso de ausencia de uno de los colaboradores, la cafetería ha implementado un mecanismo de flexibilidad interna que consiste en dar a los empleados la oportunidad de generar ingresos adicionales de trabajar doble turno o alternativamente redistribuir funciones entre los demás miembros del equipo, este mecanismo es remunerado según lo establecido en la ley. Esta práctica proporciona beneficios económicos inmediatos a los empleados que voluntariamente trabajan más horas, pero también puede resultar en sobre carga laboral, fatiga y una disminución de la calidad de servicio.

Oportunidades de desarrollo

En la entrevista realizada a G. Rodríguez, mencionó las oportunidades de desarrollo que se aplican en Selección Nicaragüense.

“Los beneficios de trabajar en Selección Nicaragüense es que se da la oportunidad de trabajar a personas sin experiencia y se les brinda una previa inducción sobre el cargo que desempeñaran, además a las personas que sobresalen o se les ve interés de seguir creciendo en la empresa se le asciende a un cargo mayor, incluso hay muchos casos de colaboradores que inician en el área de atención al cliente y hoy en día son supervisores y gerente de una de las sucursales” (G. Rodríguez, supervisora general, 12 de septiembre de 2025).

Las oportunidades de desarrollo que se implementan en Selección Nicaragüense, es un modelo de inclusión laboral que resulta particularmente valioso en contexto donde el acceso a empleo formal suele estar condicionado por la experiencia, ya que permite a los nuevos colaboradores adquirir habilidades y destrezas desde la práctica fortaleciendo su perfil profesional, otro aspecto positivo es la existencia de oportunidades de crecimiento interno ya que se reconoce y promueve a aquellos colaboradores que demuestran compromiso, interés y buen desempeño, es importante señalar que se da la posibilidad de ascender a cargos de mayor responsabilidad, desde la atención hasta cargos de supervisión y gerencia.

Sin embargo, en la encuesta realizada a los colaboradores se obtuvo que el 30% destaca que una de las principales causas de renuncia es la falta de oportunidades de desarrollo, por lo tanto, la gerente destaca que se promueve las oportunidades de crecimiento interna, este resultado permite comparar con la percepción de los colaboradores quienes no se sienten satisfechos con las oportunidades que brinda la cafetería Selección Nicaragüense.

Por otro lado, Hernández (2024), menciona que una de las causas de rotación es la falta de desarrollo profesional, la considera una de las causas más habituales y se da cuando los empleados sienten que no tienen un margen de crecimiento profesional en la empresa y se toma la alternativa de abandonar la organización en busca de mejores oportunidades.

En tal sentido, se afirma que las oportunidades de crecimiento fortalecen la motivación intrínseca del personal, fomentando la permanencia en la empresa y reduciendo los niveles de rotación, estos beneficios contribuyen a consolidar la imagen de Selección Nicaragüense como una cafetería que no solo genera empleo, sino que, también apuesta por el desarrollo humano y profesional de sus colaboradores, fortaleciendo así su competitividad y capacidad de retención de talento.

Visión y mejora para disminuir la rotación de personal

En la entrevista realizada a G. Rodríguez, mencionó las estrategias de visión y mejora para retener al talento humano:

“Las estrategias que se podrían implementar para disminuir la rotación de personal es mejorar los salarios, debido a que muchas personas han salido porque no se les ha aumentado, también la flexibilidad de poder trabajar y estudiar al mismo tiempo, modificando cada uno de los turnos de acuerdo a los horarios de clases (anteriormente se daba esta oportunidad, por razones desconocidas se ha venido quitando). Asimismo, se podrían dar bonificaciones para que ellos se apoyen en sus estudios e ir creando ese vínculo de permanencia, en la que se refleje el compromiso de la empresa con sus colaboradores, disminuyendo la problemática de la alta rotación de personal” (G. Rodríguez, supervisora general, 12 de septiembre de 2025).

Uno de los motivos de renuncia señalado es el nivel de salario por lo que es importante diseñar un sistema de ajuste salarial progresivo que considere características como la edad, el desempeño y las responsabilidades adquiridas. Además de mejorar la satisfacción laboral, esto también fomenta un sentido interno de justicia y equidad.

Las estrategias de flexibilidad en turnos de acuerdo con los horarios académicos no solo reducen el estrés laboral, sino que incrementa la lealtad hacia la empresa, implementar incentivos económicos destinados a cubrir parte de los gastos académicos o materiales de estudios, refuerza el vínculo entre la organización y sus colaboradores. Así mismo, se crea un entorno donde se reconoce el esfuerzo, se ofrecen oportunidades de desarrollo y se acompaña el crecimiento académico, la empresa transmite un mensaje de corresponsabilidad con el bienestar de sus trabajadores.

Las sugerencias como mejorar los salarios, horarios flexibles y bonificaciones educativas son medidas positivas y acertadas que tratan de manera directa el problema de la rotación de personal, estas acciones mejoran la satisfacción del personal y construyen un vínculo emocional entre la empresa y el colaborador, esto aumenta el compromiso de estos hacia sus puestos de trabajo y reduce la fuga del talento humano, claro está que requiere de una revisión financiera para estos beneficios de manera que no afecte la rentabilidad de la cafetería.

La entrevista aportó información esencial para comprender las causas estructurales y funcionales de la rotación de personal y su relación directa en la calidad de servicio, desde una perspectiva técnica, la gerente evidenció que las principales causas de renuncia voluntaria están asociadas a salarios no competitivos, ausencia de incentivos financieros y escasas oportunidades de desarrollo profesional.

Finalmente, la entrevista proporcionó un aporte teórico y formativo clave, al ofrecer una visión gerencial integral sobre la relación entre la rotación del personal y la calidad de los servicios, facilitando así la elaboración de estrategias sostenibles de gestión del recurso humano dentro del sector turístico y gastronómico.

II Objetivo: Determinar como la rotación de personal afecta la satisfacción de los clientes y calidad de servicio en Selección Nicaragüense.

Prueba de hipótesis

Cruce de variables (nuevo personal y satisfacción). Universo de estudio: 67 clientes encuestados

5 ¿Cada vez que visita Selección Nicaragüense ve nuevo personal? 8 ¿Qué tan satisfecho/a quedó con los productos consumidos?

Tabla 1

Nuevo personal y satisfacción

Tabla cruzada

			¿Qué tan satisfecho quedó con los productos consumidos?				Total
			Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
¿Cada vez que visita Selección Nicaragüense ve nuevo personal?	No lo noto	Recuento	0	1	6	3	10
		% del total	0.0%	10.0%	60.0%	30.0%	100.0%
	Nunca	Recuento	0	1	0	0	1
		% del total	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	A veces	Recuento	5	2	11	8	26
		% del total	19.2%	7.7%	42.3%	30.8%	100.0%
	Siempre	Recuento	2	23	3	2	30
		% del total	6.7%	76.7%	10.0%	6.7%	100.0%
Total	Recuento	7	27	20	13	67	
	% del total	10.4%	40.3%	29.9%	19.4%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	37.015 ^a	9	.000
Razón de verosimilitud	41.502	9	.000
Asociación lineal por lineal	10.874	1	.001
N de casos válidos	67		

a. 10 casillas (62.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .10.

Ho: La rotación de personal no influye negativamente en la satisfacción de los clientes ni en la calidad del servicio.

Ha: La rotación de personal influye negativamente en la satisfacción de los clientes y en la calidad del servicio.

En los resultados de la prueba de chi-cuadrado de Pearson se obtuvo una significancia asintótica bilateral de $p = 0.000$, valor inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). En consecuencia, se rechaza la Ho y acepta la Ha, de esta manera, los resultados confirman que la rotación de personal influye negativamente en la satisfacción del cliente y, por ende, en la calidad del servicio.

Cruce de variables (nuevo personal y diferencias en la calidad de servicio). Universo de estudio: 67 clientes encuestados

5 ¿Cada vez que visita Selección Nicaragüense ve nuevo personal? 6 ¿Nota diferencias negativas en la calidad del servicio dependiendo quién lo atiende?

Tabla 2

Nuevo personal y calidad de servicio

Tabla cruzada

			¿Nota diferencias negativas en la calidad del servicio dependiendo quién lo atiende?			Total
			No	Algunas	Si	
¿Cada vez que visita Selección Nicaragüense ve nuevo personal?	No lo noto	Recuento	6	4	0	10
		% del total	60.0%	40.0%	0.0%	100.0%
	Nunca	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	A veces	Recuento	11	4	11	26
		% del total	42.3%	15.4%	42.3%	100.0%
	Siempre	Recuento	2	8	20	30
		% del total	6.7%	26.7%	66.7%	100.0%
Total		Recuento	19	17	31	67
		% del total	28.4%	25.4%	46.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22.532 ^a	6	.001
Razón de verosimilitud	27.821	6	.000
Asociación lineal por lineal	14.711	1	.000
N de casos válidos	67		

a. 6 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .25.

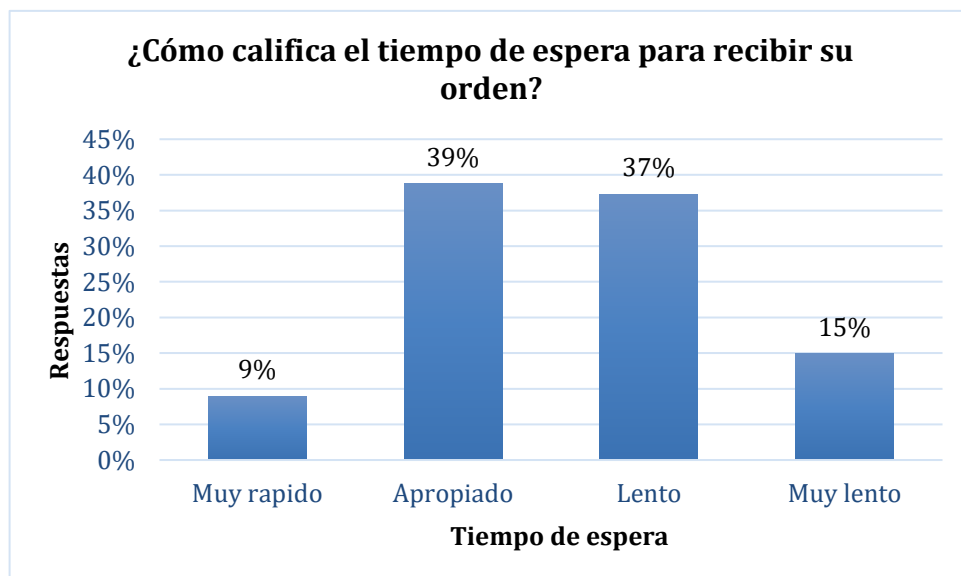
Ho: La rotación de personal no influye negativamente en la satisfacción de los clientes ni en la calidad del servicio.

Ha: La rotación de personal influye negativamente en la satisfacción de los clientes y en la calidad del servicio.

En los resultados de la prueba de chi-cuadrado de Pearson se obtuvo una significancia asintótica bilateral de $p = 0.001$, valor inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). En consecuencia, se rechaza la Ho y acepta la Ha, de esta manera, los resultados confirman que la rotación de personal influye negativamente en la calidad del servicio, lo que responde al supuesto de investigación “A medida que la rotación de personal se incrementa la calidad del servicio y satisfacción de los clientes decrece”.

Figura 11

Tiempo de espera



Fuente: Elaboración propia

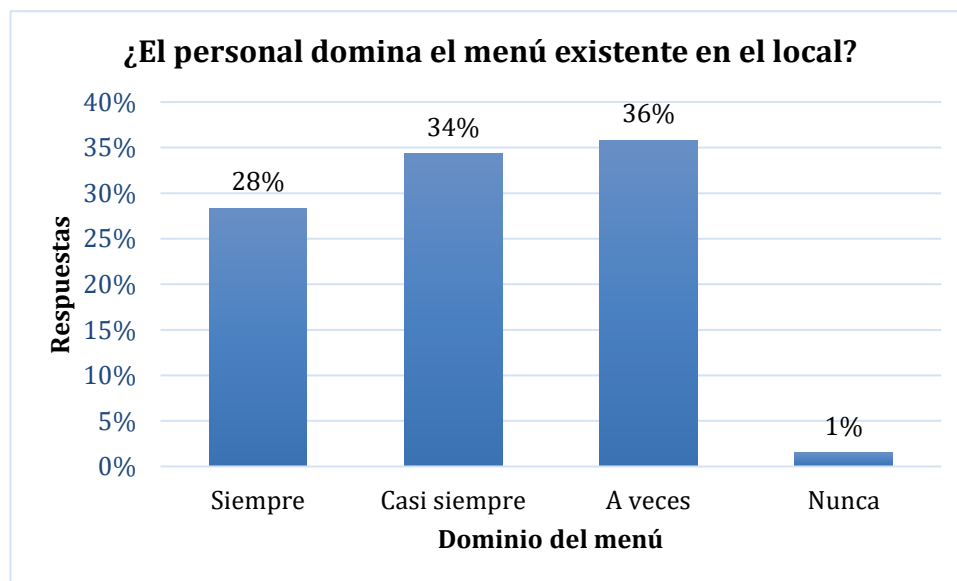
En la figura N.º 1 los clientes evalúan el tiempo de espera para recibir su orden, el 9% indican que el tiempo es muy rápido, de igual modo, el 39% señalan que el lapso de espera es apropiado, por otro lado, se obtuvo que el 37% de los clientes reflejan que el tiempo de espera es lento y finalmente el 15% destacan que el tiempo de atención es muy lento.

Por lo tanto, destacamos que existe una insatisfacción respecto al tiempo de espera para recibir su orden, en su mayoría describen el servicio como “lento y muy lento” lo que es un elemento clave para determinar la calidad operativa y la eficiencia del servicio.

Por otro lado, los resultados obtenidos muestran que la experiencia del cliente está fragmentada, ya que una parte del proceso funciona bien en el término “apropiado”, pero de igual modo se pueden observar errores frecuentes y significativos, porque se expone el término “lento y muy lento”, que afectan a más de la mitad de los clientes de la cafetería. De tal modo, es de prioridad reducir las categorías de lento y muy lento, mejorando los servicios para lograr la excelencia y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Figura 12

Dominio del menú



Fuente: Elaboración propia

En la figura N.º 12, los clientes indican que el dominio del menú en el restaurante requiere de una atención inmediata en términos de capacitación del personal, debido a que el 36 % identifican que en sus visitas que a veces se domina el menú, el 34% refleja que casi siempre y el 28% de consumidores dicen que siempre que visita el restaurante hay buen conocimiento acerca del menú.

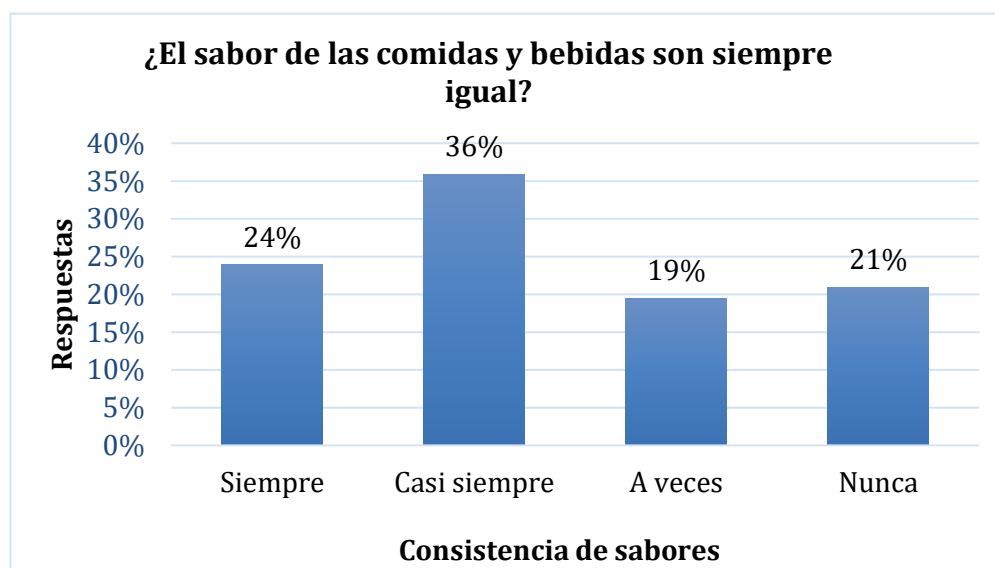
Asimismo, la falta del dominio o conocimiento del menú trae riesgos para la calidad del servicio en varios puntos como: pérdida de ventas, debido a que el mesero no puede hacer ventas sugeridas o guiar al cliente sobre el producto más vendido en la temporada o sugerencia de platillos que no se encuentran en el menú, de igual modo, tiene impacto a la hora de tomar la orden, ya que se aumenta la probabilidad de errores en el momento de la toma del pedido, lo que conlleva a una insatisfacción del cliente.

En este sentido, se extiende el análisis de Ramos (2023), quien refleja la importancia de la calidad para las empresas que permite beneficiarse de la competencia, ofreciendo un producto o servicio de mayor valor, mejorando la satisfacción y la lealtad de los clientes. Por lo tanto, es fundamental que las empresas pongan especial énfasis en asegurar la calidad de sus productos y servicios, o a través de una adecuada gestión de la calidad.

En síntesis, los resultados permiten afirmar que para poder ofrecer un producto o servicio de mayor valor es necesario conocer lo que se está ofertando, sin embargo, en los instrumentos aplicados se reflejan las categorías predominantes, las cuales son siempre y casi siempre, esto nos indica una señal de alerta, en el cual se debe de realizar una correcta capacitación y evaluación del personal para brindar un servicio más profesional.

Figura 13

Consistencia de sabores



Fuente: Elaboración propia

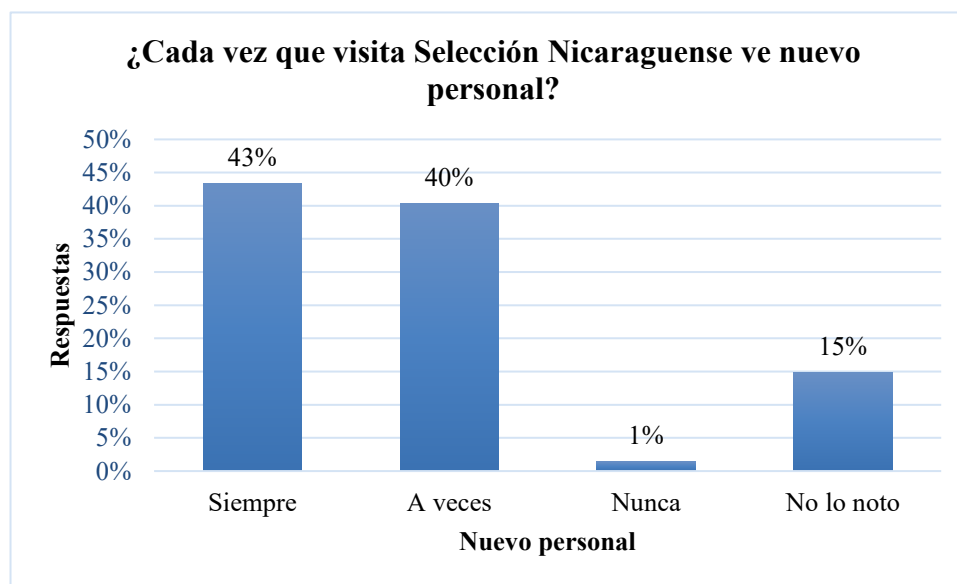
En la figura N.º. 13 se observa que el 60% de las repuestas es de (Siempre y Casi siempre) lo que indica percepción de consistencia en los sabores, pero un 40% de (A veces y Nunca) se percibe irregularidades del servicio. Los resultados obtenidos en su mayoría son positivos en términos de sabores consistentes, lo que nos indica que muchas de las operaciones están bien resueltas, sin embargo, hay una presencia de un 40 % que nos da inestabilidad.

Por lo tanto, aunque en su mayoría se observa una estandarización, aún persiste una proporción significativa de clientes que no perciben uniformidad en los sabores, lo que indica posibles fallas ya sea en la preparación, control de calidad o consistencia en los productos utilizados.

Finalmente, se evidencia que la cafetería cuenta con una base sólida en cuanto a la calidad de sus productos, sin embargo, se debe de reforzar la estandarización de recetas, los procesos de cocina y la capacitación del personal para lograr una experiencia agradable con cada uno de los clientes que visitan la cafetería Selección Nicaragüense.

Figura 14

Rotación de personal



Fuente: Elaboración Propia

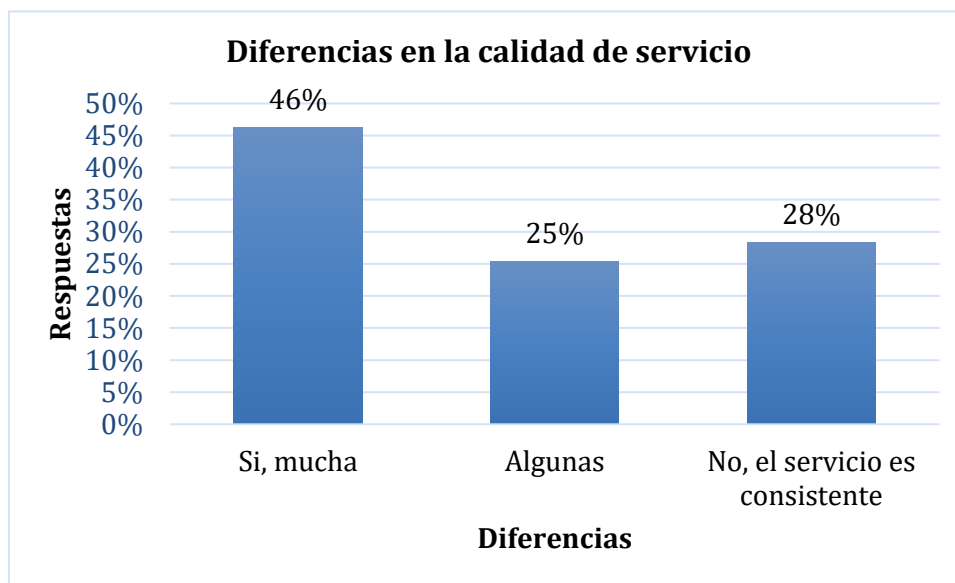
De la figura N.º 14 podemos analizar que una gran mayoría de los encuestados 43% siempre observan rotación de personal y el 40% a veces notan nuevo personal, esto representa la mayoría de los encuestados lo que indica que la rotación de personal es percibida por los clientes de la cafetería, además 1 % nunca observa nuevo personal y 15% de ellos no notan el cambio constante.

Según lo encontrado en la teoría de Cegos (2025), menciona una de las principales consecuencias de la problemática es la reputación dañada debido a los altos índices de rotación que tiende a tener una reputación negativa en el mercado laboral, lo que dificulta la atracción del talento humano (Párr.15).

De acuerdo con los datos analizados, se puede afirmar que existe una rotación frecuente a tal punto que los clientes la perciben y esto a medida puede dañar la reputación de la empresa, por lo tanto, es importante destinar estrategias para mitigar la problemática, debido a que la rotación de personal es el reflejo de los problemas internos de la cafetería lo cual una alta rotación a largo plazo puede dañar la imagen de la cafetería, lo que hemos analizado, que los clientes ya tienen una percepción generalizada sobre dicho problema.

Figura 15

Diferencias en la calidad de servicio



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la figura N.º 15, que la calidad del servicio si depende mucho de la persona que lo atiende, el 46% de los encuestados mencionan que perciben mucha diferencia negativa en la calidad, 25 % de ellos algunas y el 28% mencionan que el servicio es consistente, sin embargo el mayor número de encuestados se inclinan en que existe mucha diferencia lo que genera poca satisfacción, además los clientes encuestados manifestaron que ha habido ocasiones en que los meseros interrumpen negativamente cuando están expresando su pedido lo que les genera incomodidad y esto afecta negativamente la experiencia al cliente.

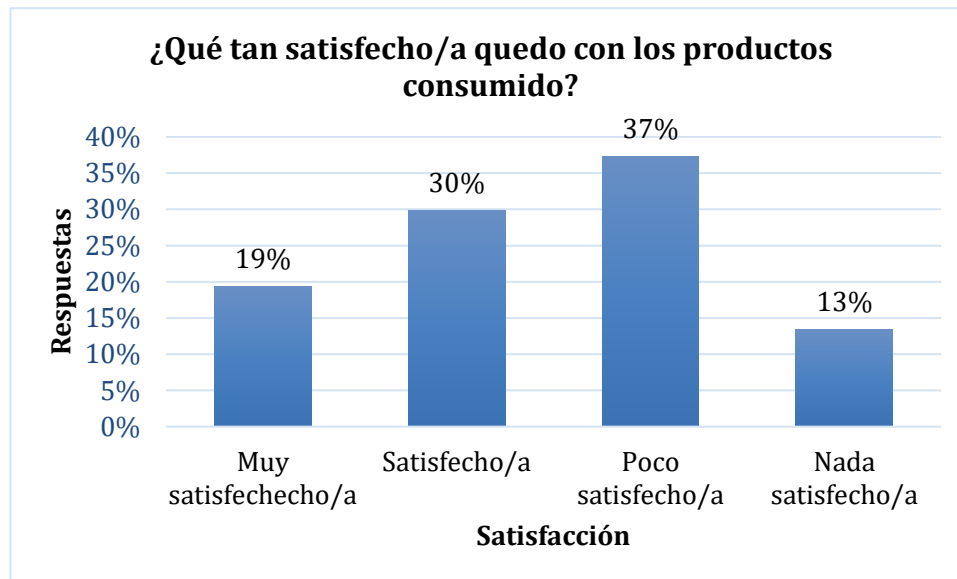
Los hallazgos complementan el planteamiento de Chiavenato (2002), en lo que menciona los tipos de costos terciarios sobre las pérdidas en los negocios, se refiere al impacto en la reputación de la empresa debido a las posibles fallas de la calidad de los productos o servicios, ocasionados por empleados inexpertos o en proceso de adaptación.

De igual manera, este planteamiento fundamenta el grafico N.º 13 “Consistencia de sabores”, debido a las posibles fallas del personal en su proceso de adaptación puede haber variaciones en los productos, por lo tanto, también se relaciona con el grafico N.º 15 “Diferencias en la calidad de servicio” dimensiones que se ven directamente afectadas por la rotación de personal.

En este sentido, algunos encuestados manifestaron que tales actitudes del servicio del personal se podrían deber a aspectos internos de la cafetería, de modo que, desde la percepción del cliente la rotación está estrechamente ligada a la calidad del servicio. Esto sugiere que se debe de fortalecer las oportunidades de desarrollo y otros beneficios para poder mantener al personal motivado y se brinde un servicio que pueda satisfacer al cliente en el cual ellos se sientan vistos, cuidados y valorados.

Figura 16

Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

La figura N.º 16, refleja la satisfacción del personal con los productos consumidos. El mayor número de encuestados 37% indicó que quedaron pocos satisfechos con los productos consumidos, el 30% satisfechos, 19% muy satisfecho y el 13% nada satisfecho.

Los resultados evidencian una percepción negativa con los productos consumidos, es relevante mencionar que una de las causas es la rotación de personal, debido a que en el proceso de adaptación los nuevos colaboradores pueden cometer errores en el servicio y preparación de los productos lo genera insatisfacción.

Con los datos obtenidos se profundiza en la idea propuesta por Summers (2006), afirma que los consumidores de hoy en día valoran la calidad y están dispuestos a buscar empresas que les proporcionen un mejor servicio, atención, más cortesía, disponibilidad de productos o características que los hagan sentir satisfechos y fidelizados, por lo tanto, las empresas se deben de enfocar en conocer lo que los clientes quieren y valoran, logrando satisfacer sus necesidades desde la primera visita (p. 60).

Asimismo, el análisis realizado indica que los clientes encuestados se sienten pocos satisfechos con el servicio, esta insatisfacción se debe al personal nuevo de la cafetería que se encuentra en proceso de aprendizaje y a medida afecta significativamente la calidad del servicio, de tal manera es necesario implementar estrategias para que no se siga viendo afectada la calidad del servicio y por ende no dañar la reputación de la cafetería.

Guía de observación

Desempeño del personal nuevo

Mediante el periodo de observación se evidenció que los colaboradores demostraron un buen nivel de dominio en las funciones asignadas, cumpliendo de manera adecuada con las tareas operativas, sin embargo, se observó que algunos empleados, especialmente los de reciente ingreso, dependían con frecuencia de la orientación de sus compañeros más experimentados para resolver dudas o realizar ciertos procedimientos.

Asimismo, se registraron pequeñas equivocaciones en el servicio, particularmente al momento de atender pedidos o entregar productos, lo que sugiere que el proceso de adaptación laboral aún se encuentra en desarrollo. En términos generales, el desempeño del personal nuevo puede calificarse como intermedio, mostrando disposición y aprendizaje progresivo pese a las fallas iniciales.

Calidad del servicio

En cuanto, a la calidad del servicio brindado, se observó que los tiempos de atención fueron lentos, especialmente durante los momentos de mayor afluencia de clientes, lo cual podría estar relacionado con la falta de experiencia o coordinación entre el personal, además, en algunas ocasiones, la atención no fue completamente cordial, percibiéndose actitudes algo serias o respuestas poco amables hacia los usuarios. Estos aspectos reflejan la necesidad de fortalecer las habilidades de atención al cliente y la comunicación interpersonal del equipo, a fin de garantizar un servicio más ágil, amable y uniforme.

Satisfacción y motivación observable

Respecto a la satisfacción y motivación del personal, se notó que los colaboradores mantenían una actitud generalmente entusiasta durante sus labores, mostrando disposición para cumplir con las tareas asignadas, no obstante, en ciertos momentos se observaron expresiones serias y respuestas muy directas, lo que podría interpretarse como señales de cansancio o falta de motivación en determinadas circunstancias. En conjunto, la observación sugiere un nivel de motivación medio, donde existe compromiso con el trabajo, aunque sería recomendable implementar estrategias que fortalezcan el clima laboral y la expresión positiva hacia los clientes.

Asimismo, el análisis de esta variable se desarrolló a partir de la triangulación de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados: encuestas a clientes, entrevista a la supervisora general y guía de observación. Los datos permiten identificar una relación directa entre la rotación del personal y la calidad del servicio ofrecido en la cafetería Selección Nicaragüense.

De tal modo, en la encuesta aplicada a los clientes, se observó que el tiempo de espera fue calificado como lento o muy lento por más del 50% de los encuestados, lo que evidencia deficiencias en la atención y refleja una falta de coordinación operativa, además, un 46% manifestó percibir diferencias en la calidad del servicio según la persona que los atienda, en consecuencia, debilita la falta de estandarización y uniformidad en la experiencia del cliente. Estos resultados sugieren que la alta rotación de personal repercute negativamente en la consistencia del servicio, generando insatisfacción en los consumidores.

Por su parte, los resultados de la entrevista con la supervisora general G. Rodríguez (2025) complementan este hallazgo al señalar que las quejas de los clientes aumentan durante los periodos de adaptación del nuevo personal, dado que los colaboradores recién ingresados cometen errores en el servicio o la preparación de los productos. Esto confirma que la rotación de personal interrumpe los procesos de calidad y afecta directamente la satisfacción del cliente.

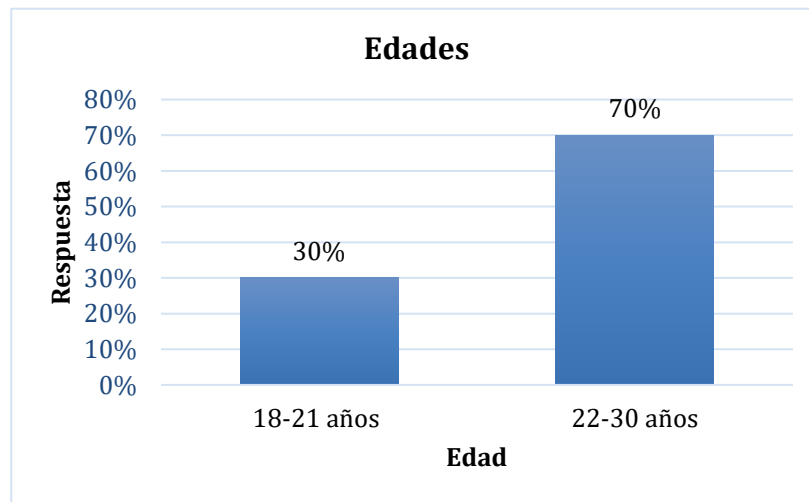
De igual forma, la guía de observación permitió evidenciar que los empleados de reciente ingreso mostraron un nivel intermedio de desempeño, dependiendo de la orientación de compañeros más experimentados para realizar ciertas tareas. También se registraron tiempos de atención lentos y actitudes poco amables en algunos casos, lo cual coincide con las percepciones de los clientes en las encuestas y refuerza la explicación dada por la gerente respecto al impacto del proceso de adaptación del personal.

En síntesis, la triangulación de las tres fuentes evidencia que la rotación de personal afecta la calidad del servicio, tanto en la atención al cliente como en la consistencia operativa y el desempeño general del equipo. La falta de continuidad del personal genera una disminución en la eficiencia, tiempos de respuesta lentos y una atención desigual, afectando la experiencia global del cliente. En consecuencia, se vuelve prioritario implementar estrategias de retención y capacitación continua que fortalezcan la estabilidad laboral, la motivación y el compromiso del personal, garantizando así un servicio más eficiente, cordial y uniforme.

III Objetivo: Proponer estrategias que contribuyan a la disminución de la alta rotación de personal en Selección Nicaragüense.

Figura 17

Edades



Fuente: Elaboración propia

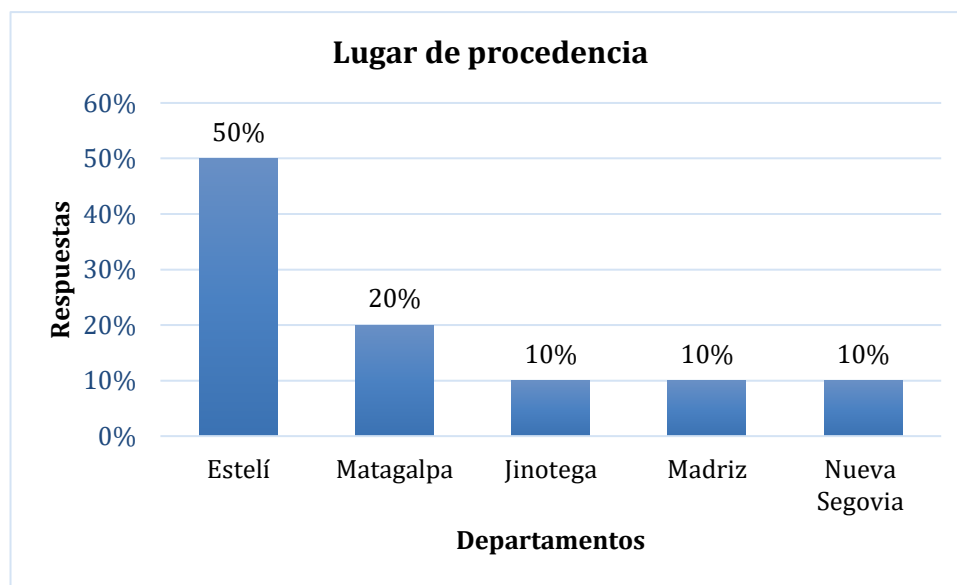
En la figura N.º 17 los resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores de Selección Nicaragüense se encuentra en el rango de 22 a 30 años, mientras que un grupo menor pertenece al rango de 18-21 años, esta distribución indica que la cafetería cuenta principalmente con personal joven, en una etapa productiva, con disposición al aprendizaje y mejora continua. La presencia predominante de jóvenes puede interpretarse como una ventaja, sin embargo, en la cafetería se evidencio que los colaboradores de esta edad muestran poco interés de permanencia futura en el trabajo.

De este modo, con el estudio de Forbes Centroamérica (2023), se evidencia que la rotación generacional es mayor a un 66.2% en el rango de 23 a 30 años; las generaciones millennial y Z priorizan el bienestar en el trabajo, la flexibilidad laboral, el equilibrio de la vida personal con laboral y las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la empresa (Párr.1-2).

A partir de las respuestas, se deduce que los colaboradores que se encuentran en este rango de edades por ser sus primeras experiencias laborales necesitan crear un sentido de pertenencia con el lugar de trabajo, lo cual es necesario que los restaurantes o cafeterías del sector turístico implementen estrategias de retención del talento humano, como buenas remuneraciones económicas, oportunidades de desarrollo y flexibilidad de horarios para evitar intentos de rotación.

Figura 18

Lugar de procedencia



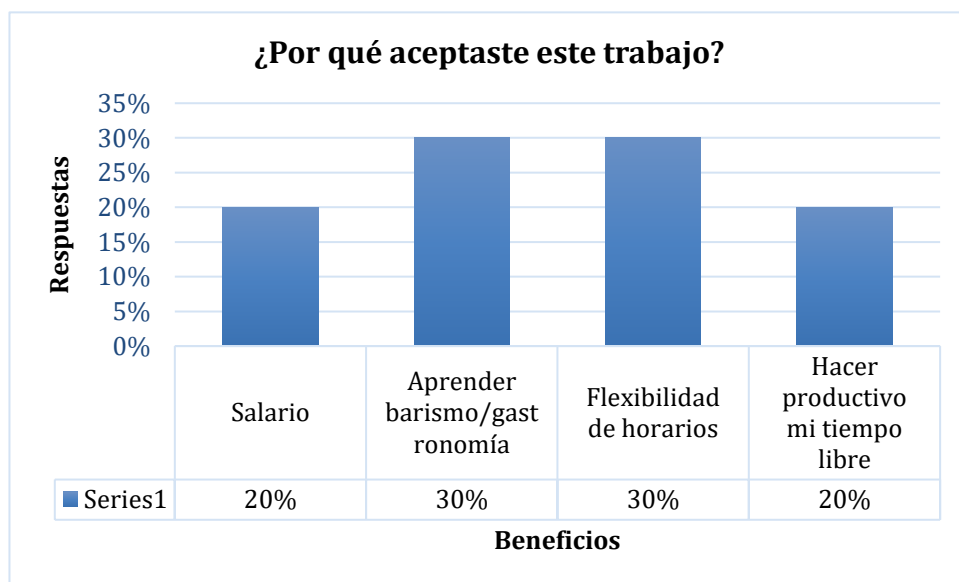
Fuente: Elaboración Propia

En la figura N.º 18 el lugar de origen de los colaboradores de la cafetería en su mayoría es de Estelí; en menor cantidad, proceden de Nueva Segovia, Jinotega, Matagalpa y Madriz, esta información demuestra que el 50% de los colaboradores son locales y el otro 50% son de otros departamentos de la zona norte del país, por lo tanto, al darse una problemática social llamada emigración laboral estos trabajadores deciden buscar mejores oportunidades salariales debido a que afrontan largos desplazamientos y altos costos de transporte.

Sin embargo, la cafetería al contratar personas de otros departamentos les proporciona una casa de alojamiento, lo cual no incurren en este gasto, convirtiéndose en una excelente idea de retención y apoyo al personal. De igual manera, es necesario desarrollar otras estrategias de permanencia para que este tipo de personal no tenga la necesidad de buscar mejores oportunidades y estar en constante movimiento del lugar de trabajo, lo que permite disminuir la problemática.

Figura 19

Aceptación de trabajo



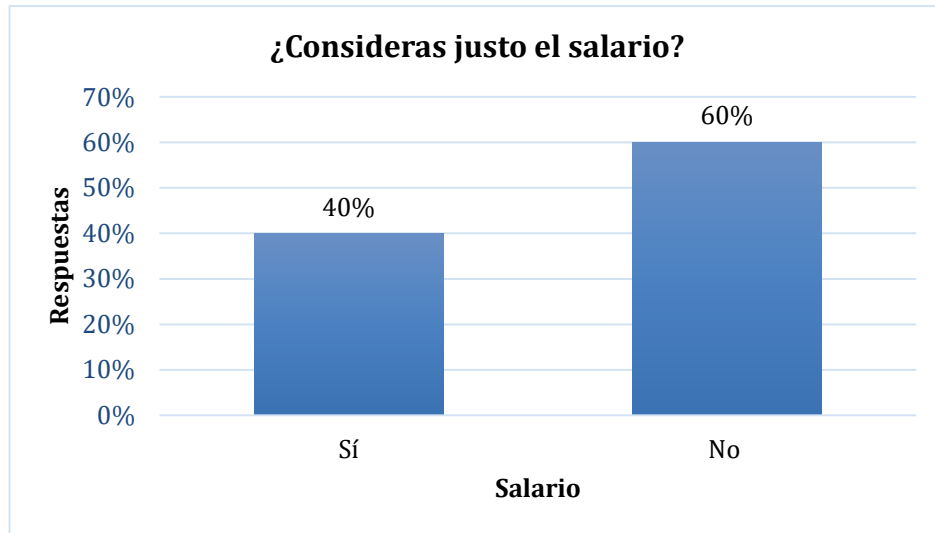
Fuente: Elaboración Propia

En la figura N. ° 19 los colaboradores de la cafetería mencionan que las principales razones por las que aceptaron el trabajo se encuentran: la posibilidad de aprender barismo y gastronomía, horarios flexibles y la necesidad de un sueldo estable. Estos resultados evidencian que el motivo para elegir un trabajo debe regirse en las funciones económicas y formativas.

Asimismo, se afirma que la posibilidad de tener un horario flexible se vuelve un elemento atractivo sobre todo para los jóvenes que estudian o tienen otras obligaciones, por lo tanto, es necesario conocer las razones de aceptación de trabajo y fortalecer esas áreas para motivar a los colaboradores a permanecer más tiempo.

Figura 20

Salario



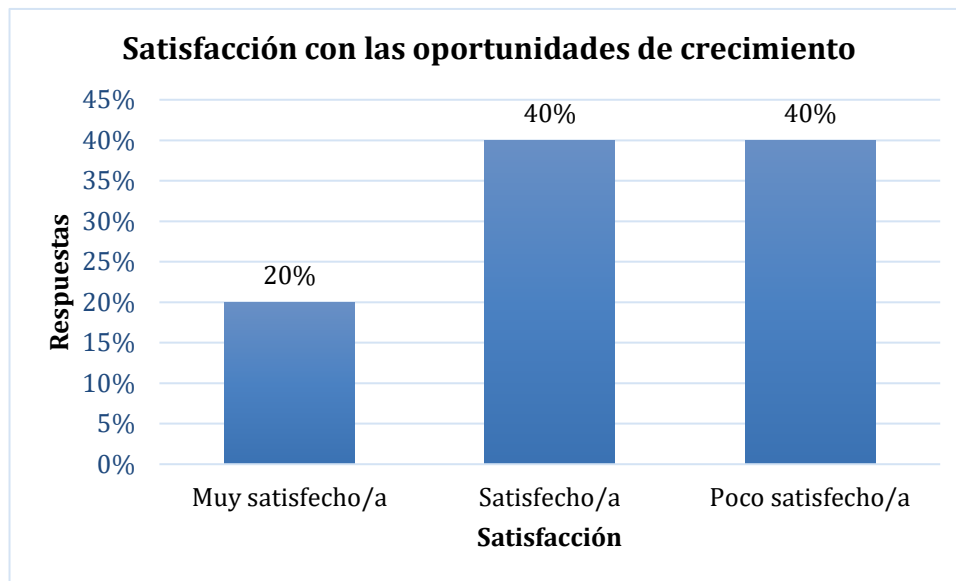
Fuente: Elaboración Propia

En la figura N.º 20 se observa que una mayoría significativa de los participantes, aproximadamente el 60%, considera que su salario no es justo en comparación con las tareas y responsabilidades que desempeñan. Solo un 40% manifestó estar conforme con la remuneración que percibe. Este resultado es un indicador importante de insatisfacción económica, lo que podría estar afectando la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados.

En síntesis, los resultados permiten concluir que la percepción de una compensación injusta suele generar descontento, falta de sentido de pertenencia y en algunos casos puede ser una de las principales razones para buscar nuevas oportunidades laborales. Este aspecto es especialmente crítico, ya que el salario es un elemento fundamental dentro de la satisfacción laboral general.

Figura 21

Satisfacción



Fuente: Elaboración Propia

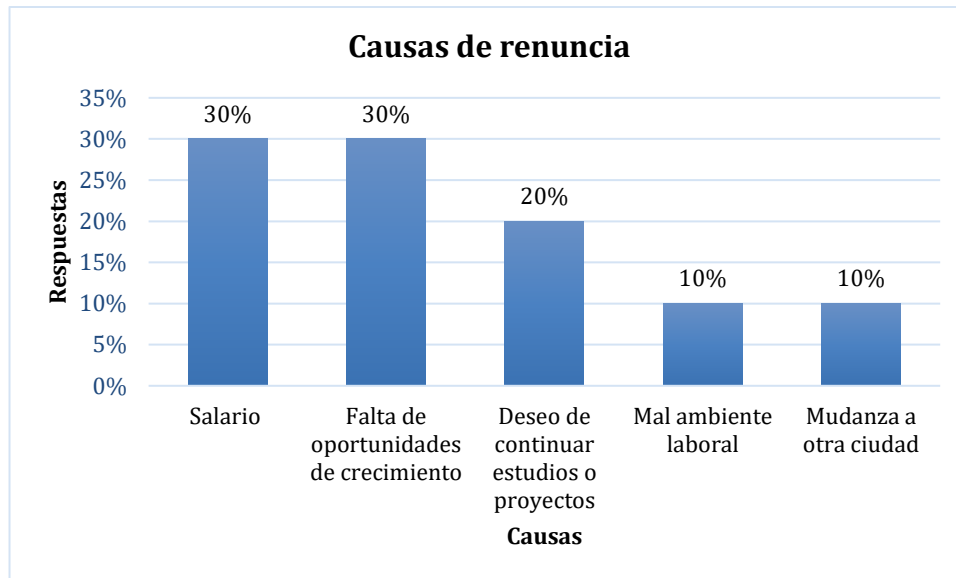
En la figura N.º 21 las respuestas presentan una distribución variada un grupo de empleados se declaró satisfecho, otro grupo poco satisfecho, y un número menor expresó estar muy satisfecho, este resultado indica que, aunque existen oportunidades de desarrollo dentro de la organización, no todos los empleados las perciben de la misma manera, esto podría deberse a la falta de claridad en los planes de carrera, una comunicación insuficiente sobre las posibilidades de ascenso o una percepción de estancamiento profesional.

En la misma línea de las causas de rotación voluntaria Hernández (2024), menciona la insatisfacción laboral la define como un factor principal de la rotación que se da cuando el empleado no es comprendido en la organización, es decir sus necesidades no se ven cumplidos en el entorno laboral (Párr.11).

En este sentido, se afirma que fortalecer los programas de capacitación, ofrecer incentivos para el desarrollo profesional y crear rutas de crecimiento más visibles podrían mejorar significativamente la satisfacción y retención del talento.

Figura 22

Causas de renuncia



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N.º 22 los resultados reflejan que las causas más frecuentes de renuncia están relacionadas con el salario y la falta de oportunidades de crecimiento, ambas con un 30% de respuesta esto evidencia que los factores económicos y la ausencia de posibilidades de desarrollo profesional representan los principales motivos que impulsan al personal a abandonar la organización. En segundo plano con un 20% se encuentra el deseo de continuar estudios o proyectos personales, mientras que el mal ambiente laboral y la mudanza a otra ciudad con un 10% cada uno, representan causas menos frecuentes, pero igualmente importantes.

La teoría de Rubio (2023), describe que la rotación voluntaria se da cuando el colaborador decide terminar su relación con la empresa por su propia cuenta, las causas más comunes son: la mala estructuración de salarios, pocas oportunidades de desarrollo profesional, falta de estímulos y reconocimiento, mala supervisión de trabajo y liderazgo propositivo de los superiores.

En conjunto, los resultados evidencian que la rotación de personal se asocia principalmente con aspectos internos que la empresa puede mejorar mediante una adecuada política salarial, oportunidades de desarrollo y un ambiente laboral favorable que incentive la permanencia del personal.

Triangulación de resultados según la aplicación de los instrumentos encuesta, entrevista y guía de observación

Mediante los instrumentos aplicados de la entrevista semiestructurada a la supervisora general, encuestas a clientes y colaboradores de la cafetería Selección Nicaragüense, se obtuvo resultados que permitió contrastar información desde tres perspectivas: gerencial, interna y externa. Los hallazgos principales reflejan una relación directa entre rotación de personal y la calidad del servicio, evidenciando que los problemas internos de gestión del talento humano inciden directamente en la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad de la cafetería Selección Nicaragüense.

De acuerdo, con la entrevista realizada a la supervisora general G. Rodríguez, se identificó que las principales causas de rotación son los salarios poco competitivos, la búsqueda de mejores oportunidades laborales y la falta de incentivos adicionales, lo cual inestabilidad en la cafetería especialmente en el área de atención al cliente. La supervisora también reconoció que la alta rotación repercute significativamente en la calidad de servicio, debido a que los nuevos colaboradores en su proceso de inducción cometen errores en la atención, desconocen el menú y fallas en la preparación de algunos alimentos y bebidas, lo que genera quejas e insatisfacción a los clientes.

Por otra parte, en la encuesta aplicada a los clientes los resultados reflejan manifestación externa del problema, un alto porcentaje de clientes perciben diferencias en la calidad del servicio según la personal que lo atiende, además logran notar rotación constante del personal, muchos expresaron insatisfacción de la atención y productos recibidos. Estos datos coinciden con la apreciación de la supervisora, quien señaló que los clientes frecuentes perciben variaciones en el servicio debido a la constante incorporación del personal nuevo en proceso de aprendizaje.

De igual manera, en la guía de observación se evidencio pequeñas equivocaciones en el momento de atender pedidos o entregar productos, lo que sugiere que el proceso de adaptación laboral se encuentra en desarrollo, en términos generales, el desempeño del personal nuevo puede calificarse como intermedio, mostrando disposición y aprendizaje progresivo pese a las fallas iniciales.

Es importante señalar que también en la encuesta aplicada a los colaboradores de la cafetería, se confirmó esta percepción, señalando que los principales motivos de renuncia se relacionan con el salario, la falta de oportunidades de crecimiento, la flexibilidad laboral y el deseo de continuar estudiosos proyectos. Este panorama demuestra que la cafetería cuenta con pocas políticas de retención destinados a fortalecer el talento humano y nivel moderado de satisfacción laboral en la cafetería Selección Nicaragüense, sin embargo, se evidenció que los colaboradores actuales valoran positivamente la oportunidad de adquirir experiencia.

Como resultado de la triangulación, se evidenció que existe una relación entre los tres niveles analizados: la rotación de personal identificada por la gerencia y los colaboradores interfiere en la calidad del servicio percibida por los clientes. La información obtenida permite concluir que la rotación voluntaria no solo se debe a causas económicas, sino también a la ausencia de estrategias de motivación, capacitación y un inadecuado proceso de inducción de personal.

Por lo tanto, se reafirma que para mejorar la calidad del servicio es necesario fortalecer la gestión del talento humano mediante mejoras salariales, incentivos, planes de carreras, capacitaciones constantes y una cultura organizacional basada en la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, lo que contribuirá a reducir la rotación y elevar la satisfacción del cliente.

Estrategias para disminuir la rotación de personal en la cafetería Selección Nicaragüense

Para elaborar la propuesta de estrategias, se realizó en base a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en la cafetería Selección Nicaragüense, donde se identificó que las principales causas de la rotación de personal voluntaria, se relacionan con los bajos salarios y la falta de oportunidades de crecimientos. Asimismo, se evidenció que la calidad del servicio presenta debilidades vinculadas con la atención al cliente y los tiempos de respuesta.

Siguiendo lo planteado, estas estrategias se fundamentan con la teoría de Cárcamo (2015), menciona que realizar eficazmente una evaluación del desempeño permite evaluar el rendimiento individual de los colaboradores, ayuda a determinar si el desempeño laboral fue satisfactorio, identificando las fortalezas y debilidades de los trabajadores, de tal manera que se puedan diseñar capacitaciones o programas que ayuden de manera directa con la productividad y el desempeño de estos.

De igual manera menciona, que el reclutamiento del personal también es clave para la retención del talento humano, la satisfacción y lealtad laboral, es importante que el evaluador comunique de una manera asertiva lo que se espera del desempeño laboral, además de hacerle saber que existen oportunidades de crecimiento laboral, oportunidades de desarrollo, reconocimientos e incentivos (p. 25)

En síntesis, a partir de este análisis, se proponen las siguientes estrategias orientadas a fortalecer la estabilidad laboral del personal y optimizar la atención al cliente, contribuyendo así al cumplimiento del objetivo general de la investigación, alienándose con las siguientes 9 estrategias de retención de talento humano y calidad del servicio para la cafetería Selección Nicaragüense.

Estrategia 1. Plan de incentivos y reconocimiento al personal

Objetivo: Motivar al personal mediante incentivos económicos y no económicos, que promuevan la permanencia y el compromiso con la empresa.

Actividades:

- Establecer un sistema de bonificaciones por cumplimiento de metas y asistencia.
- Reconocer públicamente al “empleado del mes” como estímulo a la buena atención.
- Implementar incentivos no monetarios como días libres o pequeños beneficios.

- Realizar reuniones mensuales para reforzar la motivación y comunicación interna.
- Crear un programa de puntos internos que los colaboradores acumulen por logros y puedan canjear por beneficios (alimentos y bebidas, días libres o pequeños premios).

Estrategia 2. Programa de capacitación y desarrollo

Objetivo: Fortalecer las habilidades del personal en temas de atención al cliente, trabajo en equipo y servicio eficiente.

Actividades:

- Realizar capacitaciones mensuales sobre atención al cliente y servicio al consumidor.
- Impartir talleres sobre comunicación efectiva y manejo de conflictos.
- Evaluar el desempeño del personal después de cada capacitación.
- Brindar acompañamiento a los nuevos colaboradores durante su periodo de adaptación.
- Desarrollar un plan anual de formación con capacitaciones programadas y certificaciones internas.
- Fomentar la participación en cursos externos o diplomados relacionados con gastronomía o atención al cliente.

Estrategia 3. Plan de crecimiento interno y retención de talento

Objetivo: Disminuir la rotación de personal mediante oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Actividades:

- Diseñar un plan de ascensos y promociones internas.
- Crear un sistema de evaluación del desempeño que permita identificar al personal con potencial de liderazgo.
- Asignar responsabilidades progresivas a los colaboradores destacados.
- Fomentar la permanencia mediante la proyección de metas laborales a mediano plazo.
- Crear una escala de progresión laboral con metas claras para ascender a cargos de mayor responsabilidad.
- Implementar un programa de mentoría interna, donde empleados con más experiencia orienten a los nuevos.

Estrategia 4. Fortalecimiento del clima laboral

Objetivo: Mejorar la convivencia y satisfacción del personal para aumentar la productividad y la calidad del servicio.

Actividades:

- Realizar actividades de integración del personal.
- Implementar un buzón de sugerencias anónimo para fomentar la comunicación interna.
- Promover reuniones periódicas de retroalimentación entre el gerente y los empleados.
- Desarrollar encuestas de satisfacción interna cada seis meses.
- Establecer un canal de comunicación confidencial para expresar inconformidades sin temor a represalias.

Estrategia 5. Manual de procedimientos para la atención al cliente

Objetivo: Estandarizar las acciones del personal en el servicio, garantizando una atención uniforme y de calidad.

Actividades:

- Elaborar un manual que detalle funciones, normas de conducta y protocolo de atención.
- Capacitar al personal sobre el contenido del manual.
- Evaluar periódicamente la aplicación de los procedimientos establecidos.
- Actualizar el manual según las necesidades del servicio y la retroalimentación de los clientes.
- Reconocimiento por cumplimiento del manual.

Estrategia 6. Implementación de un sistema de evaluación del desempeño laboral

Objetivo: Evaluar el rendimiento y compromiso de los colaboradores, contribuyendo así a la estabilidad del personal y la calidad del servicio.

Actividades:

- Diseñar un formato de evaluación con indicadores de desempeño (puntualidad, calidad del servicio, trabajo en equipo, actitud y cumplimiento de metas).
- Aplicar evaluaciones semestrales y retroalimentar individualmente a los colaboradores.
- Elaborar planes de mejora personalizados según los resultados obtenidos.
- Utilizar los resultados como base para promociones, incentivos y capacitaciones.

Estrategia 7. Cultura de servicio al cliente

Objetivo: Fomentar una cultura organizacional centrada en la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo.

Actividades:

- Difundir entre el personal los valores y principios del servicio de excelencia.
- Desarrollar campañas internas con mensajes motivacionales y casos de éxito.
- Integrar la orientación al cliente como criterio en la evaluación de desempeño.
- Realizar reuniones motivacionales sobre experiencias positivas con los clientes.
- Promover el trabajo colaborativo entre áreas para garantizar un servicio integral.
- Designar “embajadores del servicio” que representen el compromiso con la calidad.

Estrategia 8: Control de calidad en los productos y procesos de producción

Objetivo: Garantizar que los alimentos y bebidas ofrecidos cumplan con los estándares de higiene, sabor, presentación y consistencia, manteniendo la confianza del cliente.

Actividades:

- Implementar controles diarios de limpieza, almacenamiento y manipulación de alimentos según normas de inocuidad.
- Establecer fichas técnicas para cada producto (ingredientes, medidas, presentación).
- Capacitar al personal de cocina en buenas prácticas de manufactura (BPM).
- Realizar auditorías internas mensuales sobre calidad de los productos.
- Evaluar la consistencia del sabor y la presentación mediante degustaciones de control interno.

Estrategia 9. Sistema de evaluación y retroalimentación del cliente

Objetivo: Medir la percepción del cliente sobre la calidad del servicio para identificar áreas de mejora y fortalecer la satisfacción.

Actividades:

- Implementar encuestas de satisfacción después de cada servicio o estadía.
- Instalar formularios digitales para recibir opiniones y sugerencias.
- Analizar mensualmente los resultados y elaborar informes de tendencias.
- Retroalimentar al personal con los comentarios de los clientes, destacando logros y oportunidades de mejora.
- Establecer planes de acción inmediata ante quejas o inconformidades recurrentes.
- Reconocer públicamente al personal o áreas con mejores evaluaciones.

Las estrategias propuestas para disminuir la rotación de personal y mejorar la calidad del servicio tienen un gran aporte y beneficio a la Cafetería Selección Nicaragüense, estas estrategias surgen como una respuesta directa al diagnóstico realizado, el cual se evidenció la necesidad de fortalecer la motivación, el desarrollo profesional y la estabilidad laboral del recurso humano. A través de los planes de incentivos, capacitación, crecimiento interno, fortalecimiento del clima laboral y la implementación de un manual de procedimientos, se busca generar un cambio organizacional que promueva el sentido de pertenencia, el compromiso y la excelencia en el servicio ofrecido a los clientes.

De esta manera cada estrategia planteada está orientada a atender las causas principales identificadas: bajos salarios, falta de oportunidades y deficiencias en la atención al cliente, de esta manera, las acciones propuestas no solo apuntan a reducir los índices de rotación, sino también a crear un entorno de trabajo más equitativo, colaborativo y eficiente. Al capacitar al personal y ofrecer posibilidades reales de crecimiento, la empresa podrá consolidar un equipo más competente y comprometido, capaz de responder con eficacia a las demandas del público y mantener altos estándares de calidad en el servicio.

Finalmente, la implementación de estas estrategias permitirá a la Cafetería Selección Nicaragüense alcanzar una mayor estabilidad organizacional y mejorar su competitividad en el mercado, un personal satisfecho y bien preparado es la base para garantizar una atención de calidad, fomentar la fidelización de los clientes y fortalecer la imagen institucional. En consecuencia, estas acciones constituyen un aporte significativo para el desarrollo sostenible de la empresa, al integrar el bienestar laboral con la excelencia del servicio como pilares fundamentales de su crecimiento.

11. Conclusiones

En conclusión, la investigación evidencia que la rotación de personal en la cafetería Selección Nicaragüense afecta de manera directa en la calidad del servicio, lo cual genera un nivel de insatisfacción en los clientes de la cafetería. Entre las causas principales que incita a la rotación de personal se encuentra la búsqueda de mejores condiciones salariales y falta de oportunidades de crecimiento.

La calidad de los servicios brindada por los colaboradores de la cafetería, según los clientes encuestados, depende en gran medida de la persona que los atiende, se evidenció que los clientes en sus visitas suelen ver personal nuevo, además que la rotación de personal afecta su experiencia debido a tiempos de respuesta lentos y errores en los alimentos y bebidas por parte de los colaboradores que se encuentran en proceso de aprendizaje.

La hipótesis se acepta, con un nivel de significancia de 0.000 y 0.001, por lo tanto el estudio confirma que si existe una brecha negativa entre la rotación de personal y la calidad de los servicios lo que amenaza la sostenibilidad y competitividad de la cafetería, ante esta situación, se plantea la implementación de estrategias de retención del personal como mejorar los incentivos, salarios y oportunidades de crecimiento personal y profesional, de tal manera que contribuya a la retención del talento humano garantizando el sello de calidad en los productos y servicios que ofrece Selección Nicaragüense.

Finalmente, se concluye que la mejora de la calidad de la cafetería Selección Nicaragüense depende directamente de una gestión estratégica del recurso humano, donde la estabilidad, la capacitación, bonificaciones, evaluaciones de los estándares de calidad y el compromiso del personal sean los ejes fundamentales para alcanzar la excelencia y competitividad en el sector turístico y gastronómico.

12. Recomendaciones

Con la finalidad de disminuir la rotación del personal y fortalecer la motivación del equipo en sus tareas, con el fin de mejorar la calidad del servicio se plantea las siguientes recomendaciones:

A la empresa

Se recomienda a la cafetería Selección Nicaragüense consolidar una gestión integral del talento humano, mediante la aplicación sistemática de estrategias que fortalezcan la motivación, retención y desarrollo profesional de los colaboradores.

Implementar un plan de incentivos económicos y no económicos que reconozcan el desempeño, la puntualidad y la excelencia en el servicio, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la reducción de la rotación voluntaria.

Establecer un plan integral de capacitación continua, orientado al fortalecimiento de competencias técnicas, atención al cliente y liderazgo colaborativo, mediante talleres vivenciales y simulaciones de servicio.

Estandarizar los procesos de servicio y atención al cliente mediante un manual de funciones que contemple las etapas del servicio, normas de comportamiento, presentación personal y los protocolos de atención ante reclamos o inconformidades, esto permitirá garantizar eficiencia y consistencia en la experiencia del cliente.

A la universidad

Fortalecer la vinculación universidad - empresa, mediante convenios de cooperación académica y práctica profesional que permitan al estudiante aplicar sus conocimientos en entornos reales del sector turístico, gastronómico y de servicios, contribuyendo al desarrollo de competencias laborales alineadas con las necesidades del mercado.

A los estudiantes

Continúen fortaleciendo sus competencias blandas, especialmente la comunicación, empatía, trabajo en equipo y liderazgo esenciales para desenvolverse con éxito en contextos laborales del sector turístico y de servicios.

Se espera que la investigación despierte el interés por seguir analizando las causas y consecuencias de la rotación de personal y se pueda tomar el presente estudio como una referencia para el desarrollo de nuevas investigaciones relacionadas al tema, promoviendo una visión crítica y comprometida con la mejora continua en el ámbito laboral y académico.

13. Referencias Bibliográficas

- Araújo, J. (2018, Octubre 10). *Knoow. net*. Enciclopédia temática : <https://knoow.net/es/tierras-y-lugares/turismo-es/calidad-en-el-turismo/>
- Babativa, H., Rubiano, P., & Velásquez, T. (2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista de investigación*, 97. <https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a5>
- Burkey, N. (18 de Diciembre de 2014). *SPRUDGE*. SELECCIÓN NICARAGUENSE SERVES TOP QUALITY COFFEES IN MATAGAPA: <https://sprudge.com/seleccion-nicaraguense-serves-top-quality-coffees-in-matagalpa-67639.html>
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, VII(13), 56.
- cárcamo Joynier, I. H. (2015). *propuesta de mejoras al manual de organizacion y funciones en el proceso de contratacion de personal en la tabacalera PERDOMO S:A en el año 2015*. Estelí.
- Cegos. (24 de Febrero de 2025). *Cegos*. <https://www.cegos.es/insights/blog/mejores-practicas-en-recursos-humanos/rotacion-de-personal-causas-consecuencias-y-soluciones-para-tu-empresa>
- Chiavenato, I. (2002). *ADMINISTRACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO TERCERA EDICIÓN* (Vol. Tercera Edición). (L. S. Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: Quebecor World Bogotá S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (Tercera ed.). (J. Mares Chacón, R. Michaca Fandiño, & E. Zuñiga Gutiérrez, Eds.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (J. Mares Chacón , E. C. Zúñiga Gutiérrez , Eds., P. Mascaró Sacristán , M. d. Enriqueta Hano Roa , & M. d. Obón León , Trans.) México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Daniel. (29 de Octubre de 2024). *Leadsales*. <https://leadsales.io/blog/tipos-de-clientes/>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

- Dormus, S., Herrera, I., & Moreno, R. (18 de Julio de 2023). *Repositorio institucional de la UNAN_Managua*. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20080>
- Earl, B. (1886). *Manual para la práctica de investigación social , fundamentos para la investigación social.* taller de prácticas profesionales: <https://tallerdepracticaprofesionalescouso.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/babbie-encuestas-fundamentos-de-la-investigacion-social-capitulo-10.pdf>
- Escribano, A. M. (22 de abril de 2022). *Todos los hechos*. <https://todosloshechos.es/que-es-calidad-de-servicio-segun-parasuraman>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad* (7a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Flores, D., Martines, L., & Flores, B. (25 de Mayo de 2021). *Repositorio institucional de la UNAN_Managua*. Chontales: UNAN. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15173>
- Forbes Centroamerica. (12 de Junio de 2023). *Forbes Centroamerica*. <https://forbescentroamerica.com/2023/06/13/millennials-y-generacion-z-son-los-empleados-que-mas-rotan-en-las-empresas>
- García, J. A., Reding Bernal, A., & López Alvarenga, J. C. (2013). *Investigación en Educación Médica*. México: Elsevier México. <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-pdf-S2007505713727157>
- Gonzáles, I., Cruz, M., & Moreno, K. (25 de Septiembre de 2020). *Análisis de la calidad de servicio para la satisfacción del cliente de la empresa Transporte Jesús de la Buena Esperanza*. Managua: UNAN. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13224>
- Gutiérrez, M. (2008). *Administración para la calidad*. México: LIMUSA.S.A DEC.V.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*. Mexico, D.F: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorias Mexicana.
- Hernández, Á., & Durán, E. (18 de Agosto de 2022). Rotación de personal de una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Unisimon.edu.co*. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>

- Hernandez, L. (10 de 17 de 2024). *nailed*. <https://nailed.com/blog/es/causas-de-la-rotacion-de-personal/>
- INETER. (2019). *Mapa del departamento de Estelí*. <https://www.ineter.gob.ni/mapa/pub/departamentos/esteli.html>
- Instituto Nicaraguense de Turismo . (23 de Enero de 2023). *Mapa Nacional de Turismo*. <https://www.mapanicaragua.com/municipio-esteli/>
- Márquez Luis, U. L. (30 de Abril de 2023). *calidad del servivio y satisfacción del clienteen restaurantes del terminal portoviejo*. Fundación Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9472256>
- Ocampo, C., Delvitto, A., & Di Pasquo, F. (2022). *Discusiones sobre el concepto de población humana en la investigación epidemiológica del Dengue en Argentina*. Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia. <https://doi.org/10.18270/rcfc.v22i44.3486>
- ONU. (2025). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Quiroa, M. (24 de Julio de 2023). *Economipedia* . <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-clientes.html>
- Ramos, C. (22 de Febrero de 2023). *Firma profesional* . <https://firmaprofesional.com/blog/importancia-calidad-empresas/>
- Rodríguez, F., & Jiménez, N. (06 de septiembre de 2022). *Repositorio institucional de la UNAN_Managua*. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17959>
- Rubio, L. (2023). *Rotación de personal*. Universidad Cooperativa de Colombia, Montería, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Administración de Empresas. Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gcnc.55>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). (C. Fernández Collado, & M. D. Baptista Lucio, Eds.) México D.F: Miembros de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. México : PEARSON EDUCACIÓN.

14. Anexos



Entrevista a Gerente

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN -Managua CUR-Estelí de la licenciatura de Administración Turística y Hotelera, estamos realizando una investigación con el fin de culminar los estudios universitarios y como requisito para la formación académica.

El objetivo general de esta investigación es conocer: La relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense.

Cabe señalar que esta información será utilizada de forma estrictamente académica en estos momentos le solicitamos de su valioso tiempo para realizar esta entrevista cuya información aportará al tema de investigación.

Generalidades de la rotación de personal

1. ¿Cuáles son los puestos con mayor rotación?
2. ¿En qué periodo del año suele haber más salidas de personal?

Impacto de la rotación de personal

3. ¿Con qué frecuencia recibe quejas de los clientes sobre la atención del personal?
4. ¿Qué impacto tiene la rotación en la experiencia del cliente?

Causas de la rotación

5. ¿Cuáles considera que son las principales razones por las que el personal decide dejar el restaurante?

Carga laboral

6. ¿Ha tenido que reducir servicios o modificar horarios debido a la falta de personal?

Oportunidades de desarrollo

7. ¿Ofrecen oportunidades de desarrollo o capacitación continua al equipo?

Visión y mejora para reducir la rotación de personal

8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para reducir la rotación del personal en el futuro?

Encuesta dirigida a los clientes de Selección Nicaragüense

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN -Managua CUR-Estelí de la licenciatura de Administración Turística y Hotelera, estamos realizando una investigación con el fin de culminar los estudios universitarios y como requisito para la formación académica.

El objetivo general de esta investigación es conocer: La relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense.

Cabe señalar que esta información será utilizada de forma estrictamente académica en estos momentos le solicitamos de su valioso tiempo para realizar esta encuesta cuya información aportará al tema de investigación.

I. ATENCIÓN AL CLIENTE

1. ¿Con que frecuencia visita la cafetería?

Primera Vez _____ Una vez a la semana _____ Varias veces a la semana _____
Una vez al mes _____ Rara vez _____

2. ¿Cómo califica el tiempo de espera para recibir su orden?

Muy rápido _____ Apropiado _____
Lento _____ Muy lento _____

3. ¿El personal domina el menú existente en el local?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____
Nunca _____

II. CONSISTENCIA DEL SERVICIO

4. ¿Cómo califica el sabor de la (s) bebida (s) que consumió?

Excelente____ Buena____ Mala____

5. ¿El sabor de las comidas y bebidas son siempre igual? (Responda si ha consumido los productos más de una vez)

Siempre____ Casi siempre____

Nunca____

III. ROTACIÓN DE PERSONAL

6. ¿Cada vez que visita Selección Nicaragüense ve nuevo personal?

Siempre____ A veces____

No lo noto____ Nunca____

7. ¿Nota diferencias en la calidad del servicio dependiendo quién lo atiende?

Sí, mucha____ Algunas____

No, el servicio es consistente____

8. ¿Qué tan satisfecho/a quedó con los productos consumidos?

Muy satisfecho/a____ Satisfecho/a____

Poco Satisfecho/a____ Nada satisfecho/a____

Encuesta para colaboradores de Selección Nicaragüense

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN -Managua CUR-Estelí de la licenciatura de Administración Turística y Hotelera, estamos realizando una investigación con el fin de culminar los estudios universitarios y como requisito para la formación académica.

El objetivo general de esta investigación es conocer: La relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense.

Cabe señalar que esta información será utilizada de forma estrictamente académica en estos momentos le solicitamos de su valioso tiempo para realizar esta encuesta cuya información aportará al tema de investigación.

I. GENERALIDADES DEL COLABORADOR

1. Edad

Menor de 18 años ____ 18-21 años ____ 22-30 años ____

35- 45 años ____ Más de 46 años ____

2. ¿Lugar de procedencia?

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la cafetería?

Menos de 1 mes ____ De 6 a 9 meses ____

De 2 a 5 meses ____ Más de 1 año ____

II. SITUACIÓN LABORAL

4. ¿Por qué aceptaste este trabajo?

Salario_____ Aprender barismo/gastronomía_____

Flexibilidad de horarios_____ Beneficios/propinas_____

Otro_____

5. ¿Cómo describirías tu relación con tus superiores?

Muy buena_____

Buena_____ Mala_____

6. ¿Consideras justo el salario que recibes en relación al trabajo que realizas?

Sí_____ No_____

7. ¿El horario de trabajo interfiere con tus responsabilidades personales?

Sí_____ No_____

III. SATISFACCIÓN LABORAL

8. ¿Te sientes satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa?

Muy satisfecho/a_____ Satisfecho/a_____

Poco Satisfecho/a_____ Nada satisfecho/a_____

9. ¿Cuál sería una causa para que renuncies a tu trabajo?

- Salario
- Horarios pocos flexibles
- Falta de oportunidades de crecimiento
- Deseo de continuar estudios o proyectos
- Mal ambiente laboral
- Mudanza a otra ciudad

10. ¿Has considerado renunciar en los últimos tres meses? ¿Por qué?

Si responde " sí ", explica brevemente por qué

Guía de observación a la cafetería Selección Nicaragüense

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN -Managua CUR-Estelí de la licenciatura de Administración Turística y Hotelera, estamos realizando una investigación con el fin de culminar los estudios universitarios y como requisito para la formación académica.

El objetivo general de esta investigación es conocer: La relación de la rotación de personal y la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense.

Cabe señalar que esta información será utilizada de forma estrictamente académica en estos momentos le solicitamos de su valioso tiempo para realizar esta encuesta cuya información aportará al tema de investigación.

I. Datos Generales

Lugar de observación: Cafetería Selección Nicaragüense

Fecha: miércoles 05 de noviembre

Hora: 7:00 pm

Técnica: Observación directa no participativa

Responsable: Investigadoras

II. Categorías

Indicadores	Criterio	Bajo	Medio	Alto	Observaciones
Desempeño del personal	Nivel de dominio en sus funciones. Dependencia de otros empleados Errores frecuentes en el servicio.				
Calidad de servicio del cliente	Agilidad en la atención. Trato cordial. Presentación personal. Tiempo de espera de los clientes. Reacciones ante reclamos				
Satisfacción y motivación observada	Actitud del personal durante la jornada, puntualidad y compromiso. Expresiones verbales o no verbales de satisfacción o incomodidad.				

II. Categorías

Indicadores	Criterio	Bajo	Medio	Alto	Observaciones
Desempeño del personal	Nivel de dominio en sus funciones.			✓	Equivocaciones en los pedidos algunos alimentos fríos y poco satisfactorios.
	Dependencia de otros empleados	✓			
	Errores frecuentes en el servicio.		✓		
Calidad de servicio del cliente	Agilidad en la atención.		✓		Reclamos acerca de las bebidas que no tienen la misma consistencia.
	Trato cordial.		✓		
	Presentación personal.			✓	
	Tiempo de espera de los clientes.			✓	
	Reacciones ante reclamos		✓		
Satisfacción y motivación observada	Actitud del personal durante la jornada,		✓		A simple vista se ven motivados.
	puntualidad y compromiso.		✓		
	Expresiones verbales o no verbales de satisfacción o incomodidad.		✓		



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"2025: Eficiencia y Calidad para Seguir en Victorias"

Estelí, 02 de abril del 2025
REF.: Solicitud de información

Lic.
Gema María Rodríguez García
Gerente
Selección Nicaragüense

Por este medio me dirijo a usted para presentarle a las jóvenes.

1. DARIANA PAMELA REYES CRUZ # CARNÉ 21-51423-9,
2. JENNY PAOLA DUARTES VELASQUEZ # CARNÉ 21-50285-4,
3. BLANKA CECILIA RUIZ MUÑOZ # CARNÉ 20-50465-8,

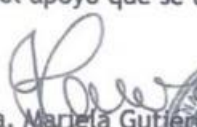
Estudiantes activos de V año de la carrera de ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA modalidad Regular del CUR Estelí. Se les orientó realizar un trabajo investigativo, en la asignatura. Investigación Aplicada y la propuesta es. Incidencia de la Rotación de personal en la calidad de los servicios de Selección Nicaragüense en la ciudad de Estelí.

Por tal motivo, solicitamos su apoyo institucional brindándole la información que considere apropiada para compartir, relacionada con la investigación orientada; cabe señalar que la información solicitada únicamente será utilizada para fines académicos.

La docente que estará dando seguimiento a este trabajo investigativo será la MSc. Arelis Esmeralda Moreno López.

Agradeciendo de antemano el apoyo que se les brinde, le saludo.

Atentamente,


Dra. Marcela Gutiérrez Hernández
Jefa de Departamento docente
Ciencias Económicas y Administrativas
UNAN - Managua / CUR - Estelí

C/c archivo

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!





¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



