



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Incidencia de la rotación del personal para el desarrollo
administrativo del Hotel Somoto's, Madriz, Nicaragua año 2025

Rodríguez, E; Úbeda, Y.

Tutora

MSc. Moreno López Arelis Esmeralda

Centro Universitario Regional de 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”
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Incidencia de la rotación de personal para el
desarrollo administrativo del Hotel Somoto’s
Madriz, Nicaragua año 2025**

Seminario de Graduación para optar
al grado de
Licenciado en Administración Turística y Hotelera

Autores

Ericka Maria Rodríguez González
Yefrin José Úbeda Galeano

Tutora

MSc. Arelis Esmeralda Moreno López

Estelí, 21 de noviembre 2025





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: **Incidencia de la rotación de personal para el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's Madriz, Nicaragua año 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 los estudiantes: **Ericka Maria Rodríguez González 21500709, Yefrin José Ubeda Galeano 21513238**; 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 El Hotel Somoto's, 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

Dedicatoria

En primer lugar, agradecemos a Dios, fuente de fortaleza, sabiduría y esperanza. Su guía constante iluminó nuestro camino y nos permitió avanzar con confianza y fe en cada etapa de este proceso.

Con todo nuestro cariño, dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido el pilar fundamental en cada paso de nuestro camino.

A nuestras madres, por su apoyo incondicional, su paciencia y sus consejos que siempre iluminaron nuestro andar aun en los momentos más difíciles. Su amor, su entrega y su ejemplo han sido nuestra mayor motivación para alcanzar esta meta.

A quienes ya no están físicamente, pero permanecen vivos en nuestra memoria, como inspiración constante para seguir adelante y honrar su recuerdo con cada logro.

Dedicamos también esta tesis a todas las personas que creyeron en nosotros y nos recordaron que los sueños sí se cumplen cuando se trabaja con amor, disciplina y fe.

Finalmente, nos dedicamos este logro a nosotros mismos, por la valentía de continuar incluso cuando el cansancio tocaba la puerta; por cada noche de esfuerzo, por cada duda superada y por la determinación de transformar los retos en oportunidades. Este trabajo refleja nuestra dedicación, nuestro crecimiento y nuestra capacidad para alcanzar todo lo que nos proponemos.

Agradecimiento

Agradecemos de corazón a Dios, por guiarnos con fortaleza, claridad y paz en cada etapa de este proceso. En los momentos más desafiantes, Su presencia nos sostuvo y nos recordó que cada esfuerzo tenía un propósito.

Con profundo amor, agradecemos a nuestras madres, cuyo apoyo incondicional y sacrificio hicieron posible este logro. Gracias por motivarnos, por creer en nosotros y por ser nuestra mayor inspiración en todo momento.

Agradecemos también a nuestra amiga, cuya compañía sincera y apoyo constante durante toda la carrera llenaron este recorrido de ánimo, motivación y confianza. Su presencia hizo más llevaderos los días difíciles y más especiales los buenos momentos.

Y a aquellas personas que estuvieron a nuestro lado durante nuestra formación, brindándonos apoyo, motivación y fuerza en los momentos en que más lo necesitábamos. Su compañía, sus palabras y su fe fueron una parte invaluable de este logro.

Finalmente, nos agradecemos mutuamente por acompañarnos, apoyarnos y sostenernos durante todo este recorrido académico. Por compartir esfuerzos, desvelos y aprendizajes, y por avanzar juntos hasta alcanzar esta meta.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar la incidencia de la rotación de personal en el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's, ubicado en Somoto, Madriz, Nicaragua, durante el año 2025. Para ello se plantearon tres objetivos específicos: caracterizar las causas que originan la rotación de personal, describir cómo este fenómeno afecta los procesos administrativos y proponer estrategias que contribuyan a fortalecer la gestión interna del hotel. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, empleando entrevistas semiestructuradas dirigidas a colaboradores, extrabajadores, propietario, gerente y clientes frecuentes, además de una guía de observación aplicada en las distintas áreas del hotel. Estos instrumentos permitieron comprender las percepciones, experiencias y dificultades que enfrentan los trabajadores, así como identificar debilidades en la estructura administrativa. Los resultados evidencian que la rotación está asociada a factores como salarios poco competitivos, ausencia de capacitación, escaso reconocimiento laboral, sobrecarga de funciones y falta de herramientas administrativas como organigrama y manual de funciones. Asimismo, se determinó que esta inestabilidad afecta la planificación, organización y control de las actividades, debilitando la calidad del servicio y la eficiencia operativa del hotel. La investigación propone estrategias orientadas al fortalecimiento del clima laboral, la capacitación continua, la mejora de las condiciones de trabajo y la implementación de instrumentos administrativos. Con ello se busca reducir la rotación, optimizar la gestión del talento humano y contribuir al desarrollo sostenible del Hotel Somoto's.

Palabras clave: Rotación de personal, gestión administrativa, clima laboral, talento humano, estrategias administrativas

Abstract

The purpose of this research is to analyze the incidence of staff turnover in the administrative development of the Somoto's Hotel, located in Somoto, Madriz, Nicaragua, during the year 2025. To this end, three specific objectives were proposed: to characterize the causes that originate staff turnover, to describe how this phenomenon affects administrative processes and to propose strategies that contribute to strengthening the internal management of the hotel. The methodology used was qualitative, using semi-structured interviews aimed at employees, former employees, owner, manager and frequent customers, in addition to an observation guide applied in the different areas of the hotel. These instruments made it possible to understand the perceptions, experiences and difficulties faced by workers, as well as to identify weaknesses in the administrative structure. The results show that turnover is associated with factors such as uncompetitive salaries, lack of training, poor job recognition, overload of functions and lack of administrative tools such as organizational chart and function manual. Likewise, it was determined that this instability affects the planning, organization and control of activities, weakening the quality of service and the operational efficiency of the hotel. The research proposes strategies aimed at strengthening the work environment, continuous training, improving working conditions and implementing administrative instruments. This seeks to reduce turnover, optimize human talent management and contribute to the sustainable development of Hotel Somoto's.

Keywords: Staff turnover, administrative management, work environment, human talent, administrative strategies

Lista de acronimos

Siglas	Significado
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
UNAN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
CUR	Centro Universitario Regional
INTUR	Instituto Nicaragüense de Turismo

INDICE

1.Introduccion.....	1
2.Antecedentes.....	3
3.Planteamiento del problema	6
3.1 Caracterización general del problema.....	6
3.2 Preguntas de investigación.....	7
4.Justificación	8
5. Objetivos.....	11
5.1. Objetivo General.....	11
5.2. Objetivos Específicos	11
6. Fundamentación teórica.....	12
6.1 Proceso administrativo.....	12
6.1.1 Definición.....	12
6.1.2 Importancia.....	12
6.1.3 Etapas del proceso	12
6.1.4 Relación entre proceso administrativo y rotación de personal.....	12
6.2 Rotación del personal.....	13
6.2.1 Definición.....	13
6.2.2 Tipos de rotación	13
6.2.3 Causas de la rotación.....	13

6.2.4 Impacto de la rotación	14
6.2.5 Estrategias para reducirla	15
6.2.6 Relación de la rotación del personal con el desarrollo administrativo	17
6.3 Gestión del talento humano	17
6.3.1 Definición.....	17
6.3.2 Historia Gestión del talento humano.....	19
6.3.3 Objetivos de la Gestión del talento humano.....	19
6.3.4 Estrategias de retención.....	20
6.3.5 Teorías motivacionales aplicadas.....	21
6.4 Desarrollo administrativo.....	22
6.4.1 Definición.....	22
6.4.2 Factores clave.....	23
6.4.3 Afectación por la rotación de personal.....	23
7. Hipótesis o supuesto de la investigación	24
8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías.....	25
9. Diseño metodológico.....	29
9.1. Tipo de investigación.....	29
9.2. Área de estudio	30
9.3. Población y muestra / Sujetos participantes	31
9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	32

9.5 Etapas de la investigación.....	33
10.Análisis y discusión.....	35
11.Conclusiones.....	72
12.Recomendaciones	73
13.Bibliografía.....	75
14.Anexos	79

Índice de tablas

Tabla 1. Rúbrica de Contratación de Personal para Hoteles	58
Tabla 2. Manual de funciones/área Gerencia	65
Tabla 3. Manual de funciones/área Recepción	66
Tabla 4. Manual de funciones/ área Limpieza.....	67
Tabla 5. Manual de funciones/ área Atención al cliente.....	69
Tabla 6. Manual de funciones/ área Cocina	70
Tabla 7. Entrevista colaboradores	89

Índice de figuras

Figura 1. Teoría de la motivación.....	22
Figura 2. Mapa de Somoto	30
Figura 3. Pirámide de Maslow.....	36
Figura 4. Organigrama.....	38

1.Introduccion

En el hotelería, el talento humano es crucial para el desarrollo y la sostenibilidad organizacional. La calidad del servicio, la eficiencia y la competitividad dependen de personal capacitado y comprometido, tal como señala Chiavenato (2002), quien considera a las personas el principal activo empresarial.

Sin embargo, la alta rotación de personal que impacta la administración y el servicio es un desafío común, especialmente en lugares como Somoto, Nicaragua, donde la fluctuación de empleados afecta la estabilidad y el desempeño. La gestión del talento humano, según Eslava (2004), busca maximizar el valor organizacional a través de la optimización de

l conocimiento y las habilidades del personal para la competitividad.

En este contexto, el Hotel Somoto's necesita urgentemente un proceso de selección robusto para mitigar la rotación, optimizar la administración y mejorar el desempeño laboral, lo que conducirá a una mayor productividad. Al promover el cumplimiento eficaz de las actividades, se busca alcanzar la eficacia en las operaciones y minimizar la rotación en el Hotel Somoto's durante 2025. Ante esta problemática, se propone el diseño de un proceso de selección de personal que aborde las particularidades del Hotel Somoto's y su entorno.

Este proceso debe ir más allá de la simple contratación, integrando estrategias que fomenten la retención y el desarrollo del talento a largo plazo. Se requiere una metodología que identifique candidatos con las habilidades y actitudes adecuadas, pero también con valores alineados a la cultura organizacional del hotel.

La implementación de un proceso de selección robusto implica definir perfiles de puestos claros y precisos, utilizando herramientas de evaluación que permitan identificar las competencias necesarias para cada rol. Además, se debe considerar la aplicación de entrevistas estructuradas y pruebas psicométricas que evalúen la personalidad, las habilidades sociales y el potencial de los candidatos.

No obstante, el proceso de selección no termina con la contratación. Es fundamental implementar un programa de inducción que facilite la integración del nuevo empleado al Hotel Somoto's, brindándole la información necesaria sobre la empresa, sus políticas y procedimientos, así como las expectativas de desempeño. A si mismo es crucial ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo continuo que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos mejorando su desempeño en y aumentando su compromiso con la organización.

En resumen, el Hotel Somoto's debe adoptar una visión estratégica de la gestión del talento humano reconociendo a sus empleados como un activo valioso y esencial para su éxito. Mediante la implementación de un proceso de selección riguroso y un programa de desarrollo continuo, el hotel podrá mitigar la rotación de personal, optimizar la administración, mejorará el desempeño laboral y en última instancia alcanzar una mayor productividad y competitividad en el mercado. El año 2025 se presenta como un horizonte temporal para implementar estas estrategias y consolidar un equipo de trabajo estable y comprometido con la excelencia en el servicio.

2. Antecedentes

El presente estudio examina los antecedentes relevantes que contextualizan la problemática investigada, destacando las principales teorías, tendencias y dinámicas que han configurado el estado actual del conocimiento desde el contexto internacional y nacional.

Internacionales

La tesis titulada, Rotación de personal y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en la Empresa Eulen-Acciona SAC, Lima 2022, realizada por Quiñones Ríos, Juana Paola Tello Pireta, Rosa Inés. Cuyo objetivo es establecer la relación que se da entre las variables rotación y satisfacción laborales de los trabajadores de la empresa mencionada. Para tal resultado se utilizó el método científico con un enfoque cuantitativo, nivel correlacional, tipo básica, asimismo, se consideró un tamaño de población y muestra confirmada por 70 sujetos, puesto que el estudio fue censal. La investigación concluyó que la relación existente es significativa ($r_s=0,986$) entre la rotación y la satisfacción laborales en la empresa Eulen Acciona SAC. Ante ello se recomienda que la empresa deberá considerar los resultados obtenidos en la presente investigación para posteriormente diseñar estrategias que permita reducir la rotación de personal e incrementar la satisfacción laboral (Rios & Tello, 2022).

Otra tesis encontrada es, la gestión de recursos Humanos y la rotación del personal administrativo en la UGEL Mariscal Cáceres – Juanjuí año 2021, elaborada por Guerrero Montenegro Flor de María, Pinedo Huansi Rosita del pilar, su objetivo fue establecer la relación la gestión de recursos Humanos y la rotación del personal administrativo. El tipo de investigación es aplicada con diseño no experimental, la población constituida por 110 trabajadores. Las técnicas de recolección de datos fueron: la encuesta y su instrumento el cuestionario, la información fue procesada en SPSS.25 para el cumplimiento de los objetivos. Concluyendo que, al mejorar la gestión de recursos humanos a través de estrategias de administración y desarrollo, mejorará el diseño de sistemas y puestos de trabajos y el involucramiento de personal (Montenegro & Pinedo, 2021).

La siguiente tesis encontrada es, Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Makro S.A., Villa El Salvador, año 2020. Los autores fueron Rojas Portocarrero, Franco

Augusto. El objetivo de este estudio fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la rotación de personal de los colaboradores en la empresa Makro S.A., de Villa El Salvador. El tipo de investigación es aplicada, con un diseño correlacional, de enfoque cuantitativo, el diseño es no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 35 colaboradores. Se concluyó que existe una correlación negativa moderada entre las variables. Finalmente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna estableciendo que existe una correlación negativa moderada entre el clima organizacional y la rotación de personal de los trabajadores de la empresa Makro S.A Villa El Salvador -2020 (Rojas, 2020).

Nacionales

Así mismo la tesis titulada Motivación y satisfacción laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, Unan-Managua en el periodo segundo semestre 2017. Elaborada por Beteta Morales, Ana de Los Ángeles. Aborda la importancia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo, destacando una problemática de inequidad en la distribución de beneficios entre trabajadores de planta y contratados. A través de métodos deductivo, analítico y de síntesis, se identificó que la falta de equidad genera desmotivación e insatisfacción entre el personal contratado.

Fundamentado en las teorías de Herzberg y Adams, el análisis reveló que, aunque la mayoría de los empleados están satisfechos con sus funciones y perciben oportunidades de desarrollo profesional, el nivel de motivación es medio y está influenciado significativamente por las compensaciones. El objetivo central del estudio fue proponer un plan motivacional que fortalezca el desempeño del personal y optimice el uso de los recursos institucionales.

Durante ésta investigación se concluyó que la mayoría de los colaboradores encuestados son trabajadores por tiempo indeterminado con antigüedad de 10 a 40 años, donde el 76.92 % se sienten satisfechos con las funciones que realizan, el 99% de los encuestados opinan que existe oportunidad de crecimiento laboral y desarrollo profesional, el nivel de motivación que tienen los colaboradores es medio, y las compensaciones monetarias y no monetarias inciden en la motivación y satisfacción laboral (Morales, 2017).

La investigación realizada por Marengo Monjarrez Lisseth Margarita, Polanco Ramírez Graciela Del Carmen, Úbeda Yesenia, titulada Rotación del personal en el proceso productivo de la Empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013. Tiene como objeto de estudio la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. Su propósito es analizar la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa.

La metodología utilizada es la siguiente: según el tipo de investigación es cualitativa, porque se estudia el problema de la rotación del personal de la empresa, la aplicabilidad del proceso del talento humano, las causas que la originan y de qué manera incide en el proceso productivo; el universo de estudio está compuesto por la empresa y la muestra son las áreas productivas (producción, empaque, capa, pre-industria etc.); además se entrevistó al gerente financiero, el responsable de contabilidad y las áreas productivas de la empresa.

Finalizando que, la rotación del personal no le preocupa a la empresa estudiada, excepto por la baja de la productividad que origina la salida del personal siendo influenciada por los salarios bajos, falta de motivación laboral, despidos y la selección incorrecta, por lo tanto, se afirma que las causas que originan la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales (Marengo et al., 2013).

Local

La investigación titulada 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) año 2022. Realizada por Dormus Castilblanco, Sonia Noelia; Herrera Peralta, Ingrid Massiel y Moreno Arauz, Roger Jasmany. Esta investigación tiene como objetivo general analizar el desarrollo de las funciones del proceso administrativo para la selección y contratación del personal que labora en el área de producción de la Tabacalera Fernández de Nicaragua S.A. (TAFENIC). De acuerdo con el enfoque filosófico es una investigación de carácter cuali-cuantitativa o mixta. Las técnicas de recopilación de datos que se aplicaron fueron: investigación documental, entrevistas semiestructuradas y una encuesta a colaboradores del área de producción de TAFENIC.

La investigación concluyó dando resultados que evidencian la urgente necesidad de fortalecer el proceso de selección y contratación en la empresa, ya que la falta de un sistema formal ha

generado inestabilidad laboral, alta rotación de personal y deficiencias en el cumplimiento de tareas. Además, la ausencia de una evaluación estructurada del desempeño limita el conocimiento real sobre la eficacia de las distintas áreas y colaboradores (Castilblanco et al., 2022).

En definitiva, diversas investigaciones a nivel internacional, nacional y local han evidenciado que la rotación de personal incide directamente en la satisfacción laboral, la eficiencia administrativa y la estabilidad organizacional. Estos fenómenos afectan tanto el rendimiento interno como la calidad del servicio ofrecido, subrayando la importancia de abordar esta problemática desde una perspectiva integral.

Estos antecedentes fortalecen la relevancia de nuestra investigación, ya que proporcionan una base teórica y metodológica sólida que permite profundizar y ampliar el estudio desde un enfoque contextualizado, actualizado y orientado a responder las interrogantes relacionadas con el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's.

3.Planteamiento del problema

3.1 Caracterización general del problema

En palabras de Schweret (1987), define a la rotación como todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo.

La rotación constante de personal en el Hotel Somoto's se ha transformado en un desafío crítico que afecta directamente su fijeza operativa y su competitividad. Este fenómeno, caracterizado por un flujo continuo de entradas y salidas de colaboradores, genera una serie de repercusiones negativas tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno, la rotación conlleva la pérdida de capital intelectual, interrumpe los procesos de trabajo y eleva los costos de reclutamiento y capacitación. La falta de continuidad del equipo impide la consolidación de una cultura organizacional sólida y obstaculiza la implementación de estrategias de mejora a largo plazo.

En el ámbito externo, el impacto se refleja en la calidad del servicio al cliente. El personal recién incorporado, al carecer de experiencia y familiaridad con los estándares del hotel, compromete la satisfacción de los huéspedes y deteriora la imagen de la organización. Esto representa una desventaja significativa en un sector donde la excelencia del servicio es un diferenciador clave.

Las causas de esta problemática son multifactoriales, originadas tanto por factores internos (salarios poco competitivos, limitadas oportunidades de crecimiento, clima laboral inestable) como por factores externos (competencia del mercado laboral y migración). En un contexto de creciente demanda turística en la región, la incapacidad de retener talento humano limita la capacidad del hotel para ofrecer una oferta de servicios estable y posicionarse como un referente competitivo. Por lo tanto, esta investigación se justifica al buscar diagnosticar las causas de la rotación y proponer estrategias de gestión del talento humano que fortalezcan la retención y la competitividad del Hotel Somoto's.

3.2 Preguntas de investigación

- **Pregunta general**

¿De qué manera incide la rotación de personal en el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's durante el año 2025?

- **Preguntas específicas**

¿Cuáles son las principales causas que generan la rotación de personal en el Hotel Somoto's?

¿Cómo afecta la rotación del personal a los procesos administrativos del Hotel Somoto's?

¿Qué estrategias administrativas se podrían implementar para reducir la rotación de personal?

4. Justificación

El Hotel Somoto's, ubicado en el departamento de Madriz, Nicaragua, representa uno de los principales referentes turísticos en la zona norte del país. A pesar de su ubicación estratégica y del creciente interés por el turismo rural y de aventura en la región, enfrenta desafíos significativos en su desarrollo organizacional, siendo uno de los más preocupantes la alta rotación del personal.

La importancia de este estudio radica en las implicaciones de cómo la rotación regular de personal perturba el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's, que incluye la planificación, la gestión del talento humano, la productividad y, por extensión, la sostenibilidad operacional. Un liderazgo que es inestable no puede gobernar correctamente, de manera innovadora, cualitativamente o a largo plazo. Por tanto, para desarrollar estrategias que contribuyan a la retención del personal, la promoción de la motivación laboral y la mejora de los procesos administrativos es necesario investigar este tema.

La justificación de este estudio se basa en el hecho de que actualmente hay una creciente necesidad de estudios que identifiquen los factores que contribuyen a la alta rotación de personal en el Hotel Somoto's. tal consecuencia provoca la incurrencia de costos tanto tangibles como intangibles, incluidos el tiempo dedicado a buscar, orientar y capacitar a nuevos empleados y la potencial pérdida de empleados bien experimentados que conocen la cultura organizacional. A partir de esta investigación se pueden desarrollar propuestas que no solo agreguen valor a las operaciones hoteleras, sino que también puedan ser transferidas a otras empresas hoteleras de la zona, teniendo un impacto más amplio.

En el contexto de importancia social, no solo la rotación de personal es un problema para la organización, sino que también es un fenómeno social que afecta a las comunidades locales. El Hotel Somoto's ha promovido empleo directo e indirecto, siendo una primera fuente de ingresos familiares. La falta de seguridad laboral y oportunidades de avance reduce el potencial para una vida mejor para los trabajadores. A través del análisis de este problema y algunas posibles soluciones, se refuerza la textura laboral local mediante la promoción de relaciones laborales justas y estables y se mejora el entorno organizacional que afecta tanto a la economía como al bienestar de la comunidad.

El estudio está relacionado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) numero 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico que implica que la rotación de personal se reduzca mediante la creación de condiciones laborales dignas, motivadoras y viables. El ODS 8 destaca el entorno habilitante necesario para condiciones de trabajo seguras, inclusivas y productivas particularmente en sectores con alto potencial de crecimiento como el turismo.

Este estudio también cumple con las recomendaciones del Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua (PNDH), que identifica al turismo como un factor principal en el desarrollo sostenible de la economía nacional. El PNDH identifica la necesidad de mejorar la capacidad organizativa de las empresas turísticas, como la gestión del capital humano, como un eje estratégico para desarrollar la calidad de los servicios, la competitividad y la creación de empleos en el sector.

La Estrategia Nacional de Educación “Bendiciones y Victorias” establece lineamientos para fortalecer la formación humana y técnica de la población nicaragüense, promoviendo el desarrollo de habilidades, valores y bienestar integral. En este contexto, el Hotel Somoto’s se articula con dicha estrategia al priorizar la profesionalización de su personal y el fortalecimiento de su clima organizacional, aspectos esenciales para garantizar un servicio turístico de calidad y reducir la rotación laboral. A continuación, se presentan los ejes con los que el hotel mantiene una relación directa.

- Eje de Capacitación Técnica, Formación Continua y Profesionalización

El Hotel Somoto’s se vincula con este eje al promover la formación técnica y la actualización constante de su personal en áreas clave del sector turismo, tales como atención al cliente, manipulación higiénica de alimentos, gestión hotelera y seguridad ocupacional. Estas acciones fortalecen las competencias laborales, elevan la calidad del servicio y contribuyen a disminuir la rotación del personal, alineándose con el propósito nacional de impulsar trabajadores más capacitados y competitivos.

-Eje de Calidad, Bienestar y Desarrollo Integral del Talento Humano

La vinculación también se expresa en las acciones orientadas a mejorar el bienestar y el desarrollo integral del personal, mediante la creación de un ambiente laboral saludable, la mejora de la comunicación interna y la implementación de prácticas que fortalezcan la

motivación y estabilidad del equipo. Este eje cobra relevancia para el Hotel Somoto's debido a los desafíos organizacionales que enfrenta, como la alta rotación laboral, por lo que su cumplimiento contribuye tanto al bienestar del trabajador como a la mejora del desempeño institucional.

En tal caso el análisis de la rotación de personal como una barrera para el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's permite identificar deficiencias estructurales y operativas que deben ajustarse para intentar alinear las iniciativas empresariales con las políticas de desarrollo nacional.

Este trabajo se apoya en teorías modernas de la gestión del talento humano, como las propuestas de (Chiavenato, 2002) y (Ulrich, 1997) que destacan la importancia del personal como recurso estratégico para el éxito empresarial. A nivel teórico la investigación contribuirá a ampliar el conocimiento sobre la relación entre rotación de personal y desarrollo administrativo en contextos turísticos emergentes, donde este tema ha sido poco abordado académicamente, especialmente en nicaragua.

Desde el enfoque metodológico, este estudio propone el uso de herramientas cualitativas como lo son entrevistas para recoger información directa de los colaboradores y administrativos del hotel. Esta metodología permitirá un análisis profundo y contextualizado del fenómeno, adaptable a otros estudios similares en el ámbito hotelero o turístico, generando así una base empírica para futuras investigaciones.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de la rotación de personal en el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's, Nicaragua durante el año 2025.

5.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las principales causas que provocan la rotación de personal en el hotel Somoto's.
- Describir como la rotación de personal afecta los procesos administrativos del hotel.
- Diseñar estrategias orientadas a la disminución de la rotacion de personal para el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's.

6. Fundamentación teórica

6.1 Proceso administrativo

6.1.1 Definición

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes sean cuales fueron sus aptitudes o habilidades personales, desempeño en ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean (Stoner et al., 1996).

6.1.2 Importancia

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo (MANAGUA, 2006, p. 1).

6.1.3 Etapas del proceso

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control (MANAGUA, 2006, p. 1).

6.1.4 Relación entre proceso administrativo y rotación de personal

La rotación del personal tiene una influencia directa sobre el proceso administrativo ya que altera la continuidad y estabilidad de las funciones de planeación, organización y control.

De acuerdo con Koontz et al., (2012), la administración consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos mediante la coordinación eficaz del esfuerzo humano”

sugiriendo que los recursos humanos deben estar bien organizados, ser leales y constantes con el tiempo para asegurar la efectividad en el desempeño laboral (pág. 5).

Por lo tanto, cuando existe una alta rotación ocasiona vacíos funcionales como lo son interrupciones en la ejecución de planes, desorganización interna y se pierde el control sobre la gestión. Por lo tanto, es fundamentalmente importante que el personal se mantenga estable para garantizar el desarrollo eficiente del proceso de gestión, especialmente en el caso de la industria hotelera, en la cual los trabajos de coordinación y el servicio de calidad pueden atribuirse a la permanencia y preparación del equipo de trabajo.

6.2 Rotación del personal

6.2.1 Definición

En palabras de García (1987) Este menciona, detalla y define a la rotación como: “todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo” (p.7).

6.2.2 Tipos de rotación

Según Robbin y Judge (2013) mencionan que existen dos tipos de rotación de personal. La interna que se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación externa que surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores. Continuando con la rotación interna todo movimiento tendrá que ser planificado como un crecimiento de sus colaboradores dentro de la empresa.

Desde el reclutamiento y la selección, el encargado de recursos humanos determinara el estado del postulante, evaluando así sus competencias y su potencial. La rotación externa tiende a enforzarse en un mal desempeño, discrepancias colaborador organización, mejores oportunidades, jubilaciones, entre otros. Un colaborador deja de pertenecer a la empresa tanto por motivos personales u organizacionales.

6.2.3 Causas de la rotación

De acuerdo con Chiavenato (2009) Determina que existen diferentes causas internas en relación con la rotación: A. Causas internas:

- Políticas salariales de la organización
- Política de los beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- Progreso profesional dadas por la organización
- Tipos de relaciones humanas existentes en la organización
- Seguridad industrial
- Comunicación informal
- Clima organizacional
- Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios en programas de desarrollo humano
- Criterios de evaluación del desempeño

B. Causas externas

En palabras de Román (2009) afirma que las circunstancias externas de cualquier compañía no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el colaborador afectado no permite que pueda madurar en su interior y creen el motivo válido. Paralelamente existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo.

6.2.4 Impacto de la rotación

La alta rotación de personal puede generar un impacto significativo en las empresas generando sobre costos y desafíos en la gestión del talento, además de afectar la continuidad operativa ya que implica gastos adicionales en reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, por lo que se traduce en déficit en el servicio brindado a los clientes del Hotel.

Para minimizar estos sobre costos y promover la estabilidad laboral es esencial implementar diversas estrategias que ayuden en la motivación de los empleados, para aumentar su sentido de pertenencia hacia la empresa y la imagen que se obtiene de ello, esto a su vez puede generar un entorno laboral más sano y productivo, así como vigorizar la posición competitiva de la organización en el mercado.

Para Chiavenato (1999) la rotación de personal se encuentra directamente relacionada tanto con costos primarios como con costos secundarios. Los primeros son entendidos como aquellos en los que la organización invierte para solventar el cubrimiento de las distintas vacantes que se generan; es decir, aquellos que permiten contratar personal, mientras que los costos secundarios representan aquellos que son asignados por el tiempo en el que la vacante es cubierta.

6.2.5 Estrategias para reducirla

En estudios realizados por Aguilera (2023) , hace mención en diversas estrategias que las empresas puede aplicar para retener a su personal y reducir la tasa de rotación de manera orgánica y eficaz. Estas estrategias para reducir la rotación del personal dentro del Hotel Somoto's son de mucha importancia para la empresa, ya que minimizaría los gastos de capacitación de nuevos colaboradores, así se les brinda una mejor atención a los clientes con personal más capacitado y funcional.

Crear programas de compromiso laboral

Consiste en implementar programas que mejoren el compromiso de los empleados, como iniciativas de tutoría, actividades de creación de equipos y sesiones periódicas de feedback. Los empleados comprometidos tienen más probabilidades de sentirse vinculados a su trabajo y a la organización, lo que reduce la probabilidad de rotación y mejora la motivación de los empleados.

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional

La empresa debe brindar vías de desarrollo profesional para sus trabajadores como cursos formativos, talleres y oportunidades educativas. Así, las personas pueden tener un camino claro para avanzar en su carrera dentro de la organización, lo que incentiva el deseo de seguir creciendo y contribuir dentro de la misma. Ofrecer desarrollo profesional a los colaboradores del Hotel Somoto's, no solo ayudaría a los empleados a brindar un mejor servicio, sino que también sentirían más motivación al sentirse valorados por la empresa quien les estaría brindando oportunidades de seguir creciendo de forma profesional.

Clarificar expectativas y responsabilidades

Uno de los elementos que más incrementa la tasa de rotación es la poca claridad en un puesto de trabajo, el colaborador necesita tener objetivos claros y conocer perfectamente qué es lo que la empresa espera de él o ella. Si las tareas de un empleado no son acordes a sus competencias, vale la pena reevaluar su perfil y considerar movimientos laterales para retener al trabajador y aprovechar su talento en las áreas más pertinentes.

Ofrecer beneficios y compensación justas

La empresa debe evaluar y ajustar regularmente el salario y paquete de beneficios según el estándar de la industria, además de las recompensas monetarias, factores como flexibilidad en la jornada de trabajo, programas de bienestar y cobertura de salud pueden mejorar significativamente la retención del personal. Ante lo mencionado, beneficiar y compensar a los trabajadores ya sea con extras de dinero u ofrecerles horarios flexibles haría que los colaboradores del Hotel Somoto's sientan más comodidad con sus puestos de trabajo, porque sentirían que son importantes para la empresa.

Fomentar el reconocimiento y la apreciación

Siempre es buena idea reconocer y agradecer a los colaboradores por su trabajo y logros. El departamento de recursos humanos puede implementar programas de reconocimiento para celebrar los hitos. Sentirse valorado y apreciado contribuye significativamente a la satisfacción laboral. Lo mejor es que este tipo de iniciativa son de bajo coste.

De este modo los colaboradores del Hotel Somoto's se sentirían en un ambiente laboral más cálido y óptimo para seguirse desarrollando en todos los ámbitos, tanto profesionales como personales, sentirse reconocidos y valorados por la empresa ayuda a mantener a los colaboradores motivados en todo momento.

Permitir el equilibrio entre vida personal y trabajo

Tener flexibilidad y promover un equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores es sumamente importante pues contribuye a su bienestar y reduce el estrés. Además, la gestión de capital humano se vuelve más sencilla y es posible desarrollar un clima más saludable dentro de la empresa.

Ante lo anterior mencionado de los efectos negativos se vuelve imprescindible adoptar estrategias orientadas a fortalecer el compromiso y la permanencia de los colaboradores que genera la rotación del personal en el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's, dentro de la organización.

6.2.6 Relación de la rotación del personal con el desarrollo administrativo

El desarrollo administrativo implica el fortalecimiento de las estructuras y capacidades organizativas dirigidas a la eficiencia y sostenibilidad de las instituciones.

Chiavenato (2015), indica que una buena gestión administrativa depende de la calidad y continuidad del capital humano. En este sentido la rotación del personal representa un obstáculo importante ya que impide consolidar equipos de trabajo estables y dificulta la implementación de estrategias a largo plazo.

Cada que un colaborador deja la organización se pierde el conocimiento ya que disminuye la productividad y se generan nuevos costos operativos, lo que afecta directamente los flujos de trabajo, la toma de decisiones y el cumplimiento efectivo de proyectos. En el caso del Hotel Somoto's una alta rotación podría limitar su capacidad para mejorar sus procesos internos, por lo cual la retención del talento se convierte en un componente clave del desarrollo administrativo.

6.3 Gestión del talento humano

6.3.1 Definición

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico que busca alinear el área de recursos humanos con los objetivos de una empresa. Es muy importante ya que no solo es una función de apoyo sino una pieza fundamental en la estrategia, el cambio y en el éxito profesional que busque tener una empresa (Ulrich, 1997, p. 53).

Del mismo modo Pilar (2001), define la gestión del talento humano de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas

a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Así mismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización (p. 17).

El talento se entiende como la capacidad de las personas para resolver problemas de manera inteligente usando sus habilidades, conocimientos, experiencias y aptitudes con el objetivo de contribuir al progreso de la organización. Las personas y las organizaciones están estrechamente relacionadas ya que de las personas dependen las organizaciones para alcanzar sus metas personales y profesionales, mientras que las organizaciones necesitan a las personas para operar, producir, innovar y competir. Ambas partes dependen mutuamente para crecer y tener éxito, siendo las personas fundamentales para el funcionamiento y desarrollo de cualquier organización.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Estas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, entre otros (Chiavenato, 2015, p. 5).

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Chiavenato, 2015, p. 21).

Este contexto de estudio es fundamental la gestión del talento humano para el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's, ya que mediante un enfoque estratégico se buscará optimizar los conocimientos, capacidades y habilidades del personal y así garantizar que estén alineados con los objetivos de la empresa.

Se espera que como resultado del estudio se disponga de un equipo altamente competente y motivado, capaz de prestar un servicio de calidad. Esto reforzará la competitividad del Hotel en un mercado dinámico y en constante cambio. La gestión eficaz del talento fomentará la

innovación, la eficiencia y la satisfacción del cliente, ya que son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad del Hotel Somoto's para ahora y en el futuro.

6.3.2 Historia Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las destrezas de sus empleados, las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleados. El tema es que muchas organizaciones hoy en día hacen un gran esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo de este.

Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización (Barros, 2017).

6.3.3 Objetivos de la Gestión del talento humano

El objetivo fundamental de la gestión del talento humano tiene que ver con la definición y la importancia de dicha área de la empresa: ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien capacitados y motivados, permitiéndoles así el aumento de autor realización y la satisfacción de los mismos en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, entendemos que los objetivos son las metas que se pretende alcanzar con la ejecución de una acción (Chiavenato, 2002, p. 6).

La gestión del talento humano es un recurso indispensable para las organizaciones en el entorno competitivo en la actualidad, a partir de modelos de gestión del talento humano analizados, se considera que los empleados componen el primordial activo fundamental dentro de las empresas.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera en que sea tratado. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia de la organización a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

De acuerdo con lo antes planteado podemos decir que las personas constituyen el principal activo de la organización, ya que las organizaciones más exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

6.3.4 Estrategias de retención

Resolver los problemas de la organización representan un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su capital humano no es una excepción, muchas empresas reconocen que tiene dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es solo cuestión de la coyuntura económica sino también de las condiciones laborales internas; una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinde oportunidades de desarrollo profesional.

Factores de competitividad de las organizaciones hoy en día son en gran medida los vinculados al talento humano, a sus habilidades y destrezas y competencias es por esto que se consideran las personas como el activo, as valioso en las empresas, ya que no serviría tener

grandes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros si el personal no es capaz de optimizarlos.

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa (Prieto, 2013).

6.3.5 Teorías motivacionales aplicadas

La motivación laboral es un factor determinante en la permanencia de los trabajadores dentro de una organización, diversas teorías motivacionales ayudan a explicar por qué los colaboradores deciden mantenerse o abandonar un puesto de trabajo, siendo esta fundamentales para comprender y reducir la rotación. Una de las teorías más influyente es la teoría de los dos factores de (Herzberg, 1959).

La cual distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales. Los higiénicos, como el salario, las condiciones físicas del trabajo y las políticas de la empresa pueden generar insatisfacción, si están ausentes, pero no necesariamente se motivan por sí solos, por otro lado, los factores motivacionales, el reconocimiento, la autonomía y las oportunidades de crecimiento son los que verdaderamente impulsan el compromiso y la satisfacción laboral.

Otra teoría relevante es la teoría de la equidad de (Adams, 1965), que plantea que los trabajadores comparan lo que aportan a la organización (esfuerzo, tiempo, habilidad) cuando perciben e inequidad o justicia se genera desmotivación lo que puede derivar en una mayor rotación. Asimismo, la teoría de las necesidades de Maslow (1943), establece una jerarquía de cinco niveles de necesidad humana desde las fisiológicas hasta la autorrealización, si la organización no permite satisfacer progresivamente estas necesidades, es probable que el empleado busque otras oportunidades que si lo hagan.

Figura 1. Teoría de la motivación



Nota. Adaptado por (Herzberg, 1959)

En el contexto del hotel Somoto's Aplicar estas teorías permitiría diseñar mejores estrategias para la gestión del talento humano, ya que estarían centradas en mejorar la motivación interna, mediante el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, condiciones laborales adecuadas y un sistema de compensación justo.

6.4 Desarrollo administrativo

6.4.1 Definición

El desarrollo administrativo puede definirse como el proceso de fortalecimiento de las capacidades organizacionales que permiten a una institución mejorar su funcionamiento interno, optimizar la toma de decisiones, gestionar sus recursos de forma eficiente y adaptarse a los cambios del entorno. Según (Coulter, 2018).

El desarrollo administrativo implica avanzar en el perfeccionamiento de las funciones de planeación y organización lo cual permite a las organizaciones a alcanzar sus objetivos de forma más estructurada y sostenible.

En pocas palabras, el desarrollo administrativo busca profesionalizar la gestión, implementar sistema eficiente y garantizar que los empleados, los procesos y la tecnología estén alineadas con la estrategia organizacional.

6.4.2 Factores clave

Entre los factores determinantes del desarrollo administrativo se encuentra la estabilidad del personal, el liderazgo efectivo, la comunicación organizacional, la planificación estratégica, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional. De acuerdo con Chiavenato (2015), dice que el desarrollo organizacional está estrechamente vinculado a la gestión del talento humano, ya que son las personas quienes ejecutan los procesos y aseguran el cumplimiento de los objetivos, cuando estos factores es tan bien integrados la administración de la organización se vuelve más fácil y efectiva.

6.4.3 Afectación por la rotación de personal

La rotación constante del personal puede generar serias limitaciones en el desarrollo administrativo de una empresa, ya que cada vez que un colaborador abandona la empresa se produce una pérdida de experiencia acumulada, interrupción en los procesos de trabajo y costo adicionales por reclutamiento, selección y capacitación (Koontz et al., 2012).

Afirman que el cumplimiento efectivo de los procesos administrativo requiere una continuidad en los equipos de trabajo y coordinación eficaz del esfuerzo humano, cuando esta continuidad se rompe la planeación se retrasa, la dirección se debilita y el control pierde efectividad.

En el caso del Hotel Somoto's, una alta rotación de personal representa un obstáculo para para implementar mejora administrativa a largo plazo, ya que dificulta la consolidación de equipo y la ejecución eficiente de tareas estratégicas, por lo tanto, reducir la rotación del personal, no sólo es cuestión de recursos humanos sino también es una condición necesaria para alcanzar un desarrollo administrativo, sólido, eficiente y sostenible.

7. Hipótesis o Supuesto de la investigación

La implementación de estrategias dirigidas a mejorar la satisfacción laboral y promover el desarrollo profesional del personal en el Hotel Somoto's puede reducir la rotación de empleados y fortalecer el desarrollo administrativo del establecimiento.

8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías

Objetivo	Categoría	Conceptualización	Subcategoría	Indicadores	Ítems	Técnicas	Fuentes de información
Caracterizar las principales causas que provocan la rotación de personal en el hotel Somoto's.	Rotación del personal	La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse, la situación de oferta y demanda de recursos humanos,	Nivel de satisfacción laboral Clima laboral Crecimiento profesional	Satisfacción y compromisos de los empleados Relaciones interpersonales Capacitaciones profesionales	¿Cómo describiría el nivel de valoración que siente por su trabajo y sus aportes a la organización? ¿Considera que tiene oportunidades claras y justas para crecer profesionalmente dentro de esta empresa? En su opinión, ¿Cómo compara su cargo y las condiciones de trabajo actuales con lo que considera justo en	Entrevista	Colaboradores Clientes

		la situación económica, y las oportunidades de empleo. (Chiavenato, 1999, p. 17).			el mercado laboral? ¿De qué manera le afecta personalmente la salida constante de sus compañeros de trabajo? ¿Cómo percibe el nivel de reconocimiento y valoración que se le da a sus esfuerzos y al trabajo que realiza?		
Describir como la rotación de personal afecta los procesos administrativos del hotel.	Procesos administrativos	El proceso administrativo es el conjunto de funciones administrativas que se desarrollan en forma secuencial e interrelacionada: planeación, organización,	Calidad de la gestión administrativa Distribución del trabajo	Numero de errores o retrabajos en procesos administrativos Organización del tiempo	¿Están bien definidas las responsabilidades dentro del equipo de trabajo? ¿Se realizan controles periódicos para mejoras dentro de la organización?	Entrevista	Gerente Excolaboradores

		dirección y control (Chiavenato, 2006, p. 1).			¿Qué criterios utilizan para asignar responsabilidades dentro del equipo de trabajo? ¿Qué nivel de participación tienen los colaboradores en la toma de decisiones? ¿Qué medidas toma el hotel para adaptarse a los cambios en el mercado turístico?		
Diseñar estrategias orientadas a la disminución de la rotación de personal para el desarrollo	Reducción de rotación del personal	Una de las mejores formas de retener empleados es ofrecer programas de formación y oportunidades de crecimiento profesional	Mejoramiento del clima laboral Capacitación y desarrollo profesional	Nivel de satisfacción del personal Acceso y frecuencia de participación en capacitaciones	¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro del Hotel? ¿Considera importante el clima laboral para la permanencia	Entrevista	Propietario Colaboradores Excolaboradores Clientes claves

administrativo del Hotel Somoto's.		(Chiavenato, 2009, p. 58).			de los colaboradores? ¿El sitio de trabajo ofrece crecimiento y desarrollo profesional? ¿Qué tipo de reconocimiento se brinda al personal por su desempeño? ¿Qué cambios cree que serían necesarios implementar para retener mejor al personal		
--	--	-------------------------------	--	--	---	--	--

9. Diseño metodológico

9.1. Tipo de investigación

La investigación aplicada impacta directamente en el aumento del nivel de vida de la población y en la creación de plaza de trabajo (Lozada, 2014, p. 35).

La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o el sector productivo. Este tipo de estudio presenta un gran valor agregado por la utilización de conocimientos que proviene de la investigación básica. De esta manera se genera riqueza por la diversificación o el progreso del sector productivo.

Esta investigación es aplicada, ya que posee un enfoque descriptivo, ya que determina el estado actual de la gestión del talento humano en el Hotel Somoto's, así como su influencia en la calidad del servicio turístico y en la competitividad del establecimiento. A través del estudio se pretende describir las prácticas actuales, percepciones del personal y de los clientes, y proponer estrategias de mejora.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014) Hernández, et al; la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (p. 358).

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

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 investigan en CINE (IsCED-F 2013) es: 04 Administración de empresas y derecho.

Su campo específico es: 041 Educación comercial y administración.

Campo detallado es: 0413 Gestión y administración.

Área geográfica

Macro localización



Mapcarta (2025) Somoto Madriz
[Mapa]

<https://mapcarta.com/es/Somoto>

Figura 2. Mapa de Somoto

De manera macro, el Hotel Somoto's se encuentra localizado en la ciudad de Somoto, cabecera del departamento de Madriz-Nicaragua, ubicado en la zona norte del país. Este departamento limita al norte con la republica de Honduras, al sur con el departamento de Estelí, al este con el departamento de Nueva Segovia y al oeste nuevamente con la frontera hondureña.

Madriz tiene una extensión territorial aproximada de 1,708 km², y este este compuesto por nueve municipios:

Las Sabanas, San Lucas, San José de Cusmapa, Totogalpa, Palacagüina, Yalagüina, Telpaneca y San Juan del Río Coco. Según estimaciones del INIDE, para el año 2023 el departamento cuenta con una población aproximada de 180,000 habitantes.

Somoto es reconocido a nivel nacional por ser un destino turístico emergente, en especial por el Monumento Nacional Cañón de Somoto, además de su gastronomía típica como las famosas rosquillas somoteñas y su rica tradición cultural.

Micro localización

Especificando, el Hotel Somoto's está ubicado en la zona urbana de la ciudad de Somoto, considerada la más importante del departamento por su desarrollo económico, turístico y comercial. La ciudad se encuentra a 216 km de la ciudad de Managua, capital de Nicaragua, a través de la carretera Panamericana.

Somoto limita al norte con los municipios de Santa María y Macuelizo, al sur con San Lucas y Pueblo Nuevo, al este con Yalagüina y Totogalpa y al oeste con Honduras.

La ubicación exacta del Hotel Somoto's: es del instituto Nacional de Somoto, 2 cuabras al este, en un área de fácil, acceso y alta afluencia de turistas, cercana, también a terminales de buses, restaurantes y otros servicios turísticos, lo que lo convierte en un punto estratégico para el alojamiento de visitantes nacionales e internacionales.

9.3. Población y muestra / Sujetos participantes

Para la selección de la muestra de esta investigación, se aplicará el muestreo por conveniencia, un tipo de muestreo, no probabilístico que busca obtener una muestra de elementos fácilmente accesibles y pertinentes para el estudio.

Dado el enfoque cualitativo de esta investigación, no se trabajará con una población estadísticamente representativa amplia, sino con una muestra teórica, también seleccionada mediante muestreo por conveniencia. Esta muestra estará constituida por sujetos clave que puedan aportar información significativa y enriquecedora para entender a profundidad el fenómeno de la rotación del personal y su incidencia en el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's.

Los participantes en el estudio son el propietario y/o gerente del Hotel Somoto's, los colaboradores, excolaboradores y clientes claves.

Estos participantes fueron seleccionados por su experiencia directa con los procesos de gestión del talento humano y el funcionamiento administrativo del hotel, lo que les permite aportar información valiosa sobre las prácticas actuales, los retos existentes y las posibles soluciones para mejorar la estabilidad y eficiencia organizacional.

Se considerarán los siguientes criterios para la elección de los participantes:

Accesibilidad al informante

Relación directa con el objeto de estudio

Disponibilidad para participar en entrevistas

Este diseño metodológico permitirá obtener información profunda y contextualizada sobre cómo la rotación del personal incide en el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's, aportando insumos valiosos para la formulación de estrategias que fortalezcan la gestión del talento humano y la estructura organizativa del establecimiento.

9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Entrevista

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó un método de enfoque cualitativo, el cual permite comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y profundizar en sus experiencias, percepciones y comportamientos. Este enfoque resulta pertinente debido a que facilita el análisis de situaciones reales en su contexto, permitiendo recolectar información significativa para el estudio.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se utilizó la entrevista, entendida como una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación con un objetivo. La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico (Acevedo & López, 2004, p. 6).

Asimismo, se empleó la técnica de observación, apoyada en una guía de observación, es un instrumento que se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse como afirmaciones o preguntas, que orienten el trabajo de observación dentro del aula señalando los aspectos que son relevantes al observar (Balbuena, 2018).

9.5 Etapas de la investigación

Etapas 1 - investigación documental

En la primera etapa, se consultaron diferentes páginas web, libros disponibles en la biblioteca Urania Zelaya Úbeda, también se recolectó información de la base de datos de UNAN MANAGUA, CUR ESTELI, para la obtención de información conceptual sobre la rotación de personal y Procesos administrativos.

Etapas 2 - Elaboración de instrumentos

Para la recolección de datos se diseñaron instrumentos, consistentes en entrevistas semiestructuradas dirigidas a diferentes actores clave del hotel.

Se elaboró una guía de observación directa, en la cual se observó las distintas áreas del hotel, permitiéndonos analizar las principales causas de entradas y salidas de los trabajadores y el efecto que esto tiene en el proceso administrativo, principalmente en las áreas de planeación, organización, dirección y control.

De igual forma se elaboraron entrevistas para clientes, trabajadores actuales, extrabajadores, propietarios y para el gerente, con el propósito de obtener información integral sobre la calidad del servicio, la satisfacción laboral, las causas de rotación de personal y la gestión administrativa. Cada entrevista fue formulada considerando las características y el rol de los participantes, permitiendo recopilar percepciones diversas que enriquecen el análisis del funcionamiento interno y externo del establecimiento.

Etapas 3- Trabajo de campo

El trabajo de campo consiste en la recolección de información, Se aplicó encuestas a los colaboradores y gerente del hotel finalmente se llevó a cabo una guía de observación en todo el hotel, con el fin de identificar las condiciones laborales existentes. Esto con el fin de

obtener datos reales por los entrevistados y encuestados esta información será clave para el diagnóstico y la propuesta final de estrategias para reducir la rotación de personal.

Etapla 4 - Análisis y elaboración de documento final

En esta etapa se realizó un análisis de toda la información recolectada durante el trabajo de campo. Las entrevistas fueron grabadas transcritas, editadas y organizadas en base a los objetivos específicos, tema y subtemas definidos en la investigación. Esta información cualitativa servirá para contrastar y complementar la información obtenida por otros medios, permitiendo una integración más sólida de los enfoques utilizados en el estudio.

La organización y redacción del informe final, se realizó de acuerdo con lo establecido en el Documento de Modalidades de graduación aprobados por Centro Universitario Regional Estelí, CUR- Estelí, UNAN Managua.

10. Análisis y discusión

Principales causas que provocan la rotación de personal en el Hotel Somoto's

Este análisis se desarrolla estrictamente siguiendo las subcategorías del cuadro de operacionalización de variables, con el propósito de describir un análisis detallado y fundamentado de las entrevistas que incorpore la versión del testimonio de los colaboradores, se triangulo las referencias teóricas pertinentes que ofrezca una interpretación analítica coherente que permita comprender de manera amplia las causas de la rotación de personal en el Hotel Somoto's; cada dimensión se examina con mayor profundidad, articulando evidencia cualitativa con la teoría administrativa y de recursos humanos para garantizar un análisis exhaustivo y defendible académicamente.

Nivel de satisfacción laboral

La satisfacción laboral constituye uno de los factores principales que explican la permanencia o renuncia del personal dentro del Hotel Somoto's. De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, la mayoría de los colaboradores manifestó sentirse poco valorada y con escasas condiciones que favorezcan una experiencia laboral positiva. Este aspecto incluye la percepción sobre el salario, el reconocimiento, la estabilidad y la claridad en las funciones asignadas.

Un aspecto que sobresale en esta sección es la falta de reconocimiento formal. Los trabajadores expresaron que sus esfuerzos no se reflejan en incentivos, mejoras o procesos de retroalimentación constructiva. Una de las colaboradoras explicó:

“El salario es bajo en comparación con el esfuerzo físico del día a día. Hacemos muchas cosas, y aun así casi nunca se reconoce formalmente.” (Colaboradora de cocina, comunicación personal, 2024)

Esta percepción se entiende mejor a partir del planteamiento de Maslow (1943), quien señala que las personas requieren satisfacer necesidades relacionadas con la seguridad, el reconocimiento y el crecimiento para mantenerse motivadas. Cuando estas necesidades no son atendidas, la motivación disminuye y aumenta la intención de abandonar el lugar de trabajo.



Figura 3. Pirámide de Maslow

Nota. Adaptado por (Herzberg, 1959)

Esta figura permite comprender cómo varias de las necesidades del modelo de Maslow, como la seguridad laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, no están siendo cubiertas dentro del hotel, lo cual influye de forma directa en la insatisfacción del personal.

De acuerdo con lo que plantea Maslow (1943), las necesidades humanas se organizan en una jerarquía que influye directamente en la conducta y la motivación del individuo. Según su teoría, cuando las necesidades de seguridad, estabilidad y reconocimiento no son satisfechas, el trabajador permanece en los niveles inferiores de la pirámide, lo que limita su capacidad de sentirse motivado, comprometido y emocionalmente estable dentro de una organización. Esto significa que, si el entorno laboral no brinda condiciones adecuadas para cubrir estas necesidades básicas, el colaborador tiende a experimentar insatisfacción y busca alternativas en otros espacios laborales donde sí pueda alcanzarlas.

Además de lo anterior, la ausencia de un organigrama formal afecta la claridad de responsabilidades y genera inseguridad laboral. Cuando un trabajador desconoce qué funciones le corresponden o a quién debe reportar determinadas situaciones, se genera estrés y frustración. Esto se intensifica en los momentos donde algún compañero renuncia y el resto del personal debe asumir nuevas responsabilidades sin una guía estructurada.

La falta de reconocimiento, la inseguridad laboral y la ausencia de una organización formal producen un ambiente emocional inestable. Esta combinación disminuye la satisfacción laboral y se convierte en una de las causas principales de la rotación dentro del hotel.

Clima laboral

El clima laboral en el Hotel Somoto's constituye uno de los aspectos que más influye en la rotación de personal, debido a que afecta directamente la convivencia, la motivación y el desempeño diario de los trabajadores. De acuerdo con Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se respira dentro de una empresa, influenciado por factores como la comunicación, el liderazgo, la estructura organizacional, la toma de decisiones y las relaciones entre compañeros. Cuando este clima es positivo, favorece la estabilidad laboral; cuando es negativo, fomenta conflictos, tensiones, estrés y renunciaciones.

A partir de la información obtenida mediante entrevistas, se observó que el clima laboral del hotel presenta características de inestabilidad debido a la elevada rotación y a la falta de claridad en los roles. Los trabajadores expresaron que la salida frecuente de compañeros afecta la distribución de tareas, genera estrés y crea un ambiente de incertidumbre. Una de las colaboradoras lo describió así:

“Cuando renuncia alguien, los que quedamos tenemos que cubrir más y eso cansa bastante. A veces uno termina haciendo cosas que no le corresponden.” (Colaboradora de cocina, comunicación personal, 2024)

Este testimonio refleja con claridad la sobrecarga laboral y el desgaste físico que enfrentan los trabajadores cuando no existe una estructura definida. Según Chiavenato (2009), la falta de una estructura formal (como un organigrama y un manual de funciones) genera desorden y confusión, afectando el clima laboral y disminuyendo la eficiencia del equipo.

En el Hotel Somoto's, la ausencia de un organigrama oficial provoca que no existan líneas claras de supervisión, no se definan rutas de comunicación internas y no se establezcan jerarquías explícitas. Esto crea un ambiente donde cada trabajador interpreta su función según la necesidad del momento, lo cual genera dualidad de roles, conflictos silenciosos y la percepción de injusticia cuando algunos deben asumir más responsabilidades que otros.

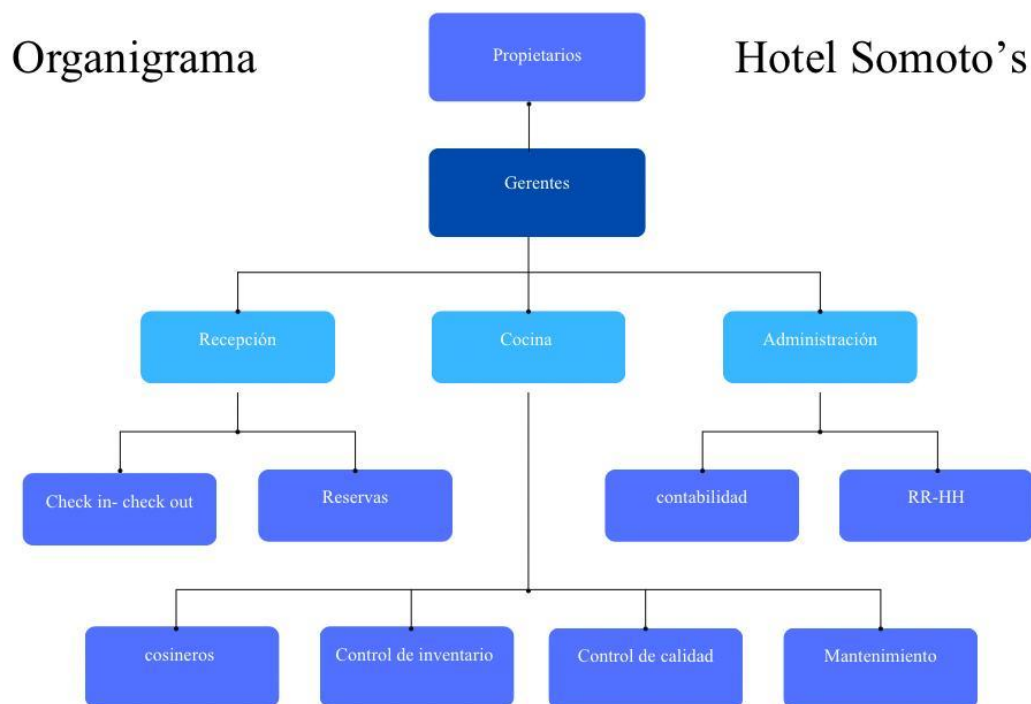


Figura 4. Organigrama

Nota: Elaboración propia

En esta figura se presenta el organigrama propuesto para el Hotel Somoto's. Su inclusión facilita la visualización de los niveles jerárquicos, las líneas de comunicación y la distribución de responsabilidades. Actualmente, el hotel no cuenta con una estructura como esta, lo que explica la desorganización interna y su impacto en el clima laboral.

Otro elemento que influye en el clima laboral es la comunicación. Los trabajadores señalaron que las decisiones se informan de forma abrupta o sin explicación previa, lo que genera sentimientos de distanciamiento con la administración. Muchos expresaron que les gustaría ser tomados en cuenta, escuchar instrucciones claras y tener espacios para plantear sugerencias. Este tipo de falencias en la comunicación interna es un indicador característico de un clima laboral deteriorado.

Asimismo, la falta de procesos formales de inducción al personal nuevo contribuye al desgaste emocional de los trabajadores antiguos, quienes deben asumir constantemente la función de capacitar a los recién contratados. Esto no solo incrementa la carga laboral, sino que prolonga la sensación de inestabilidad en el equipo, ya que nunca se termina de consolidar un grupo de trabajo estable.

La rotación constante afecta también la confianza entre compañeros. Cuando un trabajador no sabe cuánto tiempo permanecerá su colega, es más difícil generar vínculos sólidos, coordinar actividades con eficiencia o construir una dinámica estable. Según Chiavenato (2009), el clima laboral se fortalece cuando los equipos logran estabilidad, comunicación efectiva y un sentido de identidad organizacional. Sin embargo, estas condiciones no se encuentran presentes en el hotel, debido a la falta de estructura administrativa y el flujo continuo de salidas y entradas de personal.

Finalmente, el clima laboral también se ve afectado por la carga emocional que genera la incertidumbre diaria. El personal no solo siente presión física, sino también emocional, al no saber cómo se desarrollará el trabajo cada día, quién estará presente o qué nuevas funciones deberán asumir. Esta fragilidad emocional fomenta la desmotivación, la frustración y el deseo de buscar espacios laborales donde exista mayor estabilidad.

En conclusión, el clima laboral del Hotel Somoto's se encuentra debilitado por la falta de estructura organizativa, la ausencia de comunicación clara, la sobrecarga de funciones y la rotación constante del personal. Estos factores, alineados con las afirmaciones de Chiavenato (2009), muestran que el clima laboral no solo es una consecuencia de la rotación, sino una de sus causas principales.

Crecimiento profesional

El crecimiento profesional es una de las dimensiones más relevantes para comprender las causas que provocan la rotación de personal en el Hotel Somoto's. Según Chiavenato (2009), una organización debe ofrecer oportunidades de desarrollo para que sus colaboradores puedan adquirir habilidades, avanzar dentro de la empresa y visualizar un futuro que les permita alcanzar metas personales y profesionales. En la medida en que esto no sucede, los trabajadores experimentan estancamiento, desmotivación y una clara intención de abandonar el empleo.

Durante las entrevistas realizadas en el hotel, se evidenció que la mayoría del personal percibe que no existen posibilidades reales de crecimiento. Esto incluye tanto ascensos como capacitación formal. Muchos colaboradores expresaron que, desde el momento en que ingresan, ya saben que permanecerán siempre en el mismo puesto, sin oportunidades de avanzar. Una de las entrevistadas lo mencionó de la siguiente manera:

“Aquí uno siempre se queda en lo mismo. No hay ascensos, no hay cursos, no hay nada para aprender algo nuevo.” (Colaboradora de cocina, comunicación personal, 2024)

Este testimonio refleja la limitación estructural del hotel, que no ofrece rutas de desarrollo ni planes de formación. Esto se relaciona directamente con lo planteado por Chiavenato (2009), quien establece que el crecimiento profesional contribuye al desarrollo del talento humano y al fortalecimiento del compromiso organizacional. Cuando las empresas no brindan esas oportunidades, generan frustración y aumentan la probabilidad de renuncia.

Un elemento que agrava esta situación en el Hotel Somoto's es la ausencia de un manual de funciones. Este documento, que posteriormente fue elaborado como parte de la presente investigación, es esencial para definir con claridad las responsabilidades, los requisitos del puesto y las posibilidades de ascenso. Sin un manual de funciones, el personal no sabe cuáles son los parámetros para avanzar, qué habilidades se esperan de ellos o qué procesos podrían permitir un cambio de posiciones dentro de la organización.

La falta de este instrumento causa que los colaboradores perciban la estructura del hotel como rígida, limitada y sin posibilidades de movilidad interna. Esto afecta directamente la motivación, ya que los trabajadores no encuentran razones para visualizar un futuro dentro

del hotel. La rotación se convierte entonces en una consecuencia lógica, ya que buscan empleos que sí les permitan crecer.

Otro aspecto importante es la ausencia total de capacitaciones formales. Los trabajadores mencionaron que solo aprenden mediante la práctica, imitando lo que hacen sus compañeros o recibiendo instrucciones básicas sin explicación profunda. Esto limita su desarrollo profesional y también afecta el desempeño general del hotel. Varias entrevistadas destacaron que, aunque quisieran aprender más, no existe ningún tipo de proceso formativo que lo facilite. Una trabajadora lo expresó así:

“Aquí todo se aprende viendo, pero nadie nos capacita. Si cometes un error, te lo dicen, pero no te explican bien cómo hacerlo.” (Colaboradora de cocina, comunicación personal, 2024)

Este tipo de aprendizaje informal afecta la calidad del servicio, incrementa los errores operativos y genera más presión sobre el personal antiguo. Según Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso esencial para garantizar el desempeño adecuado del talento humano y para fortalecer la permanencia laboral. Cuando no existe este proceso, los trabajadores sienten que no están adquiriendo habilidades nuevas, lo cual afecta directamente su crecimiento profesional.

Además, la ausencia de una estructura formal para el desarrollo profesional también genera desigualdad entre los colaboradores. Los trabajadores que tienen más tiempo en el hotel terminan siendo quienes capacitan al personal nuevo, aunque no reciban reconocimiento por ello. Esto provoca que el personal más antiguo se sienta explotado o sobrecargado, afectando aún más su motivación y su percepción de justicia laboral.

El crecimiento profesional también se relaciona con la claridad en los objetivos del puesto. Muchos colaboradores mencionaron que no saben con exactitud qué espera la administración de ellos ni cuáles son los criterios que se utilizan para evaluar su desempeño. La falta de metas claras y de retroalimentación periódica genera incertidumbre, lo cual aumenta la desmotivación y la intención de renuncia.

De acuerdo con, Chiavenato (2009) establece que las organizaciones deben crear entornos donde los trabajadores puedan desarrollarse tanto en la parte técnica como personal. Sin embargo, en el Hotel Somoto's esto no ocurre. La falta de planes de capacitación, la ausencia

de rutas de ascenso, la inexistencia de políticas de desarrollo y la carencia del manual de funciones limitan completamente las oportunidades de crecimiento. Esto afecta la motivación interna, reduce la percepción de estabilidad y se convierte en una causa directa de rotación.

De igual forma el crecimiento profesional en el Hotel Somoto's es prácticamente inexistente, lo cual se convierte en una de las causas más fuertes de la rotación de personal. La falta de capacitación, la inexistencia de un manual de funciones, la ausencia de planes de ascenso y la falta de una estructura organizativa clara impiden que los colaboradores visualicen un futuro dentro del hotel. Esto los motiva a buscar oportunidades laborales donde puedan desarrollarse plenamente y donde exista una administración más estructurada y motivadora.

Condiciones laborales y comparación con el mercado

Las condiciones laborales representan uno de los factores más determinantes para comprender la rotación del personal dentro del Hotel Somoto's. Esta dimensión permite analizar aspectos relacionados con el salario, la carga de trabajo, los horarios, los recursos disponibles y las condiciones físicas en las que los trabajadores realizan sus funciones. A partir de las entrevistas realizadas, es evidente que las condiciones laborales actuales no satisfacen las expectativas del personal y contribuyen directa y significativamente a la renuncia frecuente de los colaboradores.

Uno de los aspectos más mencionados por el personal es la desproporción entre el salario recibido y la carga de trabajo ejecutada. La mayoría de los trabajadores considera que el salario no es coherente con el esfuerzo físico, el tiempo de dedicación y las responsabilidades que deben asumir diariamente. Además, esta percepción se agudiza cuando algún compañero renuncia, ya que quienes quedan en el hotel deben asumir tareas adicionales sin recibir ninguna compensación por ello. Esta situación genera cansancio acumulado, desgaste emocional y una percepción generalizada de injusticia.

“El salario no correspondía al esfuerzo físico ni al ritmo de trabajo. Además, no había incentivos adicionales, ni bonos, ni apoyo en transporte. Todo eso desmotiva bastante.”

(Excolaboradora de cocina, comunicación personal, 2024)

Este testimonio muestra que, además del salario base, tampoco existen beneficios adicionales como bonificaciones, horas extra pagadas, alimentación, transporte o incentivos por buen

desempeño. La ausencia de estos beneficios reduce la percepción de justicia laboral y afecta directamente la motivación del personal.

Otro elemento importante dentro de esta dimensión es la sobre carga laboral generada por la rotación continua. Cuando un trabajador renuncia, su puesto no se reemplaza de inmediato, lo que obliga a los colaboradores restantes a absorber sus funciones. Esta situación genera largas jornadas, multitareas constantes y una presión operativa que afecta tanto el rendimiento como la salud física del personal. En un hotel, especialmente en áreas como cocina, limpieza y atención al cliente, la carga laboral debe estar distribuida de forma adecuada para evitar el desgaste.

Asimismo, las entrevistas revelan que las condiciones laborales del hotel se ven afectadas por la ausencia de una estructura administrativa clara, ya que no existe un manual de funciones que defina con precisión las responsabilidades de cada puesto ni un organigrama que establezca jerarquías y rutas de comunicación. Esto genera confusión en torno a quién debe realizar determinadas tareas, lo cual contribuye a la percepción de desorden interno y limita la eficiencia operativa.

El hecho de no contar con estos instrumentos provoca que los trabajadores, en muchas ocasiones, realicen actividades que no corresponden formalmente a su puesto, lo cual incrementa la sensación de injusticia y afecta su satisfacción laboral. El personal expresó que, ante la falta de lineamientos claros, las responsabilidades suelen asignarse “sobre la marcha”, lo que favorece el agotamiento físico y emocional.

Por otro lado, las condiciones ambientales y materiales también influyen en la rotación. Algunos colaboradores mencionaron que, en ocasiones, no cuentan con herramientas suficientes o adecuadas para realizar su trabajo, especialmente en el área de cocina y limpieza. La falta de insumos o equipo aumenta la dificultad del trabajo diario y puede generar frustración o incluso riesgos laborales.

Las condiciones laborales también se ven afectadas por la falta de horarios claramente establecidos. Aunque el hotel requiere flexibilidad por la naturaleza del servicio, la ausencia de horarios estructurados o rotaciones justas provoca que algunos trabajadores sientan que

trabajan más horas que otros o que no tienen suficiente tiempo de descanso. Esto contribuye al desgaste físico y a la decisión de renunciar.

Otro aspecto relevante es la percepción de que el hotel carece de políticas internas relacionadas con la salud laboral, pausas activas o regulaciones que protejan el bienestar del personal. Sin estas políticas, los trabajadores sienten que no existe un respaldo institucional que vele por su salud física y emocional. La falta de un enfoque preventivo provoca que los colaboradores trabajen bajo estrés continuo, lo cual deteriora su calidad de vida y fomenta la rotación.

Las entrevistas también revelaron que el hotel no brinda oportunidades para mejorar las condiciones laborales mediante herramientas como incentivos, reconocimientos, capacitaciones o espacios de opinión. Esta ausencia de participación y de apertura para expresar necesidades o inquietudes contribuye al sentimiento de desmotivación.

En el caso del Hotel Somoto's, las condiciones laborales se convierten en un elemento crítico que influye en la rotación del personal, ya que los trabajadores no sienten que exista una compensación justa, ni una distribución equitativa de responsabilidades, ni un apoyo institucional que promueva su bienestar. Esta situación explica por qué varios colaboradores decidieron renunciar, incluso cuando existía afinidad con el trabajo o los compañeros.

En conclusión, las condiciones laborales actuales del hotel se caracterizan por baja remuneración, sobrecarga laboral, falta de claridad en funciones, ausencia de políticas internas, inequidad en la distribución de tareas y falta de beneficios adicionales. Estos elementos, cuando se combinan, generan un entorno laboral poco favorable para la permanencia del recurso humano y se convierten en una de las causas principales de la rotación constante de personal.

Efectos de la salida constante de compañeros

La salida constante de compañeros tiene consecuencias directas en la dinámica laboral, el ambiente emocional y la carga física de los trabajadores. Este comentario muestra cómo la rotación incrementa la carga laboral de manera inmediata.

“Una colaboradora describió que “cuando alguien se va, toca cubrir turnos extra y se siente una carga pesada”.”

(Colaboradora de cocina, comunicación personal, 2024)

Este aspecto es relevante porque el proceso de formación de nuevos trabajadores recae en los colaboradores existentes, sin una estructura de capacitación formal, lo que aumenta el agotamiento físico y emocional.

“Otra colaboradora añadió que “es desgastante estar entrenando constantemente a compañeros nuevos” (Colaboradora de cocina, comunicación personal, 2024)

De acuerdo con Koontz et al. (2012) explican que la estabilidad del equipo es esencial para mantener la eficiencia operativa. Cuando existe rotación elevada, los equipos deben reorganizarse constantemente, lo que genera estrés y disminuye la productividad.

La evidencia muestra que la rotación crea un ciclo negativo: cuando un trabajador renuncia, los demás deben asumir cargas adicionales, lo cual los desmotiva y los hace considerar también la renuncia. Esto genera un efecto multiplicador que afecta el desempeño general del hotel.

Además, la incertidumbre sobre la permanencia de los compañeros afecta el clima organizacional y la motivación. Varias trabajadoras indicaron que la salida de compañeros genera “desmotivación”, “inseguridad” y “cansancio”.

Se interpreta que este fenómeno constituye una causa importante de la rotación, pues la sobrecarga laboral repetida, generada por un sistema de reemplazo constante, erosiona la moral del equipo.

Capacitaciones profesionales

La capacitación profesional constituye un elemento fundamental dentro de cualquier organización que aspire a mantener un personal competente, motivado y estable. En el Hotel Somoto's, la ausencia de procesos formales de capacitación se identifica como una de las causas más fuertes que influyen en la rotación constante de trabajadores.

Durante las entrevistas realizadas, se evidenció que los colaboradores no reciben capacitación estructurada al ingresar al hotel ni durante su permanencia. La mayoría aseguró que aprende únicamente observando a sus compañeros o por medio de indicaciones breves que no corresponden a un proceso formativo real. Esta situación genera inseguridad, errores

frecuentes y una lenta curva de aprendizaje, lo cual afecta tanto al colaborador como al funcionamiento general del hotel.

“Aquí todo se aprende viendo, pero nadie nos capacita. Si cometes un error, te lo dicen, pero no te explican bien cómo hacerlo.” (Colaboradora de cocina, comunicación personal, 2024)

Este testimonio evidencia que la capacitación no tiene un enfoque preventivo, sino correctivo. Los errores solo se señalan después de cometidos, lo cual aumenta el estrés y la frustración del personal. En términos administrativos, la ausencia de un plan de capacitación limita el desarrollo de competencias técnicas y reduce la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Además, la falta de capacitación provoca que los colaboradores nuevos dependan en exceso de los trabajadores antiguos, quienes deben tomarse tiempo de sus propias tareas para explicar funciones, procesos o procedimientos improvisados. Esto no solo incrementa la carga laboral del personal más experimentado, sino que también afecta la productividad, ya que el tiempo invertido en enseñar es tiempo que se resta a sus responsabilidades principales.

La rotación frecuente agrava aún más este problema. Debido a que el personal cambia constantemente, quienes ya están habituados a sus tareas deben modificar su ritmo de trabajo para enseñar a los nuevos, lo cual genera cansancio y desmotivación. Varios colaboradores señalaron que esta repetición de procesos provoca desgaste físico y emocional:

“Es desgastante estar entrenando constantemente a compañeros nuevos, y eso genera frustración.” (Mesero, comunicación personal, 2024)

La capacitación informal también repercute en la eficiencia del servicio. Clientes frecuentes del hotel mencionaron que en ocasiones el personal se mostraba inseguro, cometía errores simples o tardaba más en realizar tareas básicas, como tomar pedidos, preparar alimentos o procesar pagos. Esto se debe a que el personal no cuenta con la formación adecuada para cumplir con los estándares necesarios de atención al cliente.

Por otro lado, la ausencia de un manual de funciones, que ya fue elaborado como parte de esta investigación, resulta clave en este análisis. Este documento es fundamental para definir claramente las responsabilidades, expectativas, procesos y estándares de cada puesto. Sin él, la capacitación carece de dirección, estructura y objetivos específicos. La formación

profesional no puede ser efectiva si no existe una guía formal que indique qué debe aprender el colaborador y cómo debe desempeñar sus funciones.

Además, la falta de procesos de capacitación afecta la motivación y las oportunidades de crecimiento profesional. Muchos trabajadores expresaron que les gustaría aprender nuevas habilidades o perfeccionar las que ya tienen, pero no reciben apoyo por parte de la administración. Esta ausencia de desarrollo limita su crecimiento personal y laboral, lo que los lleva a buscar empleos donde sí puedan recibir formación y avanzar en su carrera.

La carencia de capacitaciones también tiene consecuencias en la calidad del servicio, una dimensión fundamental en el sector hotelero. Un personal que no está adecuadamente capacitado no puede garantizar una experiencia consistente para los clientes, lo que puede afectar la satisfacción general y la reputación del hotel. Esto también se relaciona con la rotación, ya que un personal inseguro, desmotivado o constantemente corregido tiene mayores probabilidades de renunciar.

Asimismo, la capacitación profesional constituye un pilar esencial para fortalecer la estructura administrativa y operativa del hotel. La implementación de un plan de formación ayudaría a estabilizar el equipo de trabajo, reducir errores operativos, mejorar la calidad del servicio y promover el crecimiento individual de cada colaborador. Formar al personal no solo mejora el rendimiento, sino que también incrementa la motivación, el compromiso y la permanencia dentro del hotel.

De igual manera la falta de capacitación profesional es una de las causas más significativas de la rotación dentro del Hotel Somoto's, ya que afecta la seguridad, el rendimiento, la motivación y la calidad del servicio. La ausencia de un manual de funciones, la falta de procesos formales y el aprendizaje improvisado incrementan la rotación y dificultan la consolidación de un equipo estable. Esta situación demuestra la necesidad de establecer programas de capacitación continua como parte de las estrategias administrativas del hotel.

Culminando con este objetivo, fue posible comprender de manera integral las causas que provocan la rotación de personal en el Hotel Somoto's, identificando que este fenómeno no responde a un solo factor, sino a una combinación de debilidades administrativas y laborales que afectan directamente la motivación, estabilidad y permanencia de los colaboradores. A

partir de la triangulación entre entrevistas, teoría y análisis propio, se evidenció que la rotación surge, principalmente, de la falta de reconocimiento, la ausencia de claridad en las funciones, el clima laboral inestable, la inexistencia de oportunidades de crecimiento y la carencia de procesos formativos que orienten el desempeño del personal.

Los testimonios recogidos permitieron profundizar en la percepción real de los colaboradores, quienes expresaron sentirse sobrecargados, poco valorados y sin herramientas suficientes para desempeñar sus funciones de manera segura y eficiente. Estas experiencias coinciden con lo señalado por autores como Maslow (1943), quien plantea la importancia de atender necesidades como la seguridad, el reconocimiento y la autorrealización para fortalecer la motivación laboral, y con Chiavenato (2009), quien resalta la relevancia del clima organizacional y el desarrollo profesional para garantizar la permanencia del recurso humano. La falta de satisfacción de estas necesidades dentro del hotel se refleja directamente en la intención constante de renuncia.

Asimismo, el análisis reveló que la ausencia de estructura administrativa evidenciada en la falta de organigrama, de políticas internas y de un manual de funciones influye de manera decisiva en la rotación. La inexistencia de lineamientos claros provoca confusión en las tareas, improvisación en la asignación de funciones y un ambiente de trabajo inestable que afecta tanto el rendimiento como la percepción de justicia laboral. Esta situación se intensifica con la falta de capacitación, ya que los trabajadores no reciben una formación adecuada para desempeñar sus responsabilidades, lo cual genera inseguridad y errores, afectando incluso la calidad del servicio brindado a los clientes.

Como resultado de este análisis, se comprobó que la rotación del personal es consecuencia directa de un modelo de gestión que carece de bases administrativas sólidas. Por ello, una de las aportaciones más relevantes de este estudio fue la elaboración del organigrama y del manual de funciones, herramientas que permitirán establecer una estructura clara, definir responsabilidades, distribuir tareas de manera equitativa y fortalecer la comunicación interna. Estos instrumentos se convierten en elementos clave para mejorar la gestión del recurso humano y, por ende, reducir la rotación dentro del hotel.

La rotación de personal afecta los procesos administrativos del hotel.

En el siguiente objetivo se muestra cómo el Hotel Somoto's desempeña sus procesos administrativos compuesto por las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Planeación:

La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de gestionar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenibles en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas para llegar a destino previsto (Louffat, 2015, pág. 3).

El Hotel Somoto's planea a corto plazo en aspectos operativos (servicio al cliente, limpieza, recepción), pero carece de una planeación estratégica formal a mediano o largo plazo.

Se menciona la necesidad de diseñar estrategias de capacitación, motivación y retención del personal, lo que implica que la planeación actual no incluye políticas de desarrollo humano sostenibles.

Organización:

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento de una institución de manera compatible con la planeación estratégica. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales (Louffat, 2015, pág. 38).

El hotel Somoto's mantiene una estructura básica y funcional, aunque poco formalizada:

Está compuesto por áreas de recepción, limpieza/mantenimiento, cocina/restaurante y administración, lo que sugiere una estructura organizacional simple y jerarquía corta. No existen políticas claras de reclutamiento, selección ni promoción interna.

Dirección:

Las empresas y los países en el mundo crecen y son competitivos por una buena dirección que les ha permitido lograr sus objetivos. No basta con tener lo último en tecnología, contar con suficientes recursos financieros, materiales y humanos, se necesita que las personas que

dirigen una empresa, país, tengan la capacidad suficiente para poder influenciar a las personas que están a su cargo para que realicen sus actividades, es decir, ejecuten una buena dirección (López, 2012, pág. 112)

En el Hotel Somoto's la función de dirección se ejerce de manera centralizada en el propietario o gerente, con un estilo de liderazgo más autoritario que participativo, los colaboradores perciben poca retroalimentación y reconocimiento por su desempeño, la motivación depende más de factores personales que de incentivos institucionales. No existen programas continuos de capacitación o liderazgo, aunque se reconoce que la gestión del talento humano influye directamente en la calidad del servicio.

Control

El control administrativo en el Hotel Somoto's es reactivo y poco sistemático. No se evidencian mecanismos formales de evaluación del desempeño, aunque el gerente valora el trabajo del personal de manera informal, no existen indicadores cuantitativos ni seguimientos periódicos para medir la eficiencia, satisfacción o productividad del personal.

En palabras de (Chiavenato, 2015) cuando existe una alta rotación, estos elementos tienden a debilitarse, generando repercusiones negativas tanto a nivel interno como en la percepción del cliente externo.

De acuerdo con Chiavenato (2015) y Koontz et al. (2012) al comparar estos hallazgos con la teoría administrativa, se reafirma que la estabilidad del talento humano es un factor clave para el desarrollo administrativo y sin ella, la planeación se ve retrasada, la organización se debilita, la dirección se vuelve reactiva y el control pierde efectividad.

Procesos administrativos

“Desde mi experiencia como gerente, considero que las responsabilidades están definidas en términos generales, sin embargo, la alta rotación de personal provoca que estas funciones no siempre se ejecuten con la misma eficacia. Cada nuevo ingreso requiere un proceso de inducción que consume tiempo y recursos, lo cual genera cierta inestabilidad en las operaciones diarias. Esto evidencia que, aunque exista un organigrama formal, la rotación dificulta mantener la claridad de roles de manera constante.”

(Gerente, comunicación personal, 2025)

“La extrabajadora indica que su salida del hotel fue principalmente el salario, que era bajo en comparación con la carga de trabajo. También influyó la falta de reconocimiento y el hecho de que no había posibilidades reales de crecer dentro del hotel. Sentía que pasaban los meses y siempre estaba en lo mismo, sin capacitación ni incentivos.”

(extrabajadora, comunicación personal, 2025)

La gerente del Hotel Somoto's reconoce que existe una estructura organizativa formal con funciones definidas, pero la alta rotación de personal impide que esta funcione de manera eficaz. Cada nuevo ingreso requiere tiempo y recursos para su inducción, lo cual interrumpe la continuidad operativa y aumenta la carga de trabajo del personal antiguo.

Esto provoca inestabilidad en las actividades diarias y limita la eficiencia. Aunque se realizan reuniones y supervisiones periódicas, la falta de estabilidad en el equipo dificulta el seguimiento y cumplimiento de las mejoras planificadas.

Asimismo, una excolaboradora señala que la carga laboral generada por la constante salida de compañeros fue una de las principales razones de su renuncia. A esto se sumaban un salario insuficiente para la cantidad de trabajo, la falta de oportunidades de crecimiento profesional y la ausencia de incentivos, factores que contribuyeron a su desmotivación y desgaste laboral.

Calidad en la gestión administrativa

“Sí, se realizan controles, principalmente a través de reuniones mensuales de supervisión y revisiones en las áreas críticas como recepción, cocina y limpieza. No obstante, la rotación afecta la continuidad de estos controles porque no siempre se cuenta con el personal capacitado para dar seguimiento a las mejoras propuestas. Esto retrasa la implementación de estrategias administrativas y limita la capacidad de mantener estándares de calidad.”

(Gerente, comunicación personal, 2025)

El extrabajador del hotel comenta que la rotación desorganiza todo. “Afecta la atención al cliente, porque siempre hay personal nuevo que no conoce bien los procedimientos. Además,

obliga a los que se quedan a duplicar su carga de trabajo, lo que genera más estrés y más renunciaciones. Es un ciclo sin fin si no se toman medidas.”

(Extrabajador, comunicación personal, 2025)

La gerente del Hotel Somoto's indica que, aunque existen mecanismos de control como reuniones mensuales y supervisiones en áreas clave, la alta rotación del personal dificulta su continuidad. La entrada constante de nuevos colaboradores aumenta los errores y obliga a repetir capacitaciones, generando costos adicionales y retrasos en la evaluación de resultados.

Esto debilita el control administrativo y afecta la eficiencia operativa. A pesar de contar con una estructura formal y procedimientos definidos, la falta de estabilidad impide que estos se apliquen de forma sostenida, lo que finalmente repercute en la calidad del servicio y en la toma de decisiones oportunas.

El testimonio de un extrabajador confirma que la rotación afecta directamente la atención al cliente, pues los empleados nuevos requieren procesos de inducción que disminuyen temporalmente la calidad del servicio. Esto genera una mayor carga de trabajo para el personal antiguo, provocando estrés y desmotivación. La sobrecarga laboral se convierte en una de las principales razones para abandonar la empresa, creando un círculo de rotación constante.

Distribución del trabajo

“La participación de los colaboradores es limitada. Generalmente, las decisiones estratégicas se toman a nivel gerencial y los empleados se limitan a cumplir instrucciones. La falta de espacios de participación reduce el sentido de pertenencia y puede explicar, en parte, la rotación, ya que los trabajadores no siempre se sienten escuchados o valorados en la organización.

(Gerente, comunicación personal, 2025)

Así mismo el excolaborador comentó que no percibió oportunidades de crecimiento “No. Desde que entré supe que ese puesto no tenía futuro. No había plan de ascenso ni posibilidad de aprender nuevas técnicas o mejorar profesionalmente. Eso pesó mucho en mi decisión de irme.”

(Extrabajador, comunicación personal, 2025)

La gerente del Hotel Somoto's reconoce que la compensación económica es una de las principales estrategias para retener al personal, especialmente porque la participación de los colaboradores en la toma de decisiones es limitada. Las decisiones estratégicas se concentran en el nivel gerencial, lo que genera una relación laboral vertical donde los empleados únicamente ejecutan instrucciones sin oportunidad de opinar o proponer mejoras.

Esta dinámica reduce el sentido de pertenencia, debilita el compromiso organizacional y puede aumentar la rotación del personal. Además, aunque el hotel intenta adaptarse al mercado turístico mediante innovaciones y alianzas, la inestabilidad del equipo reduce la efectividad de estas iniciativas, ya que la calidad del servicio depende de trabajadores capacitados y motivados.

El testimonio del extrabajador refuerza esta situación, señalando que no encontró oportunidades de crecimiento profesional ni espacios para aprender nuevas técnicas dentro del hotel. La falta de desarrollo laboral y de posibilidades de mejora influyó significativamente en su decisión de renunciar. La ausencia de incentivos para ampliar habilidades y adquirir experiencia limita la motivación del personal y contribuye a que los trabajadores busquen alternativas en otros lugares, afectando nuevamente la continuidad operativa del hotel.

Número de errores o retrabajos en los procesos administrativos

“Los criterios más frecuentes son la experiencia previa, la disposición del colaborador y la capacidad de aprendizaje. Sin embargo, en un contexto de alta rotación, muchas veces se asignan responsabilidades con base en la urgencia operativa más que en un proceso planificado.

Esto genera sobrecarga en algunos empleados con mayor antigüedad y, a la larga, puede incrementar aún más la rotación por desmotivación.”

(Gerente, comunicación personal, 2025)

Extrabajadora del hotel comenta que:” Con mis compañeros siempre tuvimos buena comunicación, pero con la administración a veces era complicado. No había mucha apertura

para escuchar nuestras necesidades o sugerencias. El ambiente se volvía pesado cuando renunciaba alguien porque tocaba cubrir más trabajo.”

(Extrabajadora, comunicación personal, 2025)

La gerente del Hotel Somoto's señala que la experiencia, la disposición y la capacidad de aprendizaje son los criterios para asignar responsabilidades, pero la alta rotación interrumpe este proceso. En situaciones de urgencia, las tareas se distribuyen sin planificación, lo que sobrecarga a los empleados con más antigüedad y aumenta el riesgo de renuncias. Esto genera un ciclo que afecta la estabilidad del equipo y limita la eficiencia administrativa. Además, la rotación debilita la planeación, el liderazgo y los controles internos, elevando los costos operativos y perjudicando la calidad del servicio.

Por otra parte, la compensación económica se identifica como la principal estrategia para disminuir la rotación, ya que un salario justo mejora la motivación y reduce el interés por buscar otros empleos. Sin embargo, una trabajadora menciona que, aunque la comunicación entre compañeros era buena, la relación con la administración era difícil porque no escuchaban sus necesidades. Esto generaba tensión y mayor carga laboral cuando alguien renunciaba, pues debían cubrir temporalmente sus funciones, reforzando el desgaste del personal.

Organización del tiempo

“El hotel procura adaptarse mediante la innovación en servicios, promociones en redes sociales y alianzas con tour-operadores locales. Sin embargo, la rotación de personal impacta negativamente en esta adaptación, pues la calidad del servicio al cliente depende en gran medida de la estabilidad y capacitación del recurso humano. Cuando no se logra retener al personal, la experiencia del cliente puede verse afectada, limitando la competitividad frente a otros hoteles de la zona.”

(Gerente, comunicación personal, 2025)

Así mismo la excolaboradora mencionó que las condiciones salariales son poco competitivas “No, definitivamente no. El salario no correspondía al esfuerzo físico ni al ritmo de trabajo. Además, no había incentivos adicionales, ni bonos, ni apoyo en transporte. Todo eso desmotiva bastante.”

(Extrabajadora, comunicación personal, 2025)

La gerente del Hotel Somoto's indica que, aunque buscan adaptarse al mercado turístico mediante innovación, promoción y alianzas, la alta rotación del personal limita la efectividad de estas estrategias. La constante salida de empleados capacitados interrumpe la atención al cliente, afecta la calidad del servicio y debilita la imagen del hotel, dificultando la implementación de mejoras a largo plazo.

Según una excolaboradora, la rotación se debe a la baja competitividad salarial, la falta de reconocimiento y la escasa oportunidad de crecimiento. Esta situación genera desmotivación e insatisfacción, fomentando un ciclo de rotación que afecta la eficiencia del personal y la calidad del servicio.

A partir del análisis realizado, se concluyó que la rotación del personal está estrechamente relacionada con los procesos administrativos, ya que genera consecuencias que desafían la organización del hotel, implica inversión extra de tiempo al reclutar, seleccionar y capacitar nuevo personal retrasando el desarrollo normal de todas las actividades diarias que se realizan en el hotel.

Por otro lado, se necesita una inversión cada cierto tiempo para aspectos de capacitación de nuevo personal, lo que genera gastos extras que no estaban previstos en el presupuesto mensual, de igual forma, tiene repercusión en la calidad del servicio pues la inestabilidad del personal puede generar inconsistencia en la atención al cliente e inestabilidad en el equipo de trabajo.

En síntesis, estos factores demuestran que una alta rotación de personal no solo implica mayores costos operativos, sino que también compromete la coherencia interna de la organización, la calidad del servicio al cliente y, en general, la eficiencia del Hotel. Por ende, reducir la rotación se convierte en una prioridad estratégica para garantizar un desempeño sostenible y una experiencia positiva para los huéspedes.

A partir de este análisis, resulta necesario contrastar las causas identificadas en el Hotel Somoto's con los planteamientos teóricos de la Gestión del Talento Humano. Esta comparación permite evidenciar en qué medida las prácticas reales del hotel se alejan de los estándares recomendados por la literatura, y cómo estas diferencias explican el impacto

negativo que tiene la rotación dentro de los procesos administrativos. Para ello, se presenta a continuación un cuadro comparativo que relaciona los principales elementos teóricos con los hallazgos obtenidos en esta investigación.

Tabla 1. Cuadro comparativo

Aspecto de la teoría	Lo que dice la literatura	Hallazgos reales en el Hotel Somoto's
Promoción interna	Las empresas deben ofrecer oportunidades de ascenso y crecimiento para retener talento (Chiavenato, 2009).	No existen ascensos; los colaboradores permanecen en el mismo puesto sin posibilidades de crecimiento.
Capacitación	La gestión del talento humano exige capacitación continua para mejorar desempeño (Ulrich, 1997).	No hay capacitaciones formales; el personal aprende observando.
Reconocimiento	La motivación mejora con reconocimiento (Herzberg, 1959).	No existen incentivos ni reconocimiento formal.
Clima laboral	Un buen clima reduce la rotación (Chiavenato, 2009).	El clima está afectado por rotación constante y sobrecarga laboral.
Organización administrativa	Organigramas y manuales evitan duplicidad y confusiones.	No existen; esto desorganiza las actividades diarias.
Estabilidad laboral	La permanencia fortalece la productividad.	Empleados duran 2-3 meses; máximo 1 año.
Compensación justa	Salarios competitivos y beneficios adecuados.	Salarios bajos respecto a carga laboral.
Gestión del desempeño	La evaluación del desempeño mejora servicio.	No existe evaluación formal.

El análisis comparativo evidencia que las prácticas actuales del Hotel Somoto's presentan múltiples brechas respecto a lo que establece la teoría de la Gestión del Talento Humano. La ausencia de procesos formales de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y reconocimiento explican tanto la frecuencia de la rotación como su impacto negativo en los procesos administrativos. Estos hallazgos confirman la necesidad de implementar mecanismos más estructurados de gestión, especialmente en la etapa de contratación, donde se originan muchos de los problemas identificados. En este sentido, se vuelve imprescindible presentar herramientas que permitan ordenar y profesionalizar este proceso, como la rúbrica de contratación que se desarrolla a continuación.

Todo lo anteriormente dicho se verifica en el Manual de Gestión de Hoteles de Nicaragua según el INTUR, en el cual dice que los hoteles deben contar con los siguientes elementos en el área de los procesos administrativos (INTUR, 2012).

- El hotel debe tener una organización de tal manera que preste los servicios correspondientes a su categoría y los que promocióne. En particular, el hotel debe contar con un Manual de Organización que contenga por lo menos:

- El organigrama o esquema de cargos en el cual se establecen las relaciones funcionales, jerárquicas y de control; la definición y estructuración de las áreas de la organización, incluyendo la definición de las funciones de esas áreas.

- Requisitos y criterios de selección del personal para todas y cada una de las áreas del hotel, incluyendo las competencias y habilidades que debe poseer el personal, de acuerdo con la definición y estructuración de las áreas que se haya establecido.

- Contar con procedimientos que permitan garantizar la calidad de los servicios ofrecidos.

- Contar con personal capacitado y entrenado para la eficiente y oportuna entrega de los servicios que presta el hotel.

- Contar con ropa de trabajo o uniforme, con su respectivo distintivo.

- Contar con un procedimiento de recepción, tratamiento de quejas y sugerencias

Sim embargo, es importante aclarar que el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) no suele emitir una "rúbrica" detallada de contratación de personal como tal. El INTUR se

enfoca principalmente en la regulación, registro, categorización y promoción de las empresas turísticas (incluyendo hoteles) en Nicaragua.

Sin embargo, para un hotel que opera bajo la regulación del INTUR, la contratación de personal debe apegarse a:

- La legislación laboral nicaragüense vigente (Código del Trabajo).
- Las normativas de calidad y servicio implícitas en la Categorización de Hoteles por Estrellas (nicaragüense y del INTUR).
- Las mejores prácticas de recursos humanos en la industria turística.

Con lo antes de tallado se propone al hotel pueda utilizar la siguiente rúbrica para la contratación de personal.

Tabla 2. Rúbrica de Contratación de Personal para Hoteles

Rúbrica de Contratación de Personal para Hoteles

Criterio	Descripción	Verificación
Identificación Personal	Cédula de Identidad o Residencia.	Copia simple.
Antecedentes	Hoja de vida y cartas de recomendación.	Documentos originales/copias.
Edad Mínima	Cumplimiento de la edad legal para trabajar.	Cédula de Identidad.
Registro Hotelero	Hotel con Registro Nacional de Turismo vigente.	Certificado/Licencia del Hotel.
Contrato Laboral	Cumplimiento con la Ley Laboral.	Modelo de contrato.
Formación en Turismo	Diplomas o títulos afines.	Copias de certificados.
Conocimiento Específico	Habilidades técnicas del puesto.	Prueba práctica/entrevista.
Experiencia Previa	Experiencia en hotelería o servicios.	Cartas de experiencia.

Idiomas	Dominio de inglés u otros idiomas.	Evaluación oral/escrita.
Orientación al Cliente	Capacidad para satisfacer al huésped.	Preguntas situacionales.
Comunicación Interpersonal	Expresión clara y profesional.	Observación en entrevista.
Proactividad	Iniciativa y resolución de problemas.	Ejemplos previos/referencias.
Presentación Personal	Higiene y vestimenta adecuada.	Observación directa.
Trabajo en Equipo	Colaboración y compromiso.	Entrevista/referencias.

(NICARAGUA, 2018)

Estrategias orientadas a la disminución de la rotación de personal para el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's.

Como resultado del análisis, se propone un conjunto de estrategias orientadas a disminuir la rotación del personal y fortalecer la gestión administrativa del Hotel Somoto's. Estas estrategias se fundamentan en la teoría de Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2015; Ulrich, 1997) y en los hallazgos obtenidos durante las entrevistas y la observación.

Estrategia 1. Fortalecimiento del clima laboral y reconocimiento del personal

Objetivo: Mejorar la motivación, satisfacción y sentido de pertenencia del personal mediante acciones que reconozcan su esfuerzo y promuevan un ambiente laboral armonioso.

Actividades:

- Implementar un programa de reconocimiento mensual al desempeño.
- Realizar reuniones trimestrales para retroalimentación positiva y resolución de conflictos.
- Crear espacios de convivencia (convivios, actividades de integración).
- Diseñar un buzón de sugerencias confidencial para mejorar la comunicación interna.

- Establecer incentivos no monetarios (días libres, certificados, menciones).

Aporte: Contribuye a disminuir la desmotivación y el desgaste emocional, factores que actualmente inciden en la rotación. Un clima laboral más positivo promueve la permanencia del personal, mejora la comunicación interna y fortalece la organización administrativa del hotel.

Estrategia 2. Programa de capacitación y desarrollo profesional

Objetivo: Fortalecer las habilidades técnicas y administrativas del personal para mejorar la calidad del servicio y promover el crecimiento profesional dentro del hotel.

Actividades:

- Capacitar al personal en atención al cliente, trabajo en equipo y manejo emocional.
- Ofrecer talleres sobre procesos administrativos básicos y uso de herramientas tecnológicas.
- Crear un plan de formación anual con temas específicos para cada área.
- Implementar mentorías internas entre empleados con mayor experiencia.
- Evaluar el desempeño después de cada capacitación para medir avances.

Aporte: La formación continua genera empleados más competentes, motivados y comprometidos. Reduce la rotación al ofrecer oportunidades de crecimiento, y fortalece el desarrollo administrativo al profesionalizar las funciones internas del hotel.

Estrategia 3. Mejoras en las condiciones laborales y compensación

Objetivo: Incrementar la satisfacción y estabilidad del personal mediante ajustes salariales, beneficios adicionales y mejores condiciones de trabajo.

Actividades:

- Realizar un análisis comparativo de salarios en hoteles similares de la región.
- Implementar incentivos económicos por desempeño y cumplimiento de metas.
- Establecer horarios más equilibrados y adecuados a la carga laboral.

- Garantizar condiciones físicas adecuadas en los espacios de trabajo.
- Evaluar periódicamente la satisfacción del personal con sus condiciones laborales.

Aporte: Mejora la percepción de justicia laboral, reduce la fuga de talento y fortalece la estabilidad interna. Una compensación más justa permite al hotel retener personal clave, lo cual fortalece directamente la gestión administrativa y la continuidad operativa.

Estrategia 4. Reestructuración del proceso de selección y contratación

Objetivo: Garantizar la incorporación de personal adecuado y comprometido mediante un proceso de selección más técnico, transparente y alineado a las necesidades del hotel.

Actividades:

- Actualizar los perfiles de puestos con funciones claras y requisitos específicos.
- Aplicar entrevistas estructuradas y pruebas prácticas antes de la contratación.
- Incluir evaluación de habilidades blandas (responsabilidad, actitud, comunicación).
- Implementar entrevistas finales con el gerente para confirmar compatibilidad.
- Diseñar un proceso de inducción completo para nuevos colaboradores.

Aporte: Un proceso de selección más eficiente disminuye la entrada de personal no apto, reduce renuncias tempranas y mejora la estabilidad del equipo. Esto fortalece la estructura administrativa y disminuye costos de rotación.

Estrategia 5. Implementación de un sistema formal de inducción y seguimiento

Objetivo: Facilitar la adaptación del personal nuevo y garantizar su integración efectiva en los procesos administrativos y operativos.

Actividades:

- Crear un manual de bienvenida con normas, misión, visión y funciones del hotel.
- Capacitar al nuevo personal durante su primera semana de ingreso.
- Asignar un compañero guía durante el primer mes.

- Realizar evaluaciones de adaptación a los 15, 30 y 60 días.
- Brindar retroalimentación personalizada según el desempeño inicial.

Aporte: Una inducción adecuada reduce la incertidumbre del nuevo personal y evita renuncias tempranas. Favorece la estabilidad del equipo, lo cual es clave para el desarrollo administrativo y la continuidad del servicio.

Estrategia 6. Fortalecimiento de la comunicación interna

Objetivo: Optimizar la coordinación administrativa y operacional mediante canales claros, rápidos y efectivos de comunicación.

Actividades:

- Establecer reuniones breves diarias entre áreas para coordinar actividades.
- Implementar un grupo interno oficial (WhatsApp u otro medio).
- Capacitar en técnicas de comunicación asertiva.
- Documentar y socializar los procesos administrativos esenciales.
- Crear un registro interno de incidencias para mejorar la toma de decisiones.

Aporte: La comunicación clara reduce malentendidos, errores y retrabajos. Al mejorar la coordinación interna, disminuye la frustración laboral y fortalece el desarrollo administrativo del hotel.

Estrategia 7. Programa de bienestar laboral y equilibrio personal

Objetivo: Promover el bienestar físico y emocional del personal para mejorar su desempeño y reducir el agotamiento laboral.

Actividades:

- Crear pausas activas diarias de 5 a 10 minutos.
- Brindar apoyo emocional básico mediante charlas y acompañamiento.
- Ajustar cargas laborales para evitar sobrecargas.

- Fomentar actividades recreativas internas (convivios, celebraciones).
- Implementar políticas de descanso adecuado después de temporadas altas.

Aporte: Contribuye a reducir el estrés y el agotamiento laboral, factores que influyen en la rotación. Al sentirse cuidados y valorados, los trabajadores fortalecen su compromiso, beneficiando directamente la gestión administrativa y el servicio al cliente.

A continuación, se detalla la propuesta del manual de funciones

Los manuales de procedimientos o funciones en palabras de Ceja (1997) son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

La ausencia de un manual de funciones en el Hotel Somoto's representa una notable limitación en la organización y eficiencia organizativa, al no contar con una guía formal donde se establezcan los roles existentes ya que se generará duplicidad de funciones, confusión interna implicando riesgos operativos y administrativos.

Se ha elaborado un manual de funciones que incluye los cargos existentes los cuales están relacionados directamente con Hotel.



MANUAL DE FUNCIONES

HOTEL SOMOTO'S

Año 2025

Tabla 3. Manual de funciones/área Gerencia

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente general
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Propietarios
OBJETIVO DEL CARGO	
Dirigir, planificar y supervisar las operaciones administrativas, financieras y operativas del Hotel Somoto's, garantizando la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Licenciatura en Administración de Empresas, Hotelería o carreras afines.
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años en puestos de supervisión o gerencia.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Gestión administrativa, servicio al cliente, control financiero, manejo de personal.
COMPETENCIAS	Liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, trabajo en equipo.

FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO
-Supervisar todas las áreas operativas del hotel. -Coordinar la ejecución de políticas internas y reglamentos. -Gestionar el presupuesto y controlar los gastos. -Velar por la calidad del servicio ofrecido a los clientes. -Supervisar al personal y evaluar su desempeño. -Atender asuntos administrativos y solucionar conflictos internos.

Tabla 4. Manual de funciones/área Recepción

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Recepcionista
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Gerente general
OBJETIVO DEL CARGO	
Atender a los huéspedes en su llegada, estancia y salida, garantizando una experiencia hospitalaria eficiente, cordial y profesional.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Bachillerato concluido; preferible técnico en Hotelería o turismo

EXPERIENCIA	6 meses de experiencia en atención al cliente.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Manejo de reservas, servicio al cliente, manejo básico de computadoras.
COMPETENCIAS	Amabilidad, buena comunicación, organización, trabajo bajo presión.
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
-Recibir y registrar a los huéspedes. -Gestionar reservas y brindar información del hotel. -Atender solicitudes, quejas y necesidades de los clientes. -Coordinar con otras áreas la atención al huésped. -Realizar cobros y emitir comprobantes.	

Tabla 5. Manual de funciones/ área Limpieza

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Personal de limpieza
NÚMERO DE CARGOS	2
JEFE INMEDIATO	Gerente general
OBJETIVO DEL CARGO	

Mantener en óptimas condiciones de higiene y orden las habitaciones, pasillos y áreas comunes del hotel.

PERFIL DEL CARGO

ESTUDIOS

Bachillerato concluido

EXPERIENCIA

No indispensable preferible 6 meses en limpieza

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Uso de productos de limpieza y normas básicas de higiene

COMPETENCIAS

Responsabilidad, orden, trabajo en equipo, actitud de servicio

FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO

- Realizar limpieza diaria de habitaciones.
- Cambiar sábanas, toallas y suministros.
- Mantener limpias las áreas comunes.
- Reportar daños o necesidades de mantenimiento.
- Cumplir con normas de higiene y seguridad.

Tabla 6. Manual de funciones/ área Atención al cliente

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Meseros
NÚMERO DE CARGOS	2
JEFE INMEDIATO	Gerente general
OBJETIVO DEL CARGO	
Brindar atención eficiente y cordial a los clientes en el área del restaurante, asegurando una experiencia de servicio de calidad.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Bachillerato concluido
EXPERIENCIA	Experiencia previa en servicio de mesa (deseable)
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Manejo de menús, técnicas de servicio y atención al cliente.
COMPETENCIAS	Buen trato, comunicación, rapidez, trabajo bajo presión.

FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO
-Tomar órdenes de clientes y servir alimentos. -Mantener limpieza en mesas y área de comedor. -Coordinar con cocina los pedidos. -Atender necesidades o solicitudes de los clientes. -Presentar cuentas y realizar cobros.

Tabla 7. Manual de funciones/ área Cocina

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Personal de cocina
NÚMERO DE CARGOS	5
JEFE INMEDIATO	Gerente general
OBJETIVO DEL CARGO	
Preparar alimentos con calidad, higiene y eficiencia, garantizando el cumplimiento de estándares culinarios del hotel.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Bachillerato concluido; cursos de cocina (deseable).

EXPERIENCIA	Experiencia previa en cocina (deseable)
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Manipulación de alimentos, higiene y seguridad alimentaria.
COMPETENCIAS	Trabajo en equipo, responsabilidad, rapidez, organización.
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
-Preparar alimentos según recetas establecidas. -Mantener limpia el área de cocina. -Controlar inventario básico de insumos. -Apoyar en la elaboración de menús. -Cumplir normas de higiene y seguridad alimentaria.	

Finalmente, las estrategias propuestas representan un conjunto de acciones fundamentales para fortalecer la gestión del talento humano dentro del Hotel Somoto's y reducir los niveles de rotación identificados. La incorporación de procesos formales, como un organigrama definido, un manual de funciones, capacitaciones periódicas y mecanismos de reconocimiento, permitirá mejorar la estabilidad del personal y optimizar el funcionamiento administrativo. Con estas medidas, el hotel tendrá una base más sólida para garantizar continuidad operativa, elevar la calidad del servicio y promover un clima laboral más estable y motivador.

11.Conclusiones

Se evidenció que el hotel cuenta con una ubicación estratégica, una demanda turística creciente y un equipo con disposición para mejorar, pero estas ventajas se ven debilitadas por la inestabilidad del recurso humano, lo que afecta la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

Se confirmó que la rotación está asociada principalmente a salarios poco competitivos, limitada capacitación, ausencia de reconocimiento, escasas oportunidades de crecimiento y falta de instrumentos administrativos que orienten el trabajo diario. Estas condiciones generan desmotivación, sobrecarga laboral y discontinuidad en las funciones, impactando directamente en los procesos de planificación, organización, dirección y control del hotel.

La implementación de herramientas como el organigrama y el manual de funciones se vuelve indispensable para ordenar los procesos internos, definir claramente los roles y mejorar la comunicación entre las áreas. Estos instrumentos permitirán establecer responsabilidades precisas, facilitar la supervisión y promover una gestión administrativa más eficiente y coherente con las demandas del sector hotelero.

Finalmente, las estrategias propuestas para reducir la rotación y fortalecer la administración del Hotel Somoto's representan una oportunidad real de crecimiento. Su aplicación contribuirá a mejorar el clima laboral, profesionalizar al personal, elevar la calidad del servicio y consolidar al hotel como una oferta competitiva y estable dentro del turismo local. Con una gestión adecuada del talento humano, el hotel podrá alcanzar un funcionamiento más eficiente y sostenible en el tiempo.

12.Recomendaciones

- Fortalecer el clima laboral mediante acciones de reconocimiento, comunicación interna efectiva y espacios de retroalimentación continua.
- Implementar el organigrama y el manual de funciones propuesto para ordenar los procesos y mejorar la coordinación entre áreas.
- Revisar y ajustar la estructura salarial para hacerla más competitiva dentro del sector hotelero local.
- Desarrollar un programa de capacitación continua en atención al cliente, trabajo en equipo, habilidades administrativas y manejo emocional.
- Establecer un proceso de inducción formal para nuevos colaboradores que facilite su integración y comprensión de responsabilidades.
- Crear mecanismos de reconocimiento e incentivos no monetarios que fortalezcan la motivación y el sentido de pertenencia.
- Promover la participación del personal en la toma de decisiones relacionadas con la operación diaria y la mejora del servicio.
- Fomentar alianzas estratégicas con instituciones como INATEC, INTUR y universidades para capacitaciones y asesorías técnicas.
- Mejorar la comunicación entre gerencia y colaboradores mediante espacios seguros de diálogo y escucha activa.
- Potenciar la presencia digital del hotel con estrategias de promoción en redes sociales y alianzas con tour operadores.
- Diseñar un plan anual de bienestar laboral que incluya actividades recreativas, jornadas de integración y acciones de motivación.

- Establecer controles administrativos periódicos para supervisar tareas, mejorar procesos y garantizar eficiencia operativa.

13.Bibliografía

- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Retrieved Mayo 21, 2025, from <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Acevedo, A., & López, A. (2004). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Adams, S. (1965). *Inequity in social exchange*. New York: Academic Press.
- Aguilera, C. (27 de Diciembre de 2023). ispring: <https://www.ispring.es/blog/como-disminuir-rotacion-de-personal>
- Balbuena, H. (14 de Octubre de 2018). *Evaluación educativa*. <https://evaluacionenelprocesoeducativo.blogspot.com/2018/10/guia-de-observacion.html?m=1>
- Barros, Y. (2017). *Prezi*. <https://prezi.com/p/ol37recum9t-/historia-y-evolucion-del-talento-humano/>
- Castilblanco, N., peralta, M., & Arauz, R. (2022). Repositorio Institucional UNAM Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20080/1/20675.pdf>
- Ceja, G. G. (1997). *Sistemas Administrativos*. Colonia Atlampa, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V. Retrieved Mayo 19, 2025, from https://www.academia.edu/36277778/Sistemas_Administrativos_An%C3%A1lisis_y_Dise%C3%B1o_Guillermo_G%C3%B3mez_Ceja_605_

Chiavenato, I. (1999). *Administracion de recursos humanos* (5ta edicion ed.). Mc Graw Hill .

Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano*. Mac Graw Hill.

<https://drive.google.com/file/d/0B08c1LEUictRa0gxZ0Vod0o5NGc/view?resourcekey=0-CobDxHopAVjsCy2GtPPrrQ>

Chiavenato, I. (2006). *Administracion teoria y practica*. Mc Graw Hill .

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de recursos humanos/El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Mc Graw Hill .

Chiavenato, I. (2015). *Gestion del talento humano* (4ta Edicion ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano* (4ta Edición ed.). Mc Graw Hill.

Coulter, R. (2018). *Administracion* (Octava edicion ed.). Pearson Educacion.

Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación, mexico 2011.

Eslava, E. (2004). Blog de recursos humanos: <https://bit.ly/2tukrdY>

García, S. (1987). *El salario: sus aspectos sociopsicológicos*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

INTUR. (01 de Marzo de 2012). *Gaceta Diario 41*.

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(All\)/F5D5177A855468B4062579EC0061A886?OpenDocument#:~:text=j\)%20Debe%20establecerse%20una%20po](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/(All)/F5D5177A855468B4062579EC0061A886?OpenDocument#:~:text=j)%20Debe%20establecerse%20una%20po)

l%C3%ADtica,que%20sea%20del%20mismo%20tipo.&text=%C3%81rea%20de%
20estacionamiento%20dentro%20o,uso%20exclusivo%2

Jerico, P. (2001). *La gestion del talento*. Prentice Hall-pearson Educacion.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Adiministración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª edicion ed.). Mc Graw Hill.

López, R. C. (2012). *Proceso administrativo* . Red tercer milenio.

Louffat, E. (2015). *Administracion fundamentos del proceso administrativo*. CENGAGE learning.

Lozada, J. (2014). *Investigacion Aplicada: Definicion, Propiedad Intelectual e Industria*.

MANAGUA, U. (2006). *Proceso Administrativo*.

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

Marenco, M., Polanco, G., & Ubeda, Y. (2013). Repositorio universitario UNAM

Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1823/1/16356.pdf#page9>

Maslow, A. (1943). *Una teoría de la motivación humana*. *Psychological Review*. American Psychological Association.

Montenegro, M., & Pinedo, R. (2021). *Repositorio UCV*.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79056/Guerrero_MFD

[M-Pinedo_HRP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79056/Guerrero_MFD)

Morales, A. (2017). *Repositorio Institucional UNAM Managua*.

<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9858/1/19138.pdf>

NICARAGUA, N. (Abril de 2018). *Scrib*.

<https://es.scribd.com/document/376317502/Seleccion-Del-Personal-Hotelero>

Prieto, G. (2013). *Gestion del talento humano como estrategia para retencion del personal*.

Universidad de Medellin. <https://repository.udem.edu.com>

Rios, J., & Tello, R. (2022). *Repositorio institucional UPLA.* ,

<https://hdl.handle.net/20.500.12848/6797>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición ed.). Pearson.

Rojas, F. (2020). *Universidad autonoma del peru*.

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1545/Rojas%20Portocarrero%20c%20Franco%20Augusto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Román, Z. (2009). *Mercado laboral en venezuela*. (E. C. apuntes, Ed.)

Sehweret, G. (1987). *El salario, sus aspectos sociopsicologicos*. Ciencias Sociales .

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administracion*. Prentice Hall.

https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO_DE_ADMINISTRACION.pdf

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Granica.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Granica.

14.Anexos



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
"2025: Eficiencia y Calidad para Seguir en Victorias"

Estelí, 03 de junio del 2025
REF.: Solicitud de información

Lic.
Karla Vanessa Vargas Vilchez
Propietaria
Hotel Somoto's

Estimada licenciada Vargas,

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

1. YEFRIN JOSÉ UBEDA GALEANO # CARNÉ 21-513238,
2. ERICKA MARÍA RODRIGUEZ GONZÁLES # CARNÉ 21-50864-0,

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. Gestión del talento humano, para el desarrollo administrativo del hotel Somoto's

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. Mariela Gutiérrez Hernández
Jefa de Departamento docente
Ciencias Económicas y Administrativas
UNAN - Managua / UNCAT Estelí

C/c archivo

Universidad del Pueblo y para el Pueblo!

Estelí, 23 de Noviembre de 2025

Dirigido a:

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

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

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Por este medio, yo, Donaldo Heriberto Castellano Rodríguez, en mi calidad de propietario de la empresa Hotel Somoto's, autorizo la realización del estudio de investigación titulado Incidencia de la rotación de personal en el desarrollo administrativo del Hotel Somoto's Madriz, Nicaragua año 2025 que será desarrollado por los estudiantes Ericka Maria Rodríguez González, 21500709, Yefrin José Ubéda Galeano, 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 Hotel Somoto's, 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 en la ciudad de Estelí, a los veintitrés días del mes de Noviembre del año dos mil veinticinco.

Atentamente,

D.H.C.R

Donaldo Heriberto Castellano Rodríguez

Propietario

Hotel Somoto's

Teléfono: +505 8350-0847

Correo electrónico: Hotelsomoto18@gmail.com



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Centro Universitario Regional Estelí

CUR Estelí

Entrevista dirigida a colaboradores de Hotel Somoto's

Somos estudiantes de la carrera Administración Turística Y hotelera Departamento de ciencias económicas y administrativas de Unan-Managua, CUR-Estelí actualmente estamos realizamos un proceso investigativo sobre la gestión del talento humana para el desarrollo administrativo del hotel Somoto's, como requisitos indispensables de nuestra investigación de protocolo. La información que usted nos proporcione será para fines estadísticos y se maneja con estricta confidencialidad.

Fecha de aplicación: _____

¿Cómo describiría el nivel de valoración que siente por su trabajo y sus aportes a la organización?

¿Considera que tiene oportunidades claras y justas para crecer profesionalmente dentro de esta empresa?

En su opinión, ¿Cómo compara su cargo y las condiciones de trabajo actuales con lo que considera justo en el mercado laboral?

¿De qué manera le afecta personalmente la salida constante de sus compañeros de trabajo?

¿Cómo percibe el nivel de reconocimiento y valoración que se le da a sus esfuerzos y al trabajo que realiza?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Centro Universitario Regional Estelí

CUR Estelí

Entrevista dirigida a gerente de Hotel Somoto's

Somos estudiantes de la carrera Administración Turística Y hotelera Departamento de ciencias económicas y administrativas de Unan-Managua, CUR-Estelí actualmente estamos realizamos un proceso investigativo sobre la gestión del talento humana para el desarrollo administrativo del hotel Somoto's, como requisitos indispensables de nuestra investigación de protocolo. La información que usted nos proporcione será para fines estadísticos y se maneja con estricta confidencialidad.

Fecha de aplicación: _____

¿Están bien definidas las responsabilidades dentro del equipo de trabajo?

¿Se realizan controles periódicos para mejoras dentro de la organización?

¿Qué criterios utilizan para asignar responsabilidades dentro del equipo de trabajo?

¿Qué nivel de participación tienen los colaboradores en la toma de decisiones?

¿Qué medidas toma el hotel para adaptarse a los cambios en el mercado turístico?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Centro Universitario Regional Estelí

CUR

Entrevista dirigida a propietarios de Hotel Somoto's

Somos estudiantes de la carrera Administración Turística Y hotelera Departamento de ciencias económicas y administrativas de Unan-Managua, CUR-Estelí actualmente estamos realizamos un proceso investigativo sobre la gestión del talento humana para el desarrollo administrativo del hotel Somoto's, como requisitos indispensables de nuestra investigación de protocolo. La información que usted nos proporcione será para fines estadísticos y se maneja con estricta confidencialidad.

Fecha de aplicación: _____

¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro del Hotel?

¿Considera importante el clima laboral para la permanencia de los colaboradores?

¿El sitio de trabajo ofrece crecimiento y desarrollo profesional?

¿Qué tipo de reconocimiento se brinda al personal por su desempeño?

¿Qué cambios cree que serían necesarios implementar para retener mejor al personal?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Centro Universitario Regional Estelí

CUR Estelí

Entrevista dirigida a excolaboradores de Hotel Somoto's

Somos estudiantes de la carrera Administración Turística Y hotelera Departamento de ciencias económicas y administrativas de Unan-Managua, CUR-Estelí actualmente estamos realizamos un proceso investigativo sobre la gestión del talento humana para el desarrollo administrativo del hotel Somoto's, como requisitos indispensables de nuestra investigación de protocolo. La información que usted nos proporcione será para fines estadísticos y se manejara con estricta confidencialidad.

Fecha de aplicación: _____

¿Cuáles fueron los principales motivos que influyeron en su decisión de renunciar al Hotel Somoto's?

¿Cómo describiría el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros y superiores?

¿Considera que las condiciones salariales y los beneficios eran adecuados para sus funciones?

¿Percibió oportunidades de crecimiento profesional o capacitación?

¿Cómo cree que la rotación afecta el funcionamiento del hotel?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Centro Universitario Regional Estelí

CUR Estelí

Entrevista dirigida a clientes frecuentes del Hotel Somoto's

Somos estudiantes de la carrera Administración Turística Y hotelera Departamento de ciencias económicas y administrativas de Unan-Managua, CUR-Estelí actualmente estamos realizamos un proceso investigativo sobre la gestión del talento humana para el desarrollo administrativo del hotel Somoto's, como requisitos indispensables de nuestra investigación de protocolo. La información que usted nos proporcione será para fines estadísticos y se manejara con estricta confidencialidad.

Fecha de aplicación: _____

¿Ha notado cambios en la calidad del servicio del hotel en las diferentes ocasiones que ha visitado el establecimiento? ¿A qué cree que se deban esos cambios?

¿Cómo describiría la atención brindada por el personal del hotel, especialmente en relación con su amabilidad, rapidez y profesionalismo?

¿Ha percibido que el personal del hotel cambia con frecuencia? Si es así, ¿cómo considera que esto afecta su experiencia como cliente?

¿Qué tan probable sería que recomiende el hotel a otros, considerando su experiencia con el servicio y la atención del personal? ¿Por qué?

¿Considera que el personal demostraba estar adecuadamente capacitado para resolver sus necesidades y brindar un servicio eficiente?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Centro Universitario Regional Estelí

CUR Estelí

Guía de observación Hotel Somoto's

Somos estudiantes de la carrera Administración Turística Y hotelera Departamento de ciencias económicas y administrativas de Unan-Managua, CUR-Estelí actualmente estamos realizamos un proceso investigativo sobre la gestión del talento humana para el desarrollo administrativo del hotel Somoto's, como requisitos indispensables de nuestra investigación de protocolo. La información que usted nos proporcione será para fines estadísticos y se maneja con estricta confidencialidad.

Fecha de aplicación: _____

Aspecto	Ítem	Observación
Ambiente laboral	Actitud del personal	
Ambiente laboral	Relaciones entre compañeros	
Organización	Claridad de funciones	
Organización	Coordinación del equipo	
Eficiencia	Flujo del servicio	
Eficiencia	Errores o retrabajos	
Rotación	Presencia de personal nuevo	

Observaciones generales: _____

Impacto identificado: _____

Análisis de entrevista realizada a colaboradores

Tabla 8. Entrevista colaboradores

Pregunta	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7	Colaborador 8	Colaborador 9	Colaborador 10
¿Cómo describiría el nivel de valoración que siente por su trabajo y sus aportes a la organización?	Me siento valorada en algunas ocasiones, sobre todo cuando los clientes felicitan los platillos. Sin embargo, dentro del hotel no siempre se reconoce nuestro esfuerzo, más bien se nota cuando algo falla.	Creo que mi trabajo es fundamental, porque sin cocina el hotel no funciona igual. Pero siento que no siempre nos ven como un área estratégica, sino más bien de apoyo.	Creo que se nos valora en la práctica porque la cocina es esencial, pero al mismo tiempo no se nos escucha mucho en la toma de decisiones.	Siento que mi trabajo es importante, pero no siempre se reconoce de manera formal. Muchas veces se da por sentado lo que hacemos.	Me siento útil y necesario, pero no siempre valorado. Creo que la gerencia debería dar más importancia al área de cocina.	A veces siento que mi trabajo no se valora lo suficiente, ya que, aunque atendemos bien a los clientes, casi nunca recibimos un reconocimiento claro.	Me esfuerzo bastante, pero considero que la valoración es más por parte de los clientes que por parte de la administración.	Siento que mi aporte es importante, especialmente en la primera impresión que se lleva el cliente, pero el reconocimiento no siempre es proporcional al esfuerzo.	Pienso que nuestro trabajo es invisible; se nota solo cuando algo falta, no cuando está bien hecho.	La valoración es baja, muchas veces sentimos que no se reconoce el esfuerzo que requiere mantener el hotel en buenas condiciones.
¿Considera que tiene oportunidades claras y justas para crecer profesionalmente	No mucho, porque casi no hay ascensos. El puesto es	No veo posibilidades de crecer aquí. Uno entra como	No. La mayoría de nosotros vemos este	En realidad, no. Es un trabajo estable, pero	No. Es un trabajo que sirve para ganar	No veo muchas oportunidades de crecimiento; siento que este	Las oportunidades son limitadas, no hay un plan	Puedo aprender bastante en la práctica, pero no hay un camino	No, en limpieza solo hacemos lo mismo cada	El hotel me da un ingreso, pero no una oportunidad de

dentro de esta empresa?	más de estabilidad temporal que de crecimiento	ayudante o cocinero y casi siempre se queda en el mismo puesto.	trabajo como temporal porque no hay planes de capacitación ni de promoción	no hay un plan de crecimiento. Uno entra y se mantiene en el mismo puesto.	experiencia, pero no para hacer carrera profesional.	trabajo es temporal.	de ascenso o capacitación formal.	definido para crecer en la organización.	día, sin capacitaciones ni posibilidades de ascender.	desarrollo profesional a futuro.
En su opinión, ¿Cómo compara su cargo y las condiciones de trabajo actuales con lo que considera justo en el mercado laboral?	El salario es bajo si lo comparo con el esfuerzo físico que requiere. En otros lugares de la región pagan un poco mejor, pero aquí no hay tantas opciones de empleo	Es similar a otros lugares de Somoto, pero menor en comparación con ciudades más grandes. Creo que deberían ajustarse más los beneficios al esfuerzo que hacemos.	Comparado con mi experiencia anterior, el salario aquí no es tan competitivo. En otros lugares ganaba más por el mismo esfuerzo.	Comparado con hoteles de ciudades grandes, estamos en desventaja. Aquí es lo que hay, pero las condiciones no son las mejores.	El salario es aceptable para Somoto, pero bajo en comparación con otros lugares del país.	Pienso que el salario es bajo comparado con la carga de trabajo.	En otros lugares de la zona pagan un poco mejor, aunque también depende de la temporada.	Mi cargo es demandante y considero que la remuneración no es justa en comparación con lo que veo en otros hoteles de la región	Las condiciones son duras y el salario es limitado; creo que debería ser un poco más justo.	Comparado con otros trabajos similares, estamos en desventaja, porque la carga es alta y no siempre recibimos incentivos.
¿De qué manera le afecta personalmente la salida constante de sus compañeros de trabajo?	Nos afecta porque siempre tenemos que entrenar a alguien nuevo y asumir más trabajo mientras tanto. Esto genera cansancio y, a	Es frustrante, porque uno crea confianza con el equipo y luego cambian de personal. Esto retrasa el ritmo y crea un ambiente de incertidumbre.	Afecta mucho porque cuando alguien se va, toca cubrir turnos extra y se siente una carga pesada.	Me afecta porque me genera inseguridad. Cuando se va alguien, tenemos que reorganizarnos y eso causa estrés en los	Me afecta porque retrasa el trabajo y genera sobrecarga. Además, es difícil adaptarse siempre a	Nos afecta porque cuando alguien se va, los demás tenemos que cubrir más mesas y la carga aumenta.	Es desgastante estar entrenando constantemente a compañeros nuevos, y eso genera frustración.	Cada vez que alguien se va, debo asumir más responsabilidades hasta que llegue otra persona, lo cual genera estrés.	Cuando alguien renuncia, nos toca más trabajo a las que quedamos y nos cansamos más.	Afecta bastante porque el equipo pierde estabilidad y eso crea desmotivación.

	veces, mal humor.		Además, desmotiva ver que la gente no se queda.	que quedamos.	nuevos compañeros.					
¿Cómo percibe el nivel de reconocimiento y valoración que se le da a sus esfuerzos y al trabajo que realiza?	El reconocimiento es más verbal que real. Se agradece, pero sería mejor que se reflejara en incentivos, capacitaciones o mejores condiciones.	Recibimos agradecimientos, pero rara vez incentivos concretos. Eso hace que uno sienta que el esfuerzo no se compensa como debería.	Se reconoce de palabra, pero no con beneficios. Creo que eso hace que muchos compañeros se vayan.	Muy bajo. Se agradece de palabra, pero no hay recompensas claras. Eso desmotiva bastante.	El reconocimiento es casi nulo. A veces agradecen, pero no pasa de ahí. Eso hace que muchos no se sientan motivados	Pienso que el reconocimiento no está a la altura del esfuerzo, solo recibimos agradecimientos de palabra.	El reconocimiento es bajo; no hay incentivos que realmente motiven a quedarse.	A veces nos agradecen, pero en general siento que lo que hacemos no se reconoce de manera justa.	El reconocimiento casi no existe; se nota más lo malo que lo bueno.	No nos sentimos valorados, y eso influye mucho en la decisión de quedarse o renunciar.



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



