

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-LEÓN
UNAN-LEÓN
ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS CON
SALIDAS INTERMEDIAS DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS Y DIPLOMADO EN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS**



Tesis para optar al Título de Máster en Gerencia de Recursos Humanos

**Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del
municipio de León, Nicaragua.**

Autora:

Lic. Frynee Mercedes Flores Dimas

Tutor:

M.Sc. Yader Alberto Aviles Peralta

León, noviembre del 2025

2025: 46/19 ¡Siempre más allá! ¡avanzamos en la Revolución!

www.unanleon.edu.ni

2025: 46/19 ¡Siempre más allá, Seguimos Avanzando en la Revolución!



AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este trabajo de investigación, el cual representa la culminación de un significativo ciclo en mi formación académica y personal.

De manera muy especial, a **DIOS** y a mi **madre**, por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y por ser el ejemplo más claro de esfuerzo y perseverancia.

Igualmente, extendiendo mi agradecimiento al **Ph.D. Yader Aviles**, Tutor de esta Tesis. Su guía experta, sus valiosas enseñanzas y su incansable dedicación fueron el pilar fundamental sobre el cual se construyó este proyecto. Agradezco especialmente sus acertadas observaciones, su paciencia y la confianza que depositó en mis capacidades a lo largo de todo este proceso.

A todos, mi eterno agradecimiento.



DEDICATORIA

"A Nuestro **Señor Jesucristo**, por ser mi roca y mi redentor quien con un propósito perfecto trazó este camino ante mí. Gracias por ponerme en el lugar correcto, con las personas indicadas y por darme la sabiduría para comprender, la perseverancia para continuar y la fe para creer que, contigo, todo es posible”.

A mi **Madre**, por ser mi base inquebrantable, por sus sacrificios silenciosos y por su amor incondicional. A una persona muy especial que estuvo conmigo a lo largo de este proceso que día a día con su admiración, apoyo y esfuerzo me impulsó a seguir adelante para lograr esta meta.

A mi **Tutor**, cuyo liderazgo académico fue la columna vertebral de esta investigación, agradezco su increíble disponibilidad, su rigor intelectual, su aguda crítica y su profundo conocimiento para guiar este estudio, que fueron la brújula que orientó cada fase de este trabajo.



RESUMEN

El estudio analiza la gestión del talento humano en los hostales del municipio de León, Nicaragua, con el propósito de identificar las características organizacionales, el nivel de desarrollo de sus prácticas de gestión y las oportunidades de mejora para fortalecer la sostenibilidad del sector. Se aplicó un enfoque cuantitativo y descriptivo, mediante encuestas a administradores y gerentes de veinte hostales ubicados en el casco urbano de la ciudad. Los resultados muestran que la mayoría de los establecimientos son de reciente creación y de tamaño mediano, con estructuras organizativas horizontales y una marcada participación femenina en los cargos de dirección. Las prácticas de gestión del talento humano presentan un nivel de desarrollo moderado, destacando un desempeño alto en las dimensiones de evaluación y motivación, mientras que el reclutamiento, la capacitación y la retención del personal muestran áreas de mejora. Entre las principales oportunidades identificadas sobresalen la necesidad de institucionalizar la formación continua, fortalecer los mecanismos de retroalimentación y reconocimiento, y revisar las estrategias de bienestar y compensación. Se concluye que la profesionalización del talento humano constituye un factor determinante para elevar la calidad del servicio y la competitividad del sector hostelero en León, siempre que las mejoras se implementen de manera gradual y adaptadas a su escala operativa.

Palabras clave: talento humano, hostales, gestión organizacional, capacitación, motivación laboral, León.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
III. JUSTIFICACIÓN	5
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
V. OBJETIVOS	8
5.1 Objetivo General	8
5.2 Objetivos Específicos	8
VI. MARCO TEÓRICO	9
6.1 Gestión del talento humano en el sector turístico	9
6.1.1 Concepto general y relevancia para la competitividad	9
6.1.2 Capital humano	9
6.1.3 Retención del talento humano	10
6.1.4 Satisfacción laboral en la gestión de talento humano	11
6.1.5 Motivación laboral en la gestión de talento humano	12
6.2 Procesos clave de la gestión del talento humano	13
6.2.1 Reclutamiento y selección	13
6.2.2 Capacitación y desarrollo	14
6.2.3 Evaluación del desempeño	15
6.2.4 Salarios y beneficios	16
6.3 La retención como pilar estratégico	16
6.3.1 Causas de la alta rotación de personal en hoteles turísticos	17
6.4 Teorías aplicadas a la gestión del talento humano	20
6.4.1 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg	20
6.4.2 Teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen	21
6.4.3 Teoría del capital humano de Becker	21
6.4.4 Teoría del intercambio Social de Blau	22
6.4.5. Teoría del contrato psicológico de Rousseau	22
6.4.6 Teoría de la equidad de Adams	22



VII. DISEÑO METODOLÓGICO	24
7.1 Tipo de estudio	24
7.2 Área de estudio	24
7.3 Población	25
7.4 Muestra	25
7.5 Criterios de inclusión y exclusión	26
7.6 Instrumento de recolección de información	26
7.7 Proceso de recolección de información	27
7.8 Plan de análisis	27
7.9 Modelo bibliográfico utilizado	28
7.10 Control de sesgo	29
7.11 Normas éticas	29
7.12 Operacionalización de variables	30
VIII. RESULTADOS Y ANÁLISIS	32
IX. CONCLUSIONES	48
X. RECOMENDACIONES	50
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
XII. ANEXOS	58



I. INTRODUCCIÓN

El turismo ha emergido como un sector estratégico para el desarrollo económico y social en Nicaragua, destacándose especialmente en la ciudad de León debido a su riqueza histórica y cultural (Bolaños et al., 2020). Dentro de este contexto, los hostales han tomado un papel preponderante en la oferta de alojamiento, atrayendo tanto a turistas nacionales como internacionales (Banco Central de Nicaragua [BNC], 2017). La competitividad de estos establecimientos no solo depende de su ubicación y servicios, sino también de su capacidad para gestionar eficazmente su talento humano, ya que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente están directamente relacionadas con el desempeño y compromiso de los empleados (Baum et al., 2016; Katunian, 2019).

La gestión del talento humano en el sector hotelero ha evolucionado de manera significativa, pasando de ser una función operativa a convertirse en un componente estratégico que permite mejorar la eficiencia organizativa, reducir la rotación de personal y fortalecer la experiencia del cliente (Kravariti et al., 2021; Pramanik, 2023).

El estudio sobre la gestión del talento humano en los hostales de León permite diagnosticar las prácticas actuales en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y retención de empleados en un sector caracterizado por una alta demanda estacional y condiciones laborales variables. Algunas investigaciones han señalado que la falta de estabilidad y los bajos niveles de capacitación en el sector turístico afectan la satisfacción laboral y la retención del personal (Al Refai, 2015). En este sentido, el presente estudio busca identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano dentro de los hostales de la ciudad, proporcionando un panorama general sobre este tema, lo que contribuirá al fortalecimiento del sector y al diseño de estrategias orientadas a optimizar su desempeño.

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

A pesar de la importancia de la gestión del talento humano para la sostenibilidad de los negocios turísticos, este estudio enfrenta ciertas limitaciones. En primer lugar, la disponibilidad de información sobre la gestión de los recursos humanos en hostales es reducida, ya que muchos de estos establecimientos operan con estructuras organizativas flexibles y no cuentan con políticas formales en la materia (Exceltur, 2006). Además, la variabilidad en el tamaño y características de los hostales dificulta la generalización de los resultados. Otro desafío es el acceso a los datos, dado que algunos gerentes o propietarios pueden ser reticentes a compartir información sobre su gestión interna, lo que podría limitar la profundidad del análisis (Vera Solórzano et al., 2022).

Desde una perspectiva futura, este estudio proporciona información clave para el desarrollo de estrategias que mejoren la gestión del talento humano en el sector de hostales, promoviendo prácticas que favorezcan la estabilidad laboral, la motivación y el desempeño de los empleados. Los hallazgos son de utilidad tanto para los propietarios de los hostales como para instituciones académicas y organismos gubernamentales interesados en fortalecer el turismo en León. Además, este estudio sirve como base para futuras investigaciones sobre la gestión del talento humano en el sector turístico, explorando su impacto en la sostenibilidad y competitividad de las empresas de alojamiento en Nicaragua.

II. ANTECEDENTES

La industria hotelera a nivel internacional se caracteriza por su alta demanda de servicios personalizados y la necesidad de contar con personal capacitado y comprometido. Sin embargo, enfrenta desafíos recurrentes como la alta rotación de personal, que repercute en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y, en consecuencia, en la rentabilidad y reputación de los establecimientos (Guchait & Cho, 2010). Factores como la compensación económica, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal se identifican como determinantes en la retención de empleados (Baum et al., 2016; Yang et al., 2010). En el contexto latinoamericano, estudios han evidenciado que la falta de estrategias formales de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas turísticas incrementa la precariedad laboral y limita la competitividad del sector (Romero y Toscano, 2024; Pantoja-Kauffmann, 2019).

En México, investigaciones como la de Morales-Morales (2023) muestran que, incluso en hoteles de lujo, la alta rotación está asociada a la ausencia de planes de carrera y a ambientes laborales poco favorables. De manera complementaria, estudios como el de la Valenzuela y Marín (2014) subrayan la importancia de factores como la relación con el supervisor, el trabajo en equipo y el balance vida-trabajo en la permanencia del personal. Asimismo, Orrala (2019) destaca que una adecuada gestión de selección de personal incide directamente en la calidad del servicio.

En el ámbito empresarial, experiencias como la de Pérez-Barrantes et al. (2023) en Bogotá Beer Company demuestran que un plan estratégico de gestión de talento humano, enfocado en la fidelización y reclutamiento, puede fortalecer el compromiso a largo plazo del personal. En el sector hotelero nicaragüense, estudios de caso como el de Romero Vásquez (2021) evidencian que estrategias como el trabajo en equipo, la evaluación del desempeño y la capacitación continua fortalecen las habilidades del personal y fomentan la lealtad organizacional.

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

En el contexto nacional, el turismo en Nicaragua ha crecido de forma sostenida en las últimas dos décadas, convirtiéndose en uno de los principales generadores de divisas y empleo, según datos del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN, 2021). No obstante, la pandemia de COVID-19 expuso la vulnerabilidad del sector, provocando cierres temporales y despidos que incrementaron la inestabilidad laboral (Alemán y Montiel, 2018). Esta situación ha resaltado la necesidad de políticas de gestión resilientes que prioricen la capacitación, el bienestar y la adaptabilidad de los empleados.

En León, pese al crecimiento de la oferta hotelera impulsado por el turismo cultural y patrimonial, existe escasa literatura académica sobre la gestión del talento humano en hostales. Estudios exploratorios como el de Hernández (2016) señalan que los principales retos incluyen la rotación constante de empleados, la falta de programas de formación y la limitada planificación estratégica de recursos humanos. Estos factores, combinados con estructuras organizativas flexibles y ausencia de políticas formales, dificultan la retención del talento y limitan el desarrollo de un servicio competitivo en el mercado local.

III. JUSTIFICACIÓN

El sector turístico en Nicaragua, y particularmente en la ciudad de León, ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, impulsado por su riqueza histórica, cultural y arquitectónica (Bolaños et al., 2020). En este contexto, los hostales han adquirido un papel relevante como alternativa de alojamiento accesible y flexible, atrayendo a un creciente número de turistas nacionales e internacionales. Sin embargo, el desarrollo sostenible de estos establecimientos depende, en gran medida, de la implementación de prácticas efectivas de gestión del talento humano, capaces de garantizar un servicio de calidad y la satisfacción de los clientes (May et al., 2021).

Pese a esta importancia, la gestión de recursos humanos en el sector de hostales presenta desafíos estructurales: alta rotación de personal, ausencia de políticas formales de reclutamiento y capacitación, condiciones laborales variables y limitaciones en la profesionalización del personal. Estos retos afectan la competitividad y sostenibilidad de las empresas, reduciendo su capacidad para fidelizar clientes y retener empleados calificados. En este sentido, resulta indispensable desarrollar un diagnóstico que permita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en la administración del talento humano, con el fin de proponer estrategias orientadas a optimizar el desempeño organizacional y la calidad del servicio (Chiavenato, 2020).

La pertinencia de este estudio radica en que sus resultados sirven como insumo para la toma de decisiones tanto de propietarios y gerentes de hostales como de instituciones académicas y organismos gubernamentales vinculados al sector turístico. Además, se aporta evidencia empírica que contribuye a llenar el vacío de información existente sobre la gestión del talento humano en pequeños y medianos alojamientos de León, generando propuestas que favorezcan la estabilidad laboral, el desarrollo profesional y la competitividad de los negocios turísticos.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano constituye uno de los principales retos en la industria de la hospitalidad a nivel global (Chiavenato, 2009). Un estudio realizado a 243 ejecutivos hoteleros concluyó que la gestión de recursos humanos es la mayor preocupación del sector, siendo la retención de personal un problema prioritario en Europa, y la capacitación y moral laboral los temas más relevantes en América del Sur (Enz, 2010). En el contexto latinoamericano, la rotación del personal genera costos significativos debido a los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y pérdida de productividad, afectando la calidad del servicio y la competitividad (González y Cuesta, 2019; Ogbeide & Harrington, 2011).

En las pequeñas y medianas empresas turísticas, como hostales, la ausencia de políticas formales de gestión de recursos humanos limita la profesionalización del sector. Una investigación realizada en hoteles de Turquía evidencia que la falta de formalización en los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación impide alcanzar estándares de servicio más competitivos (Kusluvan et al., 2010). Del mismo modo, estudios sobre hostales en diversos países señalan que los principales problemas de gestión de personal incluyen salarios bajos, alta rotación, escasas oportunidades de desarrollo y deficiente capacitación (Baum, 2015).

En Nicaragua, la información académica sobre la gestión del talento humano en hostales es limitada. No obstante, el crecimiento turístico en ciudades como León ha generado una expansión de la oferta de alojamiento, lo que ha incrementado la necesidad de contar con personal calificado y estable (INTUR, 2023). Estudios exploratorios señalan que los establecimientos enfrentan desafíos como la rotación constante, la carencia de programas de formación continua y la limitada planificación estratégica en la gestión del capital humano (Hernández, 2022). Estos factores repercuten directamente en la calidad del servicio y en la experiencia del cliente.

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

En este contexto, resulta necesario analizar de forma integral las prácticas actuales de reclutamiento, capacitación, evaluación, motivación y retención del personal en los hostales de León. Comprender las fortalezas y oportunidades de estas prácticas permite identificar estrategias que fortalezcan la estabilidad laboral y optimicen el servicio al cliente, contribuyendo a la sostenibilidad del sector.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características actuales sobre la gestión de talento humano en los hostales del municipio de León, Nicaragua?

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

- Analizar la gestión del talento humano en los hostales de la ciudad de León, Nicaragua, considerando las prácticas en reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, motivación y satisfacción laboral, retención del talento, así como salarios y beneficios.

5.2 Objetivos Específicos

- Describir las características organizacionales y operativas de los hostales de León.
- Evaluar las prácticas de gestión del talento humano en los hostales, abarcando procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, retención y compensación laboral.
- Identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano que contribuyan a fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector de hostales en León.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Gestión del talento humano en el sector turístico

6.1.1 Concepto general y relevancia para la competitividad

La gestión del talento humano (Human Talent Management, HTM) se ha consolidado como un factor estratégico esencial para el desempeño competitivo en el sector turístico. Tal como resaltan Kravariti et al. (2021), las empresas del sector deben reconsiderar sus “definiciones de talento y enfoques de gestión del mismo”, integrando prácticas cohesionadas que no solo mejoren la eficacia organizacional, sino que también potencien su capacidad para retener talento en contextos volátiles. Desde una perspectiva de sostenibilidad, Elzek et al., (2023) demuestran que una buena gestión del talento contribuye de manera directa a un mejor desempeño sostenible de los negocios del turismo, lo cual es clave en un entorno cada vez más competitivo y consciente socialmente.

Además, el papel del capital humano como fuente de creación de valor queda perfectamente ilustrado por el enfoque de recursos basados en la empresa (RBV). Ifleh et al. (2018) destacan que el capital humano puede ser más determinante que los activos tangibles para generar ventajas competitivas en los hoteles marroquíes, subrayando que el conocimiento, habilidades y compromiso del personal impulsan la productividad y la diferenciación en el servicio.

6.1.2 Capital humano

El concepto de capital humano, introducido por Gary Becker en su obra *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, competencias y atributos personales adquiridos por las personas, los cuales pueden ser aprovechados para incrementar su productividad y valor económico. Becker revolucionó la economía al

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

reconocer que la inversión en el desarrollo de las personas es tan estratégica como la inversión en bienes físicos, situando al capital humano como un factor central para el crecimiento económico, la competitividad y la formulación de políticas educativas y laborales orientadas al bienestar y formación de los empleados (Becker, 1994).

Desde la perspectiva de Becker y otros economistas como Theodore W. Schultz, el capital humano presenta varias características esenciales: (1) la inversión en educación y formación, que incrementa el valor individual mediante el perfeccionamiento de habilidades y competencias; (2) la productividad incremental, reflejada en la mayor capacidad de generar ingresos a partir de la acumulación de conocimientos; (3) el carácter acumulativo, ya que se desarrolla a lo largo de la vida laboral a través de la educación continua y la experiencia; (4) el impacto económico, beneficiando tanto al individuo como a la sociedad al impulsar el desarrollo; (5) la adaptabilidad y el aprendizaje constante, clave para responder a entornos cambiantes; (6) la salud física y mental como elementos esenciales para mantener la productividad; y (7) el retorno de la inversión, donde las mejoras en educación, capacitación y salud generan beneficios sostenidos para la economía (Schultz, 1971).

6.1.3 Retención del talento humano

La retención del talento humano se refiere a las estrategias, políticas y prácticas implementadas por una organización para mantener a sus empleados cualificados y evitar la rotación de personal. La retención implica no solo mantener a los empleados en sus puestos, sino también garantizar que estos se sientan satisfechos, comprometidos y motivados para contribuir al éxito organizacional (Ames, 2021). En el sector hotelero, la retención es especialmente relevante debido al alto nivel de interacción con los clientes y la necesidad de personal capacitado para mantener la calidad del servicio.

6.1.4 Satisfacción laboral en la gestión de talento humano

La satisfacción laboral es un constructo ampliamente estudiado en la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, que hace referencia al grado de bienestar, agrado y compromiso que los trabajadores experimentan hacia su trabajo y el entorno en el que lo realizan. No se trata únicamente de una evaluación racional de las condiciones laborales, sino también de una percepción subjetiva influenciada por factores emocionales, sociales y motivacionales (Locke, 1976; Judge et al., 2017).

En el sector turístico, particularmente en hoteles y hostales, la satisfacción laboral adquiere una relevancia estratégica debido a que la calidad del servicio se encuentra estrechamente vinculada al compromiso y la disposición de los empleados (Chi y Gursoy, 2009). Un trabajador satisfecho tiende a mostrar mayor implicación, trato cordial y proactividad en la resolución de problemas, lo que repercute directamente en la experiencia del cliente y, por ende, en la reputación y competitividad del establecimiento (Karatepe y Kilic, 2007).

Asimismo, la satisfacción laboral está directamente relacionada con la retención del talento. Altos niveles de satisfacción reducen la rotación de personal, un aspecto crítico en el sector hotelero donde la sustitución de empleados implica no solo costos de contratación y capacitación, sino también el riesgo de pérdida de calidad en el servicio (Leal, 2021). Diversos estudios han demostrado que la permanencia de los empleados se ve favorecida cuando estos perciben que su trabajo es valorado, que existen oportunidades para el desarrollo de sus habilidades y que las condiciones laborales son adecuadas para desempeñarse con eficiencia (Huang y Gamble, 2015).

En este sentido, factores como la claridad en los roles laborales, la retroalimentación constructiva, el trabajo en equipo, la capacitación continua y el liderazgo participativo se consideran determinantes para fomentar la satisfacción en el

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

trabajo. Investigaciones previas evidencian que, en entornos turísticos, la ausencia de estos elementos puede generar desmotivación, disminución del compromiso y aumento de la intención de rotar (Alegre et al., 2016).

Por tanto, en el ámbito de los hostales de León, Nicaragua, promover la satisfacción laboral implica no solo mejorar las condiciones objetivas de empleo, sino también crear un ambiente de confianza, comunicación efectiva y reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo. Un personal satisfecho es más proclive a permanecer en la organización, mantener altos estándares de servicio y contribuir a la construcción de una imagen positiva frente a los visitantes.

6.1.5 Motivación laboral en la gestión de talento humano

La motivación laboral se entiende como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a un trabajador a actuar, orientando su esfuerzo hacia el logro de objetivos organizacionales y personales (Robbins & Judge, 2017). En la gestión de talento humano, la motivación se convierte en un pilar fundamental, ya que incide directamente en el desempeño, la productividad, la satisfacción laboral y la retención del personal (Deci & Ryan, 1985; 2020).

En el sector hotelero y hostelero, caracterizado por su alta demanda de interacción con el cliente, la motivación adquiere un rol estratégico, dado que la actitud y disposición de los empleados impactan de forma inmediata en la calidad percibida del servicio (Testa & Sipe, 2012). Un trabajador motivado muestra mayor proactividad, disposición para resolver problemas y compromiso con la experiencia del huésped, lo que repercute en la fidelización de clientes y la competitividad del establecimiento (Kim et al., 2009).

La literatura distingue entre motivación intrínseca —relacionada con el disfrute y el interés por la tarea— y motivación extrínseca —basada en recompensas externas como salario, beneficios o reconocimiento— (Gagné & Deci, 2005). En entornos

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

turísticos, ambas dimensiones resultan relevantes: la motivación intrínseca promueve la vocación de servicio y la creatividad para atender al cliente, mientras que la extrínseca ayuda a retener al personal y reducir la rotación, especialmente en temporadas de alta demanda (Wan et al., 2014).

Algunos estudios han señalado que estrategias como el reconocimiento al desempeño, las oportunidades de desarrollo profesional, la retroalimentación continua y un clima organizacional positivo son factores clave para estimular la motivación (Karatepe & Olugbade, 2016). Asimismo, un liderazgo participativo y la inclusión de los empleados en la toma de decisiones favorecen un sentido de pertenencia que refuerza la motivación y el compromiso organizacional (Salanova & Schaufeli, 2008).

En el contexto de hostales en Nicaragua, donde muchas empresas operan con estructuras reducidas y recursos limitados, la motivación laboral es un elemento diferenciador para garantizar un servicio de calidad. Diseñar políticas de incentivos —tanto monetarios como no monetarios— y fomentar el desarrollo de habilidades puede contribuir significativamente a mejorar el rendimiento y la estabilidad del personal, reduciendo así la rotación y fortaleciendo la competitividad del sector.

6.2 Procesos clave de la gestión del talento humano

6.2.1 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección constituyen el primer paso esencial en la gestión del talento humano, ya que permiten atraer y elegir a los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de la organización. En el sector hotelero y hostelero, este proceso cobra especial relevancia debido a la alta interacción con los clientes y a la necesidad de contar con personal con habilidades técnicas y sociales específicas (Gatewood et al., 2015). Un reclutamiento efectivo implica no solo la publicación de vacantes y recepción de solicitudes, sino también la construcción de

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

una marca empleadora atractiva que motive a profesionales cualificados a postularse (Breaugh, 2017). Asimismo, la claridad en los perfiles de puesto y los criterios de selección permite minimizar errores en la contratación y reducir la rotación de personal.

El proceso de selección, por su parte, debe garantizar que las personas incorporadas a la organización posean las competencias necesarias y se alineen con la cultura y valores del establecimiento. En la industria turística, se recomienda combinar entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades y evaluaciones psicométricas para identificar candidatos con alto potencial de desempeño y adaptación al servicio al cliente. Una selección rigurosa no solo optimiza el rendimiento organizacional, sino que también influye positivamente en la satisfacción de los empleados y en la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes, aspectos críticos para la fidelización y competitividad de los hoteles y hostales (Campion et al., 2006).

6.2.2 Capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo constituyen procesos esenciales dentro de la gestión del talento humano, ya que permiten a los empleados adquirir nuevas competencias, actualizar conocimientos y mejorar sus habilidades para responder a las demandas cambiantes del sector turístico. En el contexto hotelero y hostelero, la capacitación no solo se orienta a las tareas operativas, como la atención al cliente o el manejo de herramientas tecnológicas, sino también al fortalecimiento de habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. La formación continua, además, incrementa la motivación y el compromiso de los empleados, lo que repercute de manera directa en la calidad del servicio y en la satisfacción de los huéspedes (Noe et al., 2017).

Por su parte, el desarrollo profesional implica un enfoque más amplio, orientado a potenciar el crecimiento a largo plazo del personal dentro de la organización. Esto

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

abarca planes de carrera, programas de mentoría y oportunidades de promoción interna, factores que contribuyen a la retención del talento y a la creación de una cultura organizacional sólida. En el sector turístico, donde la rotación laboral es alta, el desarrollo de competencias especializadas y la formación en estándares internacionales de calidad se vuelven determinantes para mejorar la competitividad. Además, estudios recientes evidencian que las empresas que invierten de forma sistemática en capacitación y desarrollo logran no solo optimizar el rendimiento operativo, sino también adaptarse con mayor rapidez a los cambios del mercado (Werner & DeSimone, 2012).

6.2.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones miden y valoran el rendimiento de sus empleados en función de objetivos, competencias y estándares preestablecidos. En el sector hotelero y hostelero, esta evaluación es crucial para garantizar la calidad del servicio, ya que permite identificar áreas de mejora, reconocer logros y establecer planes de desarrollo personalizados. Una evaluación bien diseñada no solo sirve como herramienta de control, sino también como un mecanismo para alinear el trabajo individual con las metas organizacionales, mejorando así la eficiencia global de la empresa (Aguinis, 2019).

Además, este proceso fomenta la comunicación bidireccional entre supervisores y colaboradores, creando un espacio para la retroalimentación constructiva y el reconocimiento. En entornos de alta rotación como el turístico, la evaluación periódica del desempeño contribuye a incrementar la motivación, reforzar la cultura organizacional y reducir la fuga de talento. Asimismo, permite tomar decisiones estratégicas sobre promociones, aumentos salariales, asignaciones de responsabilidades y necesidades de capacitación, asegurando que los recursos humanos estén alineados con las demandas del mercado y las expectativas de los clientes (Dessler, 2020).

6.2.4 Salarios y beneficios

Los salarios y beneficios constituyen uno de los componentes centrales de la gestión del talento humano, ya que influyen directamente en la atracción, motivación y retención del personal. En el sector hotelero y hostelero, donde la competencia por personal calificado es alta y la rotación puede ser significativa, ofrecer una compensación competitiva es clave para asegurar la estabilidad laboral. Un paquete retributivo adecuado no solo incluye el salario base, sino también incentivos, bonificaciones y beneficios adicionales que aporten valor al trabajador, como seguro médico, alimentación o alojamiento, especialmente relevantes en establecimientos turísticos (Milkovich et al., 2017).

Asimismo, los beneficios no monetarios tienen un papel determinante en la percepción de justicia y satisfacción laboral, contribuyendo a reforzar el compromiso del empleado con la organización. La literatura indica que empresas que combinan remuneración económica competitiva con beneficios sociales y oportunidades de desarrollo logran mejores índices de retención y desempeño (Armstrong & Taylor, 2020). En el contexto turístico, donde la estacionalidad puede limitar la estabilidad del empleo, ofrecer beneficios que compensen esta incertidumbre se convierte en una estrategia efectiva para fidelizar al talento humano.

6.3 La retención como pilar estratégico

Las estrategias de retención de talento humano son esenciales en el sector hotelero debido a la alta rotación de personal, los altos costos de reemplazo, la necesidad de mantener una excelencia en el servicio al cliente, y la importancia de contar con un equipo comprometido y capacitado. Retener a los empleados no solo beneficia a la empresa en términos de reducción de costos, sino que también contribuye a crear un ambiente laboral positivo, mejorar la calidad del servicio y garantizar el crecimiento y competitividad del hotel a largo plazo.

6.3.1 Causas de la alta rotación de personal en hoteles turísticos

La alta rotación de personal en los hoteles turísticos es un fenómeno común debido a la naturaleza particular de la industria, que está marcada por la intensidad laboral, la estacionalidad, y las altas demandas de servicio al cliente. A continuación, se enumeran algunas de las principales causas de la alta rotación:

1. Bajos salarios y beneficios limitados:

- En muchos casos, el sector hotelero ofrece salarios relativamente bajos, especialmente para posiciones operativas como camareros, recepcionistas, y personal de limpieza. La falta de beneficios adicionales o incentivos competitivos hace que los empleados busquen mejores oportunidades en otros sectores.
- La percepción de que el trabajo no es bien remunerado en relación con el esfuerzo físico y mental necesario contribuye a una mayor disposición a cambiar de empleo.

2. Condiciones laborales exigentes:

- El trabajo en hoteles turísticos suele implicar largas jornadas, horarios rotativos (incluyendo noches y fines de semana) y fines de semana laborables, lo que afecta negativamente el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- El estrés asociado con la atención constante al cliente y la necesidad de resolver problemas de inmediato bajo presión también afecta la motivación de los empleados a largo plazo.

3. Falta de oportunidades de crecimiento profesional:

- Muchos empleados del sector hotelero sienten que sus trabajos no ofrecen claras oportunidades de crecimiento o promoción. La falta de un plan de

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

carrera definido o de capacitaciones que les permita mejorar sus habilidades y avanzar en la jerarquía de la empresa contribuye a la rotación.

- Los empleados que no ven un futuro a largo plazo dentro de la organización tienden a buscar oportunidades en otras empresas o sectores.

4. Estacionalidad del empleo:

- El sector turístico, especialmente en zonas de alto flujo estacional (como destinos de verano), tiende a contratar personal temporal para cubrir las demandas en las temporadas altas. Esto genera contratos a corto plazo que no brindan estabilidad laboral ni beneficios asociados con el empleo a largo plazo.
- Los empleados temporales, al no sentir compromiso a largo plazo con la empresa, pueden estar más inclinados a buscar nuevas oportunidades una vez que termina la temporada alta.

5. Bajo compromiso organizacional:

- En muchas ocasiones, los empleados de hoteles turísticos no se sienten comprometidos o valorados por la organización. La falta de una cultura organizacional sólida, que promueva el bienestar de los empleados, reduce la lealtad hacia la empresa y aumenta la probabilidad de que busquen otros empleos.

6. Alta demanda emocional y física:

- Los trabajos en hoteles, especialmente aquellos que implican interacción directa con los huéspedes, pueden ser muy demandantes desde el punto de vista emocional. Los empleados a menudo tienen que lidiar con quejas, situaciones inesperadas y demandas excesivas de los clientes, lo que puede llevar a un agotamiento emocional (burnout).
- Además, las tareas físicas como la limpieza de habitaciones, la manipulación de equipajes, o el servicio de alimentos y bebidas, pueden generar fatiga

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

física. La combinación de ambos factores lleva a que muchos empleados busquen salir del sector por fatiga.

7. Competencia por talento en el mercado laboral:

- El sector hotelero compite con otras industrias de servicios, como el comercio minorista, la restauración y el turismo en general, por trabajadores de habilidades similares. Si los empleados perciben mejores condiciones laborales, beneficios o salarios en otros sectores, estarán más dispuestos a cambiar de trabajo.
- La competencia entre hoteles también es un factor, ya que los empleados pueden cambiarse de un establecimiento a otro que les ofrezca mejores condiciones o beneficios.

8. Falta de integración y adaptación inicial:

- La forma en que un hotel maneja el proceso de incorporación de los nuevos empleados es crucial para la retención a largo plazo. Si los empleados no reciben una capacitación adecuada o si la cultura organizacional no promueve la integración, es probable que los nuevos trabajadores se sientan desconectados o desmotivados desde el principio, lo que puede aumentar su disposición a renunciar.

9. Ambiente de trabajo poco satisfactorio:

- Un mal ambiente laboral, caracterizado por una mala gestión, falta de liderazgo, o conflictos internos, puede contribuir significativamente a la alta rotación. Los empleados que sienten que trabajan en un ambiente negativo, donde no hay colaboración o donde no se valoran sus contribuciones, tienden a buscar otras oportunidades.
- Un liderazgo deficiente también puede generar falta de comunicación, confusión en los roles y expectativas poco claras, lo que afecta la satisfacción laboral.

10. Políticas de compensación poco atractivas:

- La falta de bonos o incentivos económicos para premiar el desempeño, junto con políticas salariales rígidas, hace que los empleados se sientan insatisfechos con su remuneración. Si los salarios no están alineados con el nivel de esfuerzo o las demandas del trabajo, es más probable que los empleados se vayan en busca de oportunidades mejor remuneradas.

6.4 Teorías aplicadas a la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se sustenta en un conjunto de teorías y enfoques que explican cómo las organizaciones pueden optimizar el potencial de sus colaboradores para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas teorías, desarrolladas desde perspectivas psicológicas, administrativas y organizacionales, plantean marcos conceptuales que orientan la planificación, ejecución y evaluación de prácticas como el reclutamiento, la capacitación, la motivación y la retención del personal. Su aplicación permite comprender la dinámica del comportamiento humano en el trabajo y facilita la toma de decisiones basadas en principios científicos y evidencias empíricas.

6.4.1 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg

La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, también conocida como teoría de los dos factores, plantea que la satisfacción y la insatisfacción laboral provienen de elementos distintos y no simplemente opuestos. Según Herzberg (2011), los factores motivacionales, como el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento, generan satisfacción y estimulan un mejor desempeño cuando están presentes. Por otro lado, los factores de higiene, como el salario, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral, no producen motivación directa, pero su ausencia puede generar insatisfacción significativa. En la gestión del talento humano, esta teoría es clave para diseñar estrategias que no solo eviten

el descontento, sino que también fomenten el compromiso y la productividad del personal, equilibrando ambas dimensiones para lograr un entorno laboral óptimo.

6.4.2 Teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen

La Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991) propone que el compromiso de los empleados hacia la organización se compone de tres dimensiones fundamentales: el compromiso afectivo, que refleja el apego emocional y la identificación con la organización; el compromiso de continuidad, que se relaciona con los costos percibidos de abandonar la organización; y el compromiso normativo, que se asocia con un sentido de obligación moral hacia la permanencia. En la gestión del talento humano, esta teoría resulta valiosa para comprender las motivaciones que llevan a los colaboradores a mantenerse en una organización y para desarrollar políticas que fortalezcan no solo la retención, sino también el sentido de pertenencia y el desempeño sostenido.

6.4.3 Teoría del capital humano de Becker

La Teoría del Capital Humano de Becker (1994) sostiene que las habilidades, conocimientos y competencias que poseen las personas constituyen un recurso económico esencial que puede desarrollarse mediante la educación, la capacitación y la experiencia laboral. Desde esta perspectiva, invertir en la formación y desarrollo del talento humano no solo incrementa la productividad individual, sino que también genera beneficios sostenibles para la organización y la economía en general. En el contexto de la gestión del talento humano, esta teoría respalda la implementación de programas de capacitación, planes de carrera y políticas que fortalezcan el potencial de los colaboradores, entendiendo que su desarrollo se traduce en una ventaja competitiva para la empresa.

6.4.4 Teoría del intercambio Social de Blau

La Teoría del Intercambio Social de Blau (1964) plantea que las relaciones humanas, incluidas las laborales, se fundamentan en un proceso de intercambio recíproco de beneficios y recursos, tanto tangibles como intangibles. En el ámbito organizacional, esta teoría muestra que los colaboradores evalúan continuamente el equilibrio entre lo que aportan a la empresa (esfuerzo, tiempo, compromiso) y lo que reciben a cambio (salario, reconocimiento, oportunidades de desarrollo). Cuando la percepción de reciprocidad es alta, se fortalece la confianza y el compromiso, lo que impacta positivamente en la retención del talento y en la satisfacción laboral. Por el contrario, una percepción de desequilibrio puede generar desmotivación y rotación de personal.

6.4.5. Teoría del contrato psicológico de Rousseau

La Teoría del Contrato Psicológico de Rousseau (1995) sostiene que, más allá de los acuerdos formales establecidos en un contrato laboral, existe un conjunto de creencias, expectativas y obligaciones implícitas que regulan la relación entre el empleado y la organización. Estos compromisos no escritos abarcan aspectos como oportunidades de crecimiento, estabilidad laboral, trato justo y reconocimiento, los cuales influyen directamente en la motivación y el compromiso del trabajador. Cuando la organización cumple con estas expectativas, se fortalece la lealtad y el desempeño; en cambio, su incumplimiento puede generar insatisfacción, pérdida de confianza y menor rendimiento.

6.4.6 Teoría de la equidad de Adams

La Teoría de la Equidad de Adams (1965) plantea que la satisfacción y motivación de los trabajadores dependen de la percepción de justicia en la relación entre sus aportes (esfuerzo, habilidades, experiencia) y las recompensas recibidas (salario, beneficios, reconocimiento), en comparación con las de otros empleados en

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

situaciones similares. Si los trabajadores perciben un equilibrio entre lo que entregan y lo que reciben, se genera un sentimiento de equidad que fortalece el compromiso organizacional; por el contrario, la percepción de inequidad puede provocar desmotivación, disminución del rendimiento o conductas orientadas a restablecer el equilibrio.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de estudio

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, dado que se basa en la recolección y análisis de datos medibles obtenidos mediante un instrumento estructurado, con el fin de identificar y describir las características y prácticas de gestión del talento humano en empresas de alojamiento del municipio de León, Nicaragua. El estudio tiene un alcance descriptivo, ya que detalla la situación actual de los procesos clave de gestión del talento humano —como el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, y la administración de salarios y beneficios—, así como las oportunidades de mejora, sin manipular las variables objeto de análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Asimismo, el diseño es no experimental y de corte transversal, porque los datos fueron recolectados en un único momento temporal (septiembre del 2025), lo que permitió obtener una radiografía puntual de la realidad organizativa de los hostales del municipio de León. Este tipo de diseño es apropiado cuando se busca analizar fenómenos en su contexto natural, sin intervención directa del investigador, asegurando así la validez interna del estudio y facilitando la interpretación de resultados para la toma de decisiones en el ámbito empresarial (Kerlinger & Lee, 2002).

7.2 Área de estudio

El estudio se desarrolló en el municipio de León, ubicado en el occidente de Nicaragua, reconocido como un importante destino turístico a nivel nacional e internacional por su patrimonio histórico, cultural y natural. Dentro de la oferta turística local, las empresas de alojamiento —especialmente los hostales—

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

constituyen un segmento dinámico que atiende principalmente a turistas nacionales e internacionales de perfil joven y con estancias de corta a mediana duración.

En este contexto, la gestión del talento humano adquiere relevancia estratégica, ya que la calidad del servicio y la experiencia del cliente dependen en gran medida de las competencias, motivación y compromiso del personal. La investigación se centró en hostales ubicados en el casco urbano del municipio de León, donde se concentra la mayor parte de la infraestructura turística y se registra la mayor afluencia de visitantes.

7.3 Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por las empresas de alojamiento tipo hostel registradas en el municipio de León, Nicaragua. De acuerdo con datos de la Oficina de Información Turística (OIT) adscrita a la UNAN-León, en el año 2023 se encontraban registradas un total de 19 hostales que operaban formalmente en el casco urbano del municipio. Estas empresas representaban una parte significativa de la infraestructura turística local, dado que ofrecen servicios de hospedaje a un mercado diverso que incluye turistas nacionales e internacionales.

7.4 Muestra

La muestra estuvo conformada por la totalidad de los hostales registrados en el municipio de León según la base de datos de la OIT del año 2023, la cual contabilizaba 19 establecimientos formales. Sin embargo, con el fin de garantizar la cobertura más amplia y actualizada posible, también se incluyeron en el estudio aquellos hostales que, por diversos motivos, no figuraban en este registro, así como nuevos establecimientos que iniciaron operaciones con posterioridad a la elaboración de dicha base. En total, la muestra final estuvo integrada por 20 hostales, dado que de los 19 inicialmente registrados se lograron aplicar los

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

instrumentos en 16, a los que se sumaron 4 adicionales que comenzaron a operar después del inventario realizado por la OIT.

Esta decisión permitió asegurar que el análisis de la gestión del talento humano en el sector de alojamiento tipo hostel reflejara de manera fidedigna la realidad del municipio, contemplando tanto a los negocios consolidados como a aquellos de reciente creación o que, por razones administrativas, no se encontraban en los listados oficiales.

7.5 Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron en el estudio todos los hostales ubicados en el municipio de León que contaran con algún tipo de personal contratado, independientemente de su tamaño, antigüedad o forma de administración, siempre que estuvieran dispuestos a participar y facilitar la información requerida. También se consideraron aquellos establecimientos que, aunque no aparecieran en la base de datos de la OIT 2023, operaran de manera formal y cumplieran con la condición de brindar servicios de alojamiento tipo hostel.

Por otro lado, se excluyó aquellos negocios que, aun estando registrados como hostales, no se encontraban en funcionamiento al momento de la recolección de datos, así como aquellos cuyos propietarios o administradores no otorgaran el consentimiento para participar en la investigación.

7.6 Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de información fue un cuestionario de elaboración propia, diseñado con base en teorías y modelos relacionados con la gestión del talento humano, así como en investigaciones previas que han abordado dimensiones como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, y salarios y beneficios. El cuestionario está estructurado en

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

secciones para facilitar su aplicación y garantizar la coherencia con los objetivos de la investigación (Anexo 1).

La primera sección recopiló información general sobre las características del negocio. Las secciones intermedias estuvieron orientadas a medir los procesos clave de la gestión del talento humano en los hostales, de acuerdo con el objetivo específico dos del estudio. Finalmente, la última sección abordó el objetivo específico tres, enfocado en identificar las oportunidades de mejora que contribuyen a fortalecer la gestión del talento humano en el sector de alojamiento del municipio de León.

7.7 Proceso de recolección de información

La recolección de información se llevó a cabo de manera presencial en los hostales seleccionados, con previa coordinación con los propietarios o administradores para acordar fecha y hora de aplicación del cuestionario. En primer lugar, se presentó el propósito de la investigación, asegurando la confidencialidad de la información y solicitando el consentimiento informado para participar en el estudio.

El cuestionario fue aplicado de forma directa por el investigador, lo que permitió aclarar dudas y garantizar que las respuestas se registraran de manera completa y precisa. Este proceso se desarrolló en un período estimado de dos semanas, contemplando la visita a la totalidad de los hostales.

7.8 Plan de análisis

Una vez recolectada la información, los datos fueron codificados y registrados en una base de datos elaborada en Microsoft Excel, para posteriormente ser procesados y analizados utilizando el software estadístico SPSS versión 25.

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

En la fase inicial, se realizó un análisis descriptivo con el fin de caracterizar las variables estructurales de los hostales, así como los aspectos básicos de la gestión del talento humano. Se emplearon medidas de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) para las variables cuantitativas, y distribuciones de frecuencia y porcentajes para las variables cualitativas. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis por dimensiones en función de los objetivos específicos de la investigación. Esto incluyó la identificación de comportamientos, fortalezas y oportunidades de mejora.

Los resultados se presentaron mediante tablas y gráficos comparativos, lo que permitió una interpretación clara y estructurada de los hallazgos. Finalmente, se realizó un análisis interpretativo articulando los datos empíricos con el marco teórico, con el propósito de responder a las preguntas de investigación y formular conclusiones y recomendaciones pertinentes.

7.9 Modelo bibliográfico utilizado

Para la presentación de las citas y referencias bibliográficas se adoptó el modelo establecido por la American Psychological Association (APA), séptima edición. Este formato define normas específicas para la citación de fuentes en el texto y para la elaboración de la lista de referencias al final del documento, garantizando uniformidad y rigurosidad académica.

Se empleó el sistema de citación autor-fecha para las referencias dentro del texto, incluyendo el apellido del autor, el año de publicación y, en caso necesario, el número de página. En la lista de referencias, las entradas se organizaron alfabéticamente según el apellido del primer autor, siguiendo las pautas establecidas por la APA (2020). La aplicación de este modelo contribuyó a la correcta acreditación de las ideas y datos utilizados, asegurando el respeto a la propiedad intelectual y favoreciendo la localización de las fuentes consultadas por parte de los lectores.

7.10 Control de sesgo

Con el fin de garantizar la validez y confiabilidad de la información recolectada, se implementaron diversas estrategias para minimizar posibles sesgos durante el desarrollo de la investigación.

En primer lugar, se utilizó un instrumento de recolección de datos diseñado específicamente para este estudio, elaborado con base en teorías y dimensiones relacionadas con la gestión del talento humano, lo que asegura pertinencia y coherencia con los objetivos planteados.

Asimismo, la recolección de información se llevó a cabo de forma directa con los responsables o administradores de los hostales, procurando que las respuestas fueran proporcionadas por personas con conocimiento real de los procesos internos de gestión del talento humano. Se mantuvo una actitud neutral durante las entrevistas o aplicación de cuestionarios, evitando influir en las respuestas mediante lenguaje sugestivo o juicios de valor.

En el caso de la inclusión de hostales que no aparecieran en la base de datos original de la OIT, se verificó su actividad y características para asegurar que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos, evitando sesgos de selección. Finalmente, la codificación y análisis de los datos se realizó de forma sistemática, utilizando herramientas estadísticas que permitieran reducir errores de interpretación y asegurar la objetividad de los resultados.

7.11 Normas éticas

La investigación se desarrolló siguiendo los principios éticos establecidos para los estudios académicos en ciencias económicas y empresariales, garantizando el respeto, la transparencia y la integridad en cada etapa del proceso.

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

En primer lugar, se solicitó el consentimiento informado a todos los participantes, explicando claramente los objetivos del estudio, el uso de la información recolectada y el carácter voluntario de su participación. Se aseguró que los participantes tuvieran plena libertad para aceptar o rechazar su colaboración, así como para retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

Se garantizó la confidencialidad de los datos, evitando divulgar información que permitiera identificar de forma directa a los hostales o a las personas encuestadas. Los resultados se presentaron de manera agregada y con fines exclusivamente académicos, sin ningún uso comercial.

Asimismo, se evitó cualquier tipo de manipulación o falsificación de los datos, procurando que el análisis e interpretación de los resultados fuera de manera objetiva y fiel a la información obtenida.

7.12 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
1. Describir las características organizacionales y operativas de los hostales de León.	Características del negocio	Características organizacionales	Año de inicio de operaciones	Numérica
			Ubicación del hostal	Nominal
			Número de habitaciones	Numérica
			Número de camas	Numérica
		Perfil del administrador/ gerente	Edad	Numérica
			Género	Nominal
			Nivel académico	Ordinal
2. Evaluar las prácticas de gestión del	Prácticas de gestión del talento	Reclutamiento y selección de personal	Promedio de la escala	Cuantitativa Continua

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

talento humano en los hostales, abarcando procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, retención y compensación laboral.	humano	Capacitación y desarrollo	Desviación Estándar de la escala	
		Evaluación del desempeño		
		Motivación y satisfacción laboral		
		Retención del talento		
		Salarios y beneficios		
3. Identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano que contribuyan a fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector de hostales en León.	Oportunidades de mejora en la gestión del talento humano	Reclutamiento y selección de personal	Porcentajes de la escala likert	Ordinal
		Capacitación y desarrollo		
		Evaluación del desempeño		
		Motivación y satisfacción laboral		
		Retención del talento		
		Salarios y beneficios		

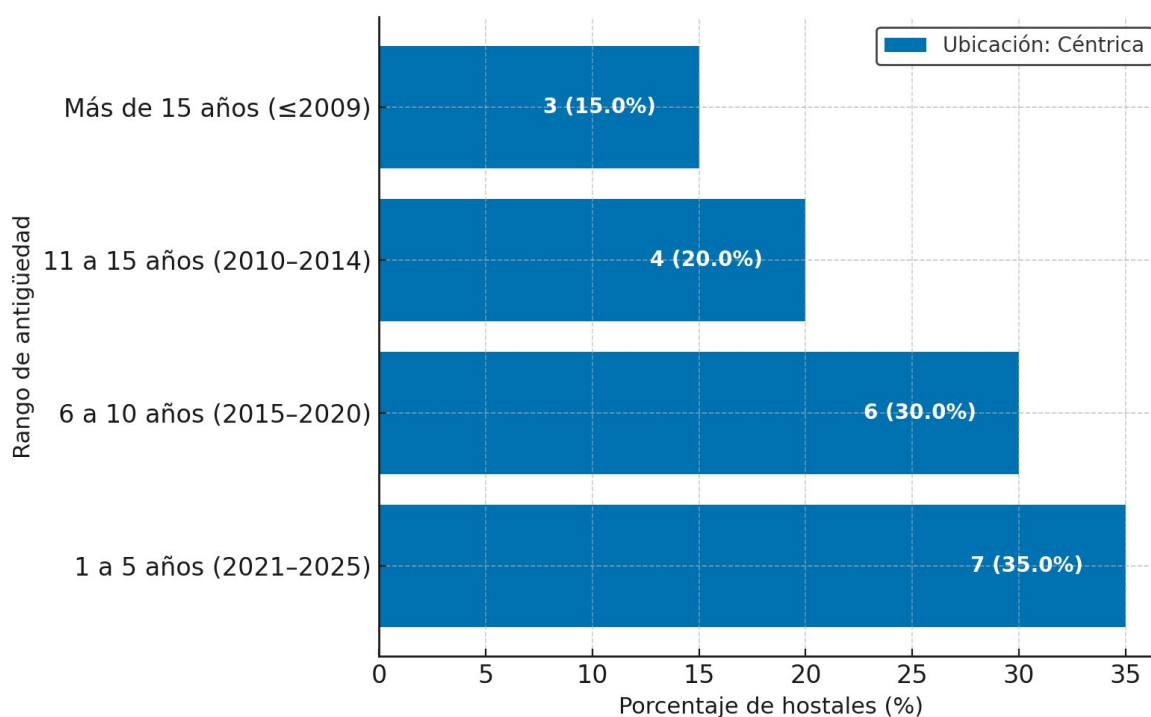
Fuente: Elaboración propia

VIII. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los resultados que se presentan a continuación derivan del procesamiento y análisis de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los hostales de la ciudad de León. Estos hallazgos permiten describir las características organizacionales y operativas de los establecimientos, evaluar las prácticas de gestión del talento humano implementadas, y detectar oportunidades de mejora orientadas a fortalecer su competitividad y sostenibilidad. Cada objetivo específico se aborda de forma secuencial, articulando los datos cuantitativos con el propósito de ofrecer una interpretación integral que refleje la realidad actual del sector.

8.1 Características organizacionales y operativas de los hostales de León

Figura 1. Año de inicio de operaciones y ubicación de los hostales



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

La distribución por rango de antigüedad mostrada en la Figura 1 refleja una estructura empresarial predominantemente joven en el sector de hostales de la ciudad de León. El 35% de los establecimientos tiene entre 1 y 5 años de funcionamiento (2021–2025), lo que evidencia un proceso reciente de expansión del sector, impulsado por el crecimiento del turismo nacional e internacional posterior a la pandemia y por el dinamismo económico de la ciudad. Otro 30% de los hostales se encuentra en el rango de 6 a 10 años (2015–2020), lo que sugiere una etapa de consolidación para una porción significativa de negocios que han logrado estabilidad operativa durante la última década.

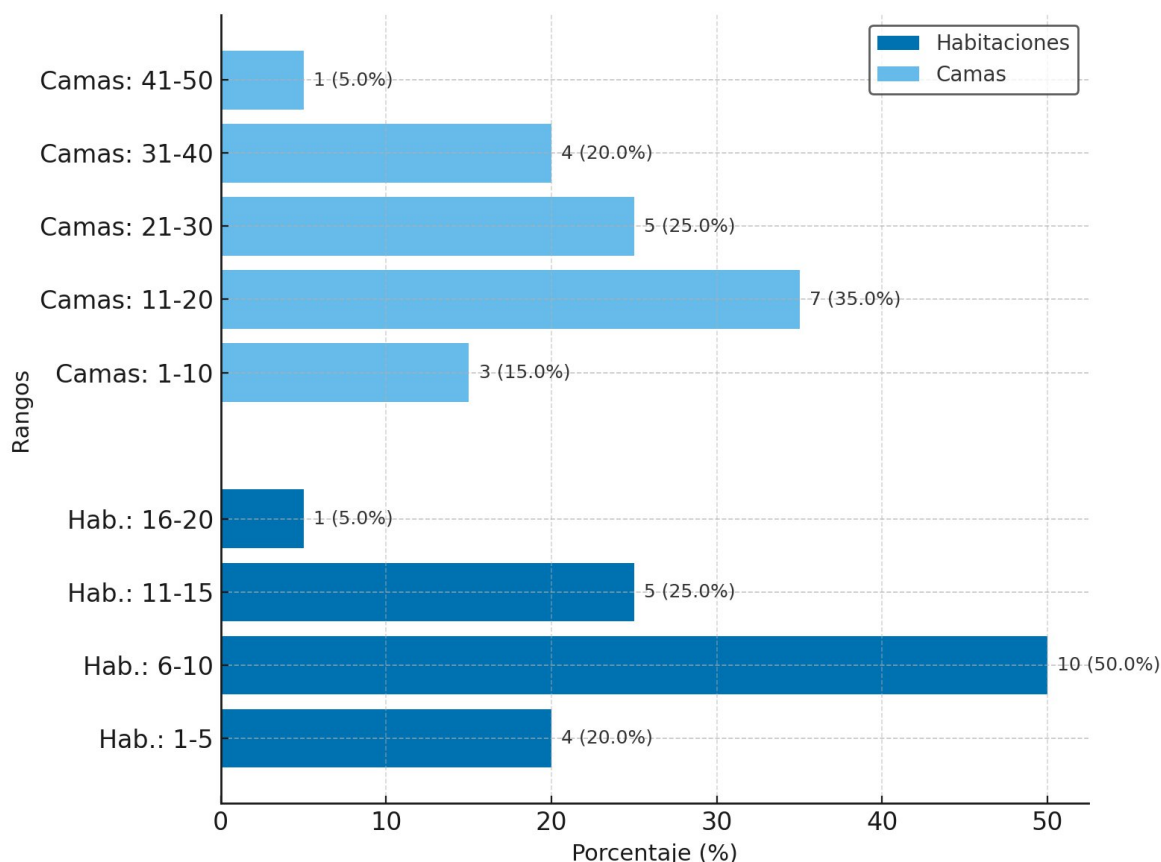
Así mismo, los hostales con más de una década de funcionamiento son menos numerosos: el 20% tiene entre 11 y 15 años (2010–2014) y el 15% supera los 15 años (≤ 2009). Este patrón indica que, si bien existen establecimientos con experiencia prolongada en el mercado, el sector se caracteriza por una renovación constante de actores.

Todos los hostales participantes se ubican en la zona céntrica de León, lo que reafirma la relevancia estratégica del centro histórico como núcleo turístico y económico. Esta concentración geográfica responde a ventajas competitivas evidentes: mayor afluencia de visitantes, cercanía a atractivos patrimoniales y mejor acceso a servicios urbanos. Sin embargo, también puede generar desafíos como la saturación del espacio, la competencia directa y la presión sobre los costos operativos.

Para la localidad de León, la ubicación exclusiva de los hostales en la zona céntrica refuerza un patrón habitual en ciudades patrimoniales similares: la proximidad a los atractivos turísticos impulsa la demanda, pero también exige una gestión del talento más ágil y proactiva (BCN, 2017). Esta combinación —empresas jóvenes ubicadas en entorno urbano central— conforma un entorno donde la rotación del personal tiende a ser más elevada, la necesidad de capacitación es constante, y la estabilidad laboral se vuelve un recurso estratégico más que un atributo heredado.

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

Figura 2. Número de habitaciones y número de camas de los hostales



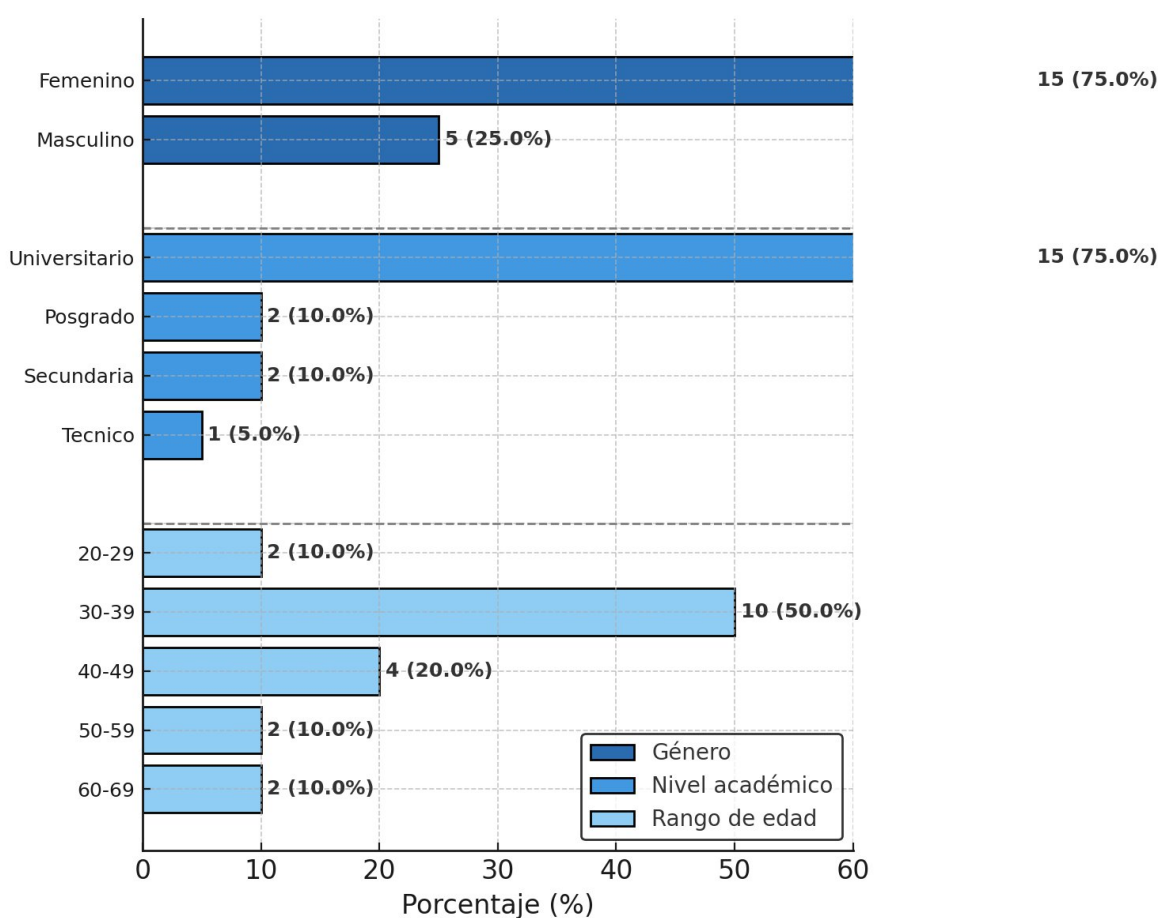
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Los resultados sobre la capacidad de alojamiento de los hostales presentados en la Figura 2 reflejan una estructura predominantemente mediana, con establecimientos que concentran entre 6 y 15 habitaciones, rango que agrupa el 65 % del total, mientras que los extremos —hostales pequeños con hasta 5 habitaciones o más amplios con 16 a 20— representan proporciones menores. En cuanto al número de camas, predomina una oferta entre 11 y 30 unidades, que integra a más de la mitad de los establecimientos, lo cual muestra una capacidad moderada de hospedaje, alineada con la demanda del turismo juvenil, estudiantil y de corta estancia característica (pernoctación) de la ciudad de León.

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

Esta configuración de infraestructura indica que el sector está orientado a brindar un servicio personalizado y flexible, más que a la atención masiva. Según Baum (2015), la estructura organizativa de las empresas turísticas influye directamente en la gestión del talento humano, pues determina el grado de formalización de procesos como la capacitación, la supervisión y la retención del personal. En este sentido, los hostales leoneses, al operar con plantillas pequeñas y estructuras horizontales, enfrentan desafíos específicos en la consolidación de prácticas profesionales sostenibles, pero también oportunidades para fomentar un clima laboral más cercano y adaptable a las necesidades del turista contemporáneo.

Figura 3. Perfil del administrador/ gerente de los hostales



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

El análisis del perfil del administrador o gerente de los hostales del municipio de León muestra una composición predominantemente femenina, lo que coincide con la tendencia observada en el sector turístico y de servicios, donde las mujeres suelen ocupar posiciones clave en la gestión de establecimientos de alojamiento de pequeña y mediana escala. En efecto, el 75 % corresponde al sexo femenino (n=15), mientras que el 25 % restante (n=5) son hombres, lo cual evidencia una clara representación femenina en los roles administrativos. Este predominio puede asociarse al perfil empático, comunicativo y orientado al detalle que caracteriza la atención al cliente en este tipo de negocios, donde las relaciones interpersonales y la gestión del equipo de trabajo resultan fundamentales para la satisfacción del huésped.

En relación con el nivel académico, los resultados muestran un notable predominio de administradores con formación universitaria (70 %, n=14), seguido de un 15 % con estudios de posgrado (n=3) y un 10 % con educación secundaria (n=2), mientras que un 5 % cuenta con formación técnica (n=1). Estos datos reflejan un nivel educativo medio–alto dentro del sector, lo cual contribuye a la profesionalización de la gestión hotelera en el municipio. El hecho de que una proporción considerable posea formación universitaria o de posgrado indica una orientación hacia la mejora continua y la aplicación de conocimientos administrativos y turísticos en la operación de los hostales. No obstante, la existencia de algunos gerentes con niveles educativos inferiores sugiere que en este sector también se valora la experiencia práctica, la intuición comercial y las habilidades adquiridas a través del trabajo directo más que la formación formal.

Por otro lado, el rango de edad de los administradores refleja una estructura generacional equilibrada, aunque con una mayor concentración en adultos maduros. Se observa que los grupos etarios más representativos corresponden a personas entre 30 y 49 años, lo cual denota un perfil con suficiente madurez y experiencia para la toma de decisiones gerenciales, pero aún con dinamismo para adaptarse a los cambios del entorno competitivo del turismo local. La presencia de

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

administradores jóvenes menores de 30 años, aunque menos numerosa, aporta una perspectiva innovadora y adaptada a las nuevas tendencias del turismo digital, mientras que aquellos mayores de 50 años aportan la estabilidad y la experiencia que consolidan la gestión del negocio.

8.2 Prácticas de gestión del talento humano en los hostales

Tabla 2. Nivel de desarrollo por dimensión de gestión del talento humano en hostales del municipio de León

Dimensión	Media	Promedio de Desviación estándar	Nivel de desarrollo
Reclutamiento y selección	3.80	1.00	Moderado
Capacitación y desarrollo	3.89	1.09	Moderado
Evaluación del desempeño	4.40	0.73	Alto
Motivación y satisfacción laboral	4.19	0.84	Alto
Retención del talento	3.45	0.93	Moderado
Salarios y beneficios	3.94	1.10	Moderado

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El análisis de los resultados obtenidos en las seis dimensiones evaluadas permite observar un panorama integral sobre la gestión del talento humano en los hostales de la ciudad de León. En general, las medias obtenidas se ubican en niveles entre moderado (3-4) y alto (4-5), lo que refleja una estructura de gestión en desarrollo, con prácticas consolidadas en algunos ámbitos y con áreas de oportunidad en otros.

La dimensión con mayor promedio fue ***Evaluación del desempeño*** (M = 4.40, DE = 0.73), lo que pone en evidencia que, dentro de los hostales analizados, existe una fuerte orientación hacia la valoración y el seguimiento del rendimiento de los colaboradores. Este resultado refleja un compromiso institucional con la búsqueda de eficiencia y mejora continua, ya que las prácticas de evaluación se conciben no

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

como un requisito administrativo, sino como un proceso estratégico para fortalecer las capacidades del personal. De hecho, los resultados sugieren que los trabajadores perciben que sus superiores reconocen sus logros y les brindan retroalimentación constante sobre su desempeño. El ítem *“El hostel brinda retroalimentación a sus empleados sobre su desempeño”* ($M = 4.55$, $DE = 0.61$) es uno de los mejor valorados de toda la escala, lo cual demuestra que la comunicación interna fluye de manera efectiva y que los empleados son informados sobre los resultados de su trabajo, algo que incide directamente en su motivación y en la construcción de un clima de confianza.

A su vez, el ítem *“Se reconocen los logros y buen desempeño de los empleados”* ($M = 4.25$, $DE = 0.97$) refuerza esta tendencia, indicando que los responsables del área administrativa han logrado consolidar una cultura de reconocimiento que favorece la productividad. Sin embargo, aunque los valores son altos, aún se observan leves diferencias entre hostales, especialmente en el aspecto referido a la periodicidad y formalidad de las evaluaciones, donde *“Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño laboral”* ($M = 4.25$, $DE = 0.85$) presenta una ligera dispersión. Esto indica que en algunos establecimientos las evaluaciones podrían no seguir una estructura formal o calendarizada, sino depender de la discrecionalidad del administrador o de la disponibilidad de tiempo. En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que los hostales muestran un desarrollo alto en la gestión del desempeño, pero aún existe espacio para reforzar la planificación sistemática de las evaluaciones y vincular sus resultados con planes de mejora específicos.

Por su parte, la dimensión ***Motivación y satisfacción laboral*** ($M = 4.19$, $DE = 0.84$) también alcanzó un nivel alto, situándose como un pilar importante dentro de las prácticas de gestión del talento humano. Este resultado refleja un ambiente laboral en el que prevalecen la cooperación, la comunicación y el sentido de pertenencia. Los empleados, en general, expresan satisfacción con su entorno de trabajo y con la forma en que son tratados por la administración. El ítem *“Se percibe que los*

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

empleados están satisfechos con su ambiente de trabajo” ($M = 4.25$, $DE = 0.85$) muestra que la convivencia y las relaciones interpersonales dentro de los hostales son positivas, lo que fortalece la cohesión del equipo y reduce los conflictos laborales. Asimismo, la afirmación *“Se promueve un clima organizacional positivo en el hostel”* ($M = 4.60$, $DE = 0.50$) evidencia que los encargados priorizan la armonía y la estabilidad emocional como factores determinantes del rendimiento colectivo.

Sin embargo, el ítem *“La empresa ofrece incentivos que motivan a los empleados”* ($M = 3.75$, $DE = 1.21$) presenta una valoración ligeramente inferior en comparación con los demás elementos de la dimensión, lo que sugiere que, aunque los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente y las relaciones laborales, los mecanismos formales de motivación económica o simbólica podrían no estar suficientemente consolidados. Es posible que los incentivos se apliquen de manera eventual o dependan de la disponibilidad financiera del hostel, más que de una política institucional planificada. Aun así, el valor promedio sigue siendo representativo de un nivel moderado–alto, lo que indica que los empleados perciben cierto esfuerzo de parte de la administración por reconocer su trabajo y mantener la motivación.

En conjunto, ambas dimensiones —***Evaluación del desempeño y Motivación y satisfacción laboral***— evidencian un núcleo sólido de gestión humana orientado a las personas y al desempeño. Mientras la primera refleja la capacidad de los hostales para medir y retroalimentar el rendimiento, la segunda muestra su habilidad para mantener altos niveles de satisfacción y compromiso entre los empleados. La articulación entre ambas es fundamental, ya que un sistema de evaluación justo y comunicativo refuerza la motivación, y una plantilla motivada, a su vez, responde con mejores resultados y menor rotación. Estos hallazgos reflejan que, a pesar de las limitaciones estructurales de los hostales, sus administradores han desarrollado mecanismos empíricos pero efectivos de gestión del talento, basados en la comunicación, la cercanía y la valoración del esfuerzo individual. En este sentido,

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

Chiavenato (2020) sostenía que la motivación es un factor determinante en el desempeño del talento humano, especialmente en sectores como el turístico, donde la calidad del servicio depende en gran medida de la actitud y compromiso del personal.

En el caso de la dimensión **Salarios y beneficios** ($M = 3.94$, $DE = 1.10$), los resultados muestran un nivel de desarrollo moderado, lo que refleja que, si bien los empleados perciben condiciones salariales relativamente aceptables, existen diferencias notables entre los hostales respecto a las políticas de compensación y los incentivos ofrecidos. Los datos permiten inferir que la mayoría de los hostales ofrecen remuneraciones acordes a las posibilidades económicas del sector, pero no necesariamente competitivas en comparación con otros establecimientos similares. Esto se evidencia en el ítem “*Los salarios ofrecidos son competitivos en comparación con otros hostales*” ($M = 3.90$, $DE = 0.91$), que revela una percepción intermedia, probablemente influida por la naturaleza pequeña o familiar de muchos de estos negocios, donde la gestión salarial se realiza de manera empírica.

Asimismo, los trabajadores reconocen la existencia de algunos incentivos o beneficios adicionales, aunque estos no parecen estar formalmente establecidos ni aplicarse de manera uniforme. El ítem “*Existen beneficios adicionales como bonificaciones o incentivos*” ($M = 3.75$, $DE = 1.37$) confirma esta situación: los empleados perciben que los incentivos existen, pero no todos los reciben de forma regular, lo que puede generar diferencias en la motivación y la satisfacción. En contraste, el ítem “*El hostel ofrece estabilidad laboral a largo plazo*” ($M = 4.55$, $DE = 0.76$) destaca significativamente, mostrando que la permanencia y la seguridad en el empleo son factores valorados y relativamente consolidados en la mayoría de los establecimientos. Esto refleja que, aunque las políticas salariales no sean las más competitivas, los hostales logran retener a su personal ofreciendo un entorno laboral estable y relaciones laborales duraderas. En síntesis, la compensación económica no constituye el principal atractivo para los empleados, pero la estabilidad y el buen trato compensan parcialmente esas limitaciones. Este

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

equilibrio entre estabilidad y moderación salarial refleja el carácter humano y de cercanía que predomina en la gestión de talento de los hostales leoneses.

Por otro lado, la dimensión **Capacitación y desarrollo** ($M = 3.89$, $DE = 1.09$) obtuvo también un nivel moderado, lo que evidencia avances en la formación del personal, aunque con áreas aún por fortalecer. Los resultados muestran que existe conciencia sobre la importancia de la capacitación, pero las acciones concretas se implementan de forma irregular o dependen de la disponibilidad económica y del tamaño del hostal. Un indicador de ello es el ítem *“El hostal ofrece capacitación regular a sus empleados”* ($M = 4.10$, $DE = 1.07$), que presenta una valoración relativamente alta, señalando que algunos establecimientos sí promueven espacios de aprendizaje, especialmente en temas operativos y de atención al cliente. Sin embargo, la tendencia no es homogénea: no todos los hostales brindan programas estructurados ni planificados a largo plazo, lo que limita el desarrollo profesional continuo.

De igual manera, el ítem *“Se incentiva la formación continua para mejorar el desempeño”* ($M = 4.25$, $DE = 1.02$) refuerza la percepción de que la administración reconoce la capacitación como una herramienta necesaria para elevar la calidad del servicio. No obstante, cuando se observan los ítems relacionados con programas formales de desarrollo, como *“Existen programas de desarrollo profesional para los empleados”* ($M = 3.30$, $DE = 1.30$) y *“Los empleados reciben capacitación en atención al cliente y manejo de idiomas”* ($M = 3.90$, $DE = 0.97$), los valores bajan ligeramente, indicando que la formación en idiomas, servicio al cliente o actualización técnica aún no es sistemática. Este comportamiento sugiere que los hostales dependen en gran medida del aprendizaje empírico y de la experiencia cotidiana, más que de políticas formales de desarrollo del talento humano.

Se podría afirmar entonces, los resultados de esta dimensión revelan un compromiso incipiente con la formación, pero aún limitado por factores presupuestarios y estructurales. La inversión en capacitación no parece ser una

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

prioridad en todos los casos, aunque se reconoce su valor estratégico para la mejora del servicio. Por tanto, fortalecer la planificación formativa y promover alianzas con instituciones educativas o turísticas podría representar una vía efectiva para profesionalizar al personal y elevar el estándar de atención en el sector alojamiento.

La dimensión **Reclutamiento y selección** ($M = 3.80$, $DE = 1.00$) alcanzó un nivel de desarrollo moderado, lo cual refleja que los hostales del municipio de León cuentan con ciertos procedimientos básicos para la incorporación de personal, aunque estos procesos no siempre siguen un modelo formal ni estandarizado. En general, las contrataciones se realizan de manera práctica y adaptada a las circunstancias del negocio, lo que resulta común en empresas de tamaño pequeño o familiar, donde el propietario suele asumir directamente la responsabilidad del proceso de selección. Los resultados muestran una tendencia positiva en algunos aspectos, como se observa en el ítem “*El hostal sigue un proceso definido para contratar personal*” ($M = 4.45$, $DE = 0.69$), que evidencia la existencia de una cierta estructura o secuencia en las contrataciones, aun cuando no se trate de un protocolo formalizado.

Asimismo, el ítem “*Se realizan entrevistas antes de contratar a un empleado*” ($M = 4.50$, $DE = 1.00$) reafirma esta percepción, indicando que la mayoría de los hostales sí valoran la entrevista como un paso esencial para conocer las habilidades y actitudes del candidato. Esto sugiere una práctica incipiente de profesionalización en los procesos de selección, especialmente en aquellos negocios que manejan mayor flujo de clientes y requieren personal con competencias específicas en atención al cliente. Sin embargo, cuando se analizan otros ítems como “*Se contratan empleados principalmente por recomendaciones de conocidos*” ($M = 2.45$, $DE = 1.19$), se observa una brecha importante: una parte de los hostales aún recurre a métodos informales de contratación basados en referencias personales o vínculos de confianza, práctica que, aunque frecuente en microempresas, puede limitar la diversidad de talento y reducir la objetividad del proceso. Esta combinación de prácticas formales e informales explica la valoración global moderada, pues si bien

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

existe interés en mejorar la selección de personal, aún falta sistematización, documentación y criterios técnicos que garanticen la incorporación de personal con el perfil más adecuado.

Por último, la dimensión ***Retención del talento*** ($M = 3.45$, $DE = 0.93$) presentó uno de los niveles más bajos entre las evaluadas, lo que plantea que los hostales enfrentan desafíos significativos para mantener a su personal a largo plazo. Esto se vincula tanto con la estacionalidad del turismo como con la limitada capacidad de ofrecer incentivos económicos competitivos o rutas claras de desarrollo profesional. No obstante, el análisis muestra algunos aspectos alentadores. El ítem “*Se realizan esfuerzos para mejorar la estabilidad laboral de los empleados*” ($M = 4.05$, $DE = 0.68$) obtuvo una de las valoraciones más altas dentro de la dimensión, lo que evidencia la intención de los administradores de mantener la permanencia del personal, especialmente en los hostales que valoran la experiencia acumulada y la confianza. Del mismo modo, el ítem “*La rotación de empleados en el hostel es baja*” ($M = 3.50$, $DE = 1.10$) apunta que, aunque existe cierta movilidad, la mayoría de los empleados tiende a conservar su puesto por períodos relativamente prolongados, lo que es positivo considerando las condiciones propias del sector.

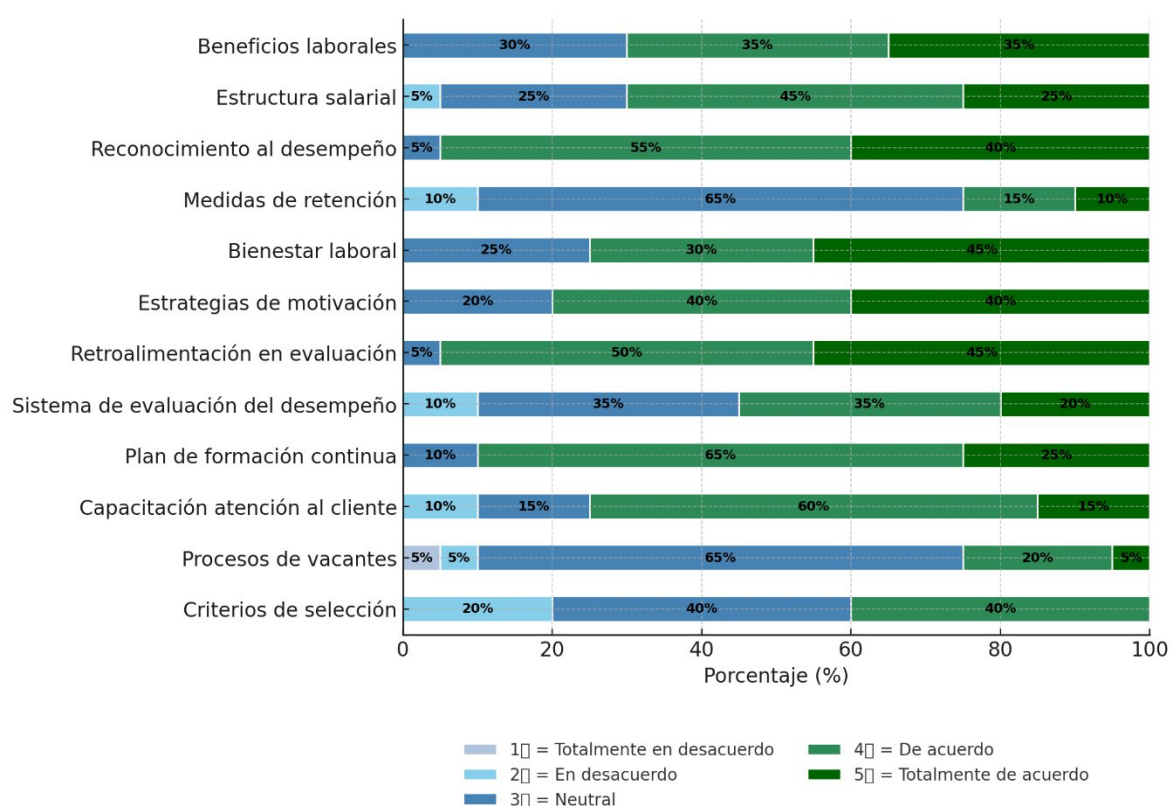
Sin embargo, el valor más bajo dentro de la dimensión corresponde al ítem “*El hostel enfrenta dificultades para retener empleados en temporadas bajas*” ($M = 2.50$, $DE = 0.82$), que refleja un patrón característico de las empresas de alojamiento en contextos turísticos: la disminución del flujo de visitantes reduce la carga laboral y, por ende, los ingresos, lo que en ocasiones obliga a prescindir de parte del personal o a reducir jornadas. Esta situación incide directamente en la estabilidad del empleo y en la continuidad de los equipos de trabajo. En general, los resultados muestran que la retención del talento depende más de la confianza y la relación interpersonal entre empleador y empleado que de políticas institucionales formales. Si bien existe voluntad por mantener la estabilidad, aún falta una estrategia clara de fidelización del personal que combine incentivos, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Consolidar esa estrategia sería clave para fortalecer la permanencia

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

del talento y garantizar la sostenibilidad del servicio en un sector que, por su naturaleza, requiere personal comprometido y experimentado.

8.3 Oportunidades de mejora en la gestión del talento humano del sector de hostales en León.

Figura 4. Oportunidades de mejora en la gestión del talento humano del sector de hostales en León.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En las oportunidades de mejora, los resultados reflejan una percepción predominantemente positiva por parte de los participantes, aunque con matices que evidencian diferencias en la valoración de ciertos aspectos específicos. En general, los niveles de acuerdo —que incluyen las categorías *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*— superan el 70% en la mayoría de los ítems, lo que demuestra un

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

reconocimiento generalizado sobre los elementos que requieren fortalecimiento dentro de la organización.

Reclutamiento y selección: La necesidad de mejorar los criterios de selección alcanza un nivel de acuerdo moderado (40%), y la de hacer más eficientes los procesos para cubrir vacantes es aún menor (25%). Este bajo impulso relativo refleja que, para la mayoría, el reclutamiento no constituye hoy una urgencia. Es probable que, por el tamaño de los hostales y sus estructuras ágiles, los procesos informales (entrevistas directas, referencias) sigan resultando funcionales y suficientes; por ello, la profesionalización del reclutamiento no aparece como prioridad inmediata.

Capacitación y desarrollo: Aquí se ubican dos de los consensos más altos del bloque. La necesidad de más programas de capacitación en atención al cliente y gestión hotelera reúne un 75% de acuerdo, y la de establecer un plan de formación continua asciende a 90%. En la práctica, esto equivale a reconocer la formación como palanca estratégica para mejorar el servicio y la eficiencia operativa. El sector percibe que la competitividad pasa por fortalecer habilidades técnicas y blandas, y está dispuesto a sostener procesos de aprendizaje sistemáticos.

Evaluación del desempeño: Los resultados son heterogéneos. El acuerdo con contar con un sistema formal y regular de evaluación es 55%, lo que evidencia una valoración intermedia: se reconoce la utilidad de institucionalizar la evaluación, pero no hay un consenso contundente sobre su urgencia. En cambio, la idea de que las evaluaciones incluyan retroalimentación constructiva obtiene un 95% de acuerdo, el más alto del bloque junto con “reconocimiento”. El mensaje es nítido: más que el aparato formal de la evaluación, lo que el personal y la administración demandan es retroalimentación útil, oportuna y orientada a la mejora.

Motivación y satisfacción laboral: Se observan niveles de acuerdo altos y consistentes. La necesidad de implementar más estrategias de motivación alcanza

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

80%, y la de mejorar el ambiente mediante acciones concretas de bienestar llega a 75%. Esto confirma que el clima, el reconocimiento cotidiano y las prácticas de cuidado del personal son vistos como ejes críticos para sostener la calidad del servicio, especialmente en establecimientos pequeños donde la cercanía y la comunicación son determinantes.

Retención del talento: Es la subdimensión con el contraste más marcado. Por un lado, aplicar medidas específicas para reducir la rotación solo concentra 25% de acuerdo, lo que señala que la “retención” como política explícita no es percibida como urgente (quizá porque la rotación no se vive como problema generalizado, o porque se asume como inherente a la estacionalidad). Por otro lado, reconocer y premiar el buen desempeño alcanza 95%, uno de los picos del bloque. En otras palabras, sí existe consenso en el “cómo” (reconocer, premiar, valorar), aunque no se perciba aún la necesidad de una política formal de retención.

Salarios y beneficios: Los dos ítems presentan niveles similares y altos–moderados: revisar la estructura salarial (70%) y ampliar/mejorar beneficios laborales (70%). El sector reconoce que la compensación importa y que hay espacio para mejorarla, pero el consenso no es tan elevado como en formación, retroalimentación o reconocimiento, probablemente por las restricciones presupuestarias propias de hostales de pequeña escala.

En general, el mapa de oportunidades de mejora perfila tres focos prioritarios: (i) formación continua —altísimo consenso y clara disposición—; (ii) prácticas de gestión centradas en las personas —retroalimentación y reconocimiento con los mayores acuerdos del bloque—; y (iii) motivación/bienestar —altos niveles de acuerdo y coherentes con los hallazgos previos de clima laboral—. En segundo plano, aparecen salarios y beneficios (consenso alto–moderado, sensible a limitaciones financieras) y, con la menor urgencia percibida, reclutamiento y medidas explícitas de retención. El mensaje estratégico es claro: consolidar la calidad del servicio pasa por profesionalizar la formación y robustecer la gestión

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

relacional (feedback y reconocimiento); si estos pilares se acompañan gradualmente de incentivos y beneficios mejor diseñados, la estabilidad del personal y la competitividad del sector tenderán a fortalecerse sin requerir, de entrada, grandes transformaciones en el reclutamiento.

IX. CONCLUSIONES

Los resultados permiten concluir que la gestión de los hostales en León se encuentra en manos de un liderazgo predominantemente femenino, con un perfil académico medio–alto y una composición generacional equilibrada, lo que refleja un proceso de profesionalización sostenida dentro del sector. Esta combinación de formación universitaria, experiencia práctica y diversidad etaria favorece una administración capaz de integrar conocimientos técnicos con habilidades interpersonales, promoviendo tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio. La clara participación de mujeres en cargos gerenciales consolida además un modelo de gestión inclusivo y sensible a las dinámicas humanas del turismo, mientras que la coexistencia de generaciones aporta estabilidad y apertura a la innovación, factores determinantes para la sostenibilidad y competitividad de los hostales leoneses.

Respecto a las prácticas de gestión del talento humano en los hostales del municipio de León, se presenta un desarrollo predominantemente moderado, con avances notables en ciertas áreas estratégicas. Las dimensiones de evaluación del desempeño y motivación laboral alcanzan niveles altos, lo que evidencia la existencia de mecanismos de control y reconocimiento que fortalecen el compromiso y la productividad del personal. No obstante, las dimensiones de reclutamiento, capacitación, retención del talento y compensación muestran un desarrollo medio, reflejando limitaciones en la planificación de los procesos y en la inversión en capital humano. Esta situación señala que, si bien los hostales logran mantener un clima laboral positivo y estructuras de supervisión efectivas, aún enfrentan el reto de institucionalizar políticas más sólidas de desarrollo y permanencia del personal, condición clave para garantizar la sostenibilidad del servicio turístico en un entorno competitivo como el de la ciudad de León.

Por último, las oportunidades de mejora en la gestión del talento humano de los hostales de León se concentran en tres ejes estratégicos: la formación continua, la

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

gestión relacional y el bienestar laboral. La alta disposición hacia la capacitación en atención al cliente y gestión hotelera evidencia una clara conciencia de que la competitividad depende de fortalecer las habilidades del personal. Asimismo, el consenso casi unánime sobre la importancia de la retroalimentación y el reconocimiento revela que la motivación y la comunicación efectiva son pilares clave para mantener el compromiso del equipo y elevar la calidad del servicio. Aunque aspectos como el reclutamiento y la retención formal del talento se perciben con menor urgencia, el reconocimiento al buen desempeño y la búsqueda de mejores beneficios muestran una orientación progresiva hacia prácticas más estructuradas.

X. RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos del estudio, se recomienda fortalecer de manera integral la gestión del talento humano en los hostales del municipio de León mediante acciones concretas y adaptadas a su escala organizativa. **En primer lugar**, se sugiere institucionalizar programas de capacitación continua en atención al cliente, gestión hotelera y competencias blandas, aprovechando la colaboración con instituciones académicas y entidades del sector turístico para reducir costos y asegurar pertinencia temática. **En segundo lugar**, es fundamental desarrollar mecanismos de evaluación del desempeño con retroalimentación constructiva, que no solo midan resultados, sino que orienten al personal hacia la mejora y el crecimiento profesional. **También se recomienda** implementar estrategias de motivación y reconocimiento, formales e informales, que refuercen la satisfacción laboral, tales como incentivos no monetarios, celebraciones por logros y espacios de convivencia.

En cuanto a la **retención del talento**, se aconseja diseñar medidas sencillas pero sostenibles que disminuyan la rotación, como horarios flexibles en temporada baja o beneficios vinculados a la antigüedad. Respecto a los **salarios y beneficios**, aunque se reconoce la limitación presupuestaria de los hostales, sería conveniente realizar revisiones periódicas de la estructura de compensación e incorporar beneficios no financieros (como capacitaciones gratuitas, días libres o descuentos en servicios turísticos). Finalmente, se recomienda **formalizar los procesos de reclutamiento y selección**, utilizando criterios claros que aseguren la contratación de personal competente y alineado con la cultura organizacional. Estas acciones, aplicadas de manera gradual y coherente, contribuirán a consolidar equipos más comprometidos, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la competitividad del sector hostelero en la ciudad de León.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Al Refai, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293–303. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.016>
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., y Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Alemán, L., y Montiel, K. (2018). *Políticas sectoriales: Políticas económicas para el desarrollo de la industria turística en Nicaragua 2012-2016* (Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua) Repositorio Institucional UNAN-Managua <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9239>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Ames, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Banco Central de Nicaragua. (2017). *Cartografía digital y censo de edificaciones. Cabecera municipal de León*. <https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/cartografia/Leon.pdf>
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
- Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Nguyễn Thị Thanh, H., Ramachandran, S., Dropulić Ružić, M., & Siow, M. L. (2016). *Sustainability and*

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

- the tourism and hospitality workforce: A thematic analysis. Sustainability*, 8(8), 809. <https://doi.org/10.3390/su8080809>
- Becker, G. S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bolaños, I. Hernández, D. Cisneros, R. y Esquivel, G. (2020). Turismo, una alternativa de desarrollo local con enfoque de género. Caso de estudio: La Garita - Salinas Grandes, León, Nicaragua. *Apuntes de Economía y Sociedad*, 1(2), 38-48. <https://doi.org/10.5377/aes.v1i2.11445>
- Breaugh, J. A. (2017). Recruiting and attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Society for Human Resource Management.
- Campion, M. A., Palmer, D., & Campion, J. (2006). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Elzek, Y. S., Soliman, M., Al Riyami, H., & Scott, N. (2023). Talent management and sustainable performance in travel agents: do green intellectual capital and green

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

- servant leadership matter? *Current Issues in Tourism*, 27(19), 3115–3130.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2252560>
- Enz, C. A. (2009). *Human Resource Management: A troubling issue for the global hotel industry*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 578–583.
<https://doi.org/10.1177/1938965509349030>
- Exceltur. (2006). *Libro Blanco de los Recursos Humanos en el Sector Turístico*. Alianza para la Excelencia Turística.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2015). *Human resource selection* (8th ed.). Cengage Learning.
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (2022). *Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022–2026*.
[https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026\(19Jul21\).pdf](https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026(19Jul21).pdf)
- González, A., y Cuesta, E. (2019). Gestión del talento humano en el sector hotelero: Perspectivas y desafíos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 56(2), 89-103.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483845>
- Hernández, T. M. A. (2016). *Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el Eco-Hostal Misterio Verde* (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work* (12th ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

- Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 331–347. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12066>
- Ifleh, Y., Lotfi, M., & Elkabbouri, M. (2018). Rethinking value creation from the resource based view: the case of human capital in moroccan hotels. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.1805.05465>
- Instituto Nicaragüense de Turismo (2023). *Informe anual del sector turismo en Nicaragua*. INTUR.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238–252. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.019>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350–2371. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0145>
- Katunian, A. (2019). Sustainability as a new approach for the human resource development in tourism sector. *Public Policy and Administration*, 18(4), 515–526. <https://doi.org/10.13165/VPA-19-18-4-03>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2009). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.001>
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2021). Talent management in hospitality and tourism: a systematic literature review and

- research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 321–360. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2021-0365>
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Leal, J. (2021). *El método del salario emocional. El aumento que no afecta el presupuesto*. Emotional Paycheck.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- May, K., Baijal, S., & Potroz, M. G. (2021). Employee turnover in the hospitality industry. *Pacific International Hotel Management School Student Series*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.20128.25600>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Morales-Morales, J. J., González-Rosales, V. M., y Arango-Ramírez, P. M. (2023). Análisis de validez de contenido y constructo para un instrumento que mide la calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector hotelero. *Contaduría Y Administración*, 68(2), 386. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4522>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ogbeide, G. A., & Harrington, J. R. (2011) The Relationship among Participative Management Styles, Strategy Implementation and Performance in Service Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 719-738.

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

- Orrala, P. M. (2019). *Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero en Guayaquil* (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/17452>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 87, 13–26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Pérez-Barrantes, N. L., Ahumada-Vargas, L. D., Anaya-Rincón, J. E., y Rodríguez-Guerrero, H. R. (2023). *Plan de gestión de talento humano en la empresa Bogotá Beer Company (BBC) para la fidelización y reclutamiento de sus colaboradores para el año 2023* (Trabajo de grado, Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano, Universitaria Agustiniiana). Recuperado de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2213>
- Pramanik, P. D., Djati, S. P., & Nurbaeti. (2023). *Bibliometric Analysis of Talent Management Research in Tourism*. En *Proceedings of the 4th International Conference on Tourism, Gastronomy, and Tourist Destination (TGDIC 2023)* (pp. 48–59). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-296-5_8
- Romero Vásquez, Y. E. (2021). *Gestión del talento humano para el desarrollo turístico de Hotel Don Vito Estelí, II Semestre 2020* (Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Repositorio Institucional UNAN-Managua <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15521>
- Romero, R. D., y Toscano, J. A. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 135–147. <https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

- Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. Free Press.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.009>
- Valenzuela, P. T., y Marín, M. E. (2014). Retention Factors of Human Capital Applied by 4-Star Hotels in the City of Ensenada, Baja California. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 1–13.
- Vera Solórzano, L. D., Rivera Badillo, L., & Reyes Vargas, M. V. (2022). *Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos*. *Avances*, 24(1), 61–70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869301006/637869301006.pdf>
- Wan, Y. K. P., Wong, I. A., & Kong, W. H. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.004>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Yang, J., Wan, C., & Fu, Y. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837–848. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.001>

XII. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN HOSTALES DEL MUNICIPIO DE LEÓN, NICARAGUA

Estimado(a) participante:

La presente encuesta forma parte de un estudio académico cuyo objetivo es analizar la gestión del talento humano en hostales del municipio de León, Nicaragua. La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, manteniendo la confidencialidad y el anonimato de los participantes y de sus establecimientos.

No existen riesgos asociados a su participación, y usted puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias. No se solicitará información que permita identificarlo de manera directa. Su participación es completamente voluntaria y sus respuestas contribuirán al análisis académico de la gestión del talento humano en este sector.

Consentimiento informado

Declaro que he sido informado(a) sobre los objetivos y alcances de la investigación, y que mis respuestas serán tratadas de forma confidencial, sin que mi nombre o el de mi establecimiento aparezca en ningún reporte. Comprendo que mi participación es voluntaria y que puedo abstenerme de contestar cualquier pregunta o interrumpir mi participación en cualquier momento.

Al responder la encuesta, acepto participar voluntariamente en este estudio.

Bloque 1 – Información general

Instrucciones: Las siguientes preguntas buscan conocer características generales del hostel y de la persona que responde la encuesta. Marque o escriba la respuesta correspondiente.

1. **Año de inicio de operaciones:** _____

2. **Ubicación del hostel:**

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

☐ Zona céntrica ☐ Zona periférica

3. **Número total de habitaciones:** _____

4. **Número total de camas:** _____

5. **Edad del administrador o gerente:** _____

6. **Género del administrador o gerente:**

☐ Masculino ☐ Femenino

7. **Nivel educativo del administrador o gerente:**

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Universitario ☐ Posgrado

8. **Antigüedad en años del administrador o gerente en el cargo:** _____

Bloque 2 – Gestión del Talento Humano

Instrucciones: Marque la opción que mejor represente la situación en su hostel utilizando la siguiente escala:

Escala de respuesta (Likert 1-5):

☐ 1 = Totalmente en desacuerdo ☐ 2 = En desacuerdo ☐ 3 = Neutral ☐ 4 = De acuerdo ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

#	Dimensión	Pregunta	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
1	Reclutamiento y selección	El hostel sigue un proceso definido para contratar personal.	☐	☐	☐	☐	☐
2		Se realizan entrevistas antes de contratar a un empleado.	☐	☐	☐	☐	☐
3		Se consideran criterios como experiencia y formación para la contratación.	☐	☐	☐	☐	☐
4		Se contratan empleados principalmente por recomendaciones de conocidos.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Capacitación y desarrollo	El hostel ofrece capacitación regular a sus empleados.	☐	☐	☐	☐	☐
6		Se incentiva la formación continua para mejorar el desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
7		Existen programas de desarrollo profesional	☐	☐	☐	☐	☐

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

		para los empleados.					
8		Los empleados reciben capacitación en atención al cliente y manejo de idiomas.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Evaluación del desempeño	El hostel brinda retroalimentación a sus empleados sobre su desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
10		Se establecen objetivos claros para cada empleado.	☐	☐	☐	☐	☐
11		Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
12		Se reconocen los logros y buen desempeño de los empleados.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Motivación y satisfacción laboral	Se percibe que los empleados están satisfechos con su ambiente de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
14		Se promueve un clima organizacional positivo en el hostel.	☐	☐	☐	☐	☐
15		La empresa ofrece incentivos que motivan a los empleados.	☐	☐	☐	☐	☐
16		Los empleados tienen oportunidades de crecimiento dentro del hostel.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Retención del talento	La rotación de empleados en el hostel es baja.	☐	☐	☐	☐	☐
18		Se implementan estrategias para retener al personal clave.	☐	☐	☐	☐	☐
19		El hostel enfrenta dificultades para retener empleados en temporadas bajas.	☐	☐	☐	☐	☐
20		Se realizan esfuerzos para mejorar la estabilidad laboral de los empleados.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Salarios y beneficios	Los salarios ofrecidos son competitivos en comparación con otros hostales.	☐	☐	☐	☐	☐
22		Existen beneficios adicionales como bonificaciones o incentivos.	☐	☐	☐	☐	☐
23		El hostel ofrece estabilidad laboral a largo plazo.	☐	☐	☐	☐	☐
24		Se reconocen los años de servicio con mejoras salariales o incentivos.	☐	☐	☐	☐	☐
25		El hostel ofrece alojamiento o alimentación como parte de los beneficios para empleados.	☐	☐	☐	☐	☐

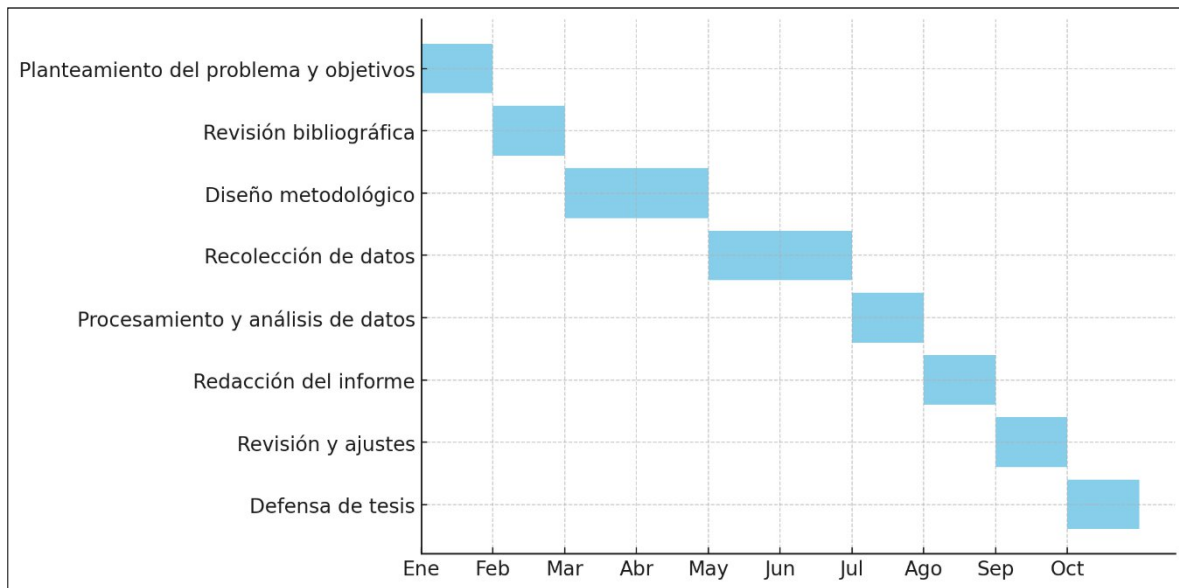
Bloque 3. Oportunidades de mejora en la gestión del talento humano

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.

	Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Reclutamiento y selección	1. Es necesario mejorar los criterios utilizados para seleccionar al personal en el hostal.	☐	☐	☐	☐	☐
2		2. Se requieren procesos más eficientes para cubrir vacantes de manera oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Capacitación y desarrollo	3. El personal necesita más programas de capacitación relacionados con atención al cliente y gestión hotelera.	☐	☐	☐	☐	☐
4		4. Es importante desarrollar un plan de formación continua adaptado a las necesidades del hostal.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Evaluación del desempeño	5. Se requiere un sistema formal y regular de evaluación del desempeño del personal.	☐	☐	☐	☐	☐
6		6. Es importante que las evaluaciones incluyan retroalimentación constructiva para el personal.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Motivación y satisfacción laboral	7. Es necesario implementar más estrategias para motivar y comprometer al personal.	☐	☐	☐	☐	☐
8		8. El ambiente laboral puede mejorar mediante acciones concretas de bienestar.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Retención del talento	9. Se requieren medidas específicas para reducir la rotación del personal.	☐	☐	☐	☐	☐
10		10. Es importante reconocer y premiar el buen desempeño para retener al personal.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Salarios y beneficios	11. Es necesario revisar la estructura salarial para mejorar la competitividad del hostal.	☐	☐	☐	☐	☐
12		12. Los beneficios laborales ofrecidos al personal podrían ampliarse o mejorarse.	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo 2. Cronograma de trabajo - 2025

Gestión del talento humano en empresas de alojamiento (hostales) del municipio de León, Nicaragua.



Fuente: elaboración propia