



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

Bachiller en Marketing e Innovación

Bachiller en Comunicación Estratégica

PRESENTADO POR:

Arboleda Nuñez, Cesar Estefano - Administración y Dirección de Negocios

Guevara Velásquez, Bruno - Marketing e Innovación

Vélez Monsalve, Khris Michelle - Comunicación Estratégica

ASESOR

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

LIMA, PERÚ

2025

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

MIEMBROS DEL JURADO

Barrantes Delgado, Maria Gracia

Lissa Vodanovik, Tomislav

Saco Vertiz Osterloh, Sandra Elizabeth

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Cesar Estefano Arboleda Nuñez, identificado(a) con DNI N° 74395199 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado(a) con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.

Yo, Bruno Guevara Velásquez, identificado(a) con DNI N° 71765482 perteneciente al Programa de Marketing e Innovación siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado(a) con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.

Yo, Khris Michelle Vélez Monsalve, identificado(a) con DNI N° 73184615 perteneciente al Programa de Comunicación Estratégica siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado(a) con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Somos los autores del documento académico titulado “Propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025”.
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el proyecto de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 20% de similitud.
- e) Declaramos conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del

Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 21 de julio del 2025

Firmas de los autores

Nombres	Apellidos	DNI	Firma	Huella
Cesar	Arboleda Nuñez	74395199		
Bruno	Guevara Velásquez	71765482		
Khris Michelle	Vélez Monsalve	73184615		

Firma del asesor

Nombres	Apellidos	DNI	Firma	Huella
Ivan Ernesto	Quijano Aranibar	45144294		

ÍNDICE TEMÁTICO

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	2
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	3
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
INFORMACIÓN GENERAL	16
<i>Título del Proyecto</i>	16
<i>Área estratégica de Desarrollo Prioritario</i>	16
<i>Actividad Económica en la que se Aplicaría la Innovación o Investigación Aplicada</i> ...	16
<i>Localización o Alcance de la Solución</i>	17
DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN	19
<i>Planteamiento del Problema</i>	19
Problemas de Investigación	19
<i>Justificación</i>	20
Justificación Teórica	20
Justificación Metodológica	21
Justificación Práctica	21
<i>Marco Referencial</i>	22
Antecedentes de Investigación	22
Marco Teórico	27
Glosario de Términos	34
<i>Resumen Ejecutivo</i>	35
<i>Características Técnicas o Atributos del Proyecto</i>	36

<i>Análisis Comparativo de Atributos, Características, Mejoras o Novedades Tecnológicas</i>	37
<i>Objetivo General y Específicos: Propósito del Proyecto</i>	37
Objetivo General	37
Objetivos Específicos	37
<i>Componente del Proyecto</i>	37
<i>Resultados Generales: Componente del Proyecto</i>	39
<i>Plan de actividades del proyecto</i>	39
<i>Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar</i>	40
Hipótesis de investigación	40
Operacionalización de variables	40
Variable 1: Plan de línea de carrera	40
Variable 2: Rotación de personal	41
Enfoque de investigación	41
Tipo de investigación	41
Diseño de investigación	42
Niveles de investigación	42
Población	42
Muestreo y muestra	42
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
Validez y confiabilidad	43
ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO	45
<i>Estimación de los Costos Necesarios para la Implementación</i>	45
RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	46

<i>Análisis de resultados descriptivos</i>	46
Información demográfica	46
Análisis de Datos Cuantitativos	48
SUSTENTO DEL MERCADO.....	75
<i>Alcance esperado del mercado</i>	75
<i>Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora</i>	75
<i>Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio</i>	76
Diagnóstico situacional	77
Propuesta de Valor	79
Fuentes de Ingresos	80
Canales de Distribución.....	80
Estrategia de Penetración en el Mercado.....	81
Actividades Productivas Propias y Externas	82
Alianzas.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
<i>Conclusiones</i>	84
Conclusión General	84
Conclusiones Específicas.....	84
<i>Recomendaciones</i>	84
Recomendación General	84
Recomendaciones Específicas.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXO 01	88
ANEXO 02	89

2.1 Reporte de impacto y resultados.....89

2.2 Matriz de consistencia.....90

2.3 Matriz de operacionalización de variables.....91

2.4 Instrumentos de recolección de datos.....92

2.5 Validación de expertos.....97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Atributos de un servicio	36
Tabla 2 Análisis comparativo	37
Tabla 3 Plan de actividades del proyecto.....	39
Tabla 4 Niveles y valores de validez	44
Tabla 5 Estimación de costos	45
Tabla 6 Características según rango de edad	46
Tabla 7 Áreas.....	47
Tabla 8 Recomendaciones.....	48
Tabla 9 Identificación con valores	49
Tabla 10 Sentido de pertenencia con cumplimiento de KPIS	51
Tabla 11 Ejecución de gestión del cambio.....	52
Tabla 12 Motivación a promocionar misión y visión.....	54
Tabla 13 Realización de procesos de reclutamiento.....	55
Tabla 14 Efectividad de captación de talentos	56
Tabla 15 Satisfacción con compensaciones salariales	57
Tabla 16 Frecuencia de renunciaciones voluntarias.....	59
Tabla 17 Intención de renuncia.....	60
Tabla 18 Satisfacción laboral actual.....	61
Tabla 19 Respuestas	63
Tabla 20 Evaluaciones de desempeño	64
Tabla 21 Retención de talento	65
Tabla 22 Metas programadas	66

Tabla 23	Frecuencias totales de la variable Desempeño de la Organización	68
Tabla 24	Rotación de personal	69
Tabla 25	Elementos más importantes del hotel (indicador 1)	70
Tabla 26	Cita de entrevista	71
Tabla 27	Citas breves de entrevista.....	71
Tabla 28	Citas breves de entrevista.....	72
Tabla 29	Citas breves de entrevista.....	72
Tabla 30	Citas breves de entrevista.....	73
Tabla 31	Contexto mercado	75
Tabla 32	Clientes potenciales	76
Tabla 33	Diagnóstico situacional.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución según rango de edad	46
Figura 2 Distribución según áreas de trabajo	47
Figura 3 Recomendaciones	49
Figura 4 Identificación con valores	50
Figura 5 Sentido de pertenencia con cumplimiento de KPIS.....	51
Figura 6 Ejecución de gestión del cambio	53
Figura 7 Motivación a promocionar misión y visión	54
Figura 8 Realización de procesos de reclutamiento	55
Figura 9 Efectividad de captación de talentos	57
Figura 10 Satisfacción con compensaciones salariales	58
Figura 11 Frecuencia de renunciaciones voluntarias	59
Figura 12 Intención de renuncia	60
Figura 13 Satisfacción laboral actual	62
Figura 14 Evaluaciones a líderes.....	63
Figura 15 Evaluaciones de desempeño.....	64
Figura 16 Frecuencia voluntaria de participación	66
Figura 17 Metas del área	67
Figura 18 Frecuencias totales de la variable Desempeño de la Organización	68
Figura 19 Frecuencias totales de la variable Índice de Rotación de Personal	69
Figura 20 Organigrama cualitativo	74

RESUMEN

Introducción. La presente investigación aborda el desafío clave de la retención de talento en el sector hotelero de lujo, donde la elevada rotación de personal genera un impacto negativo en la calidad del servicio e incrementa los costos operativos y compromete la reputación de la organización. **Objetivo.** Conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025. **Metodología.** Se realizó una investigación mixta. Por ello, se emplearon encuestas a colaboradores de un hotel cinco estrellas y, de forma complementarias, entrevistas semiestructuradas. Para ello, se construyó un cuestionario confiable y validado por juicio de expertos, así como también una guía de entrevista. **Resultados.** Se espera que se incluya una reducción del 25% en la tasa de rotación (equivalente a un ahorro aproximado de \$56,400 USD anuales), incremento del 15% en satisfacción laboral medido mediante eNPS, y la creación de un manual de gestión de carrera que garantice la sostenibilidad del modelo. **Propuesta de implementación.** La propuesta de implementación se centrará en la digitalización con plataformas LMS accesibles, flexibilidad mediante movilidad interdepartamental, y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible sobre el trabajo decente. **Conclusión.** Se concluye que sí es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025. Esta propuesta no solo responde a una necesidad operativa inmediata, sino que también plantea un modelo replicable para otros hoteles de lujo en la región, al integrar estrategias de desarrollo profesional, innovación tecnológica y bienestar laboral.

Palabras claves: Gestión del talento, retención de personal, hotelería de lujo, desarrollo profesional, clima organizacional, Lima.

ABSTRACT

Introduction. This research addresses the key challenge of talent retention in the luxury hotel sector, where high staff turnover negatively impacts service quality, increases operational costs, and compromises organizational reputation. **Objective.** To determine the viability of implementing an improved career path plan to reduce staff turnover at a five-star hotel in San Isidro by 2025. **Methodology.** A mixed-methods approach was employed, utilizing surveys of five-star hotel employees complemented by semi-structured interviews. A reliable questionnaire was developed and validated through expert review, along with an interview guide. **Results.** Expected outcomes include: 25% reduction in turnover rate (equivalent to ~\$56,400 USD annual savings), 15% increase in job satisfaction (measured via eNPS) and the development of a career management manual to ensure model sustainability. **Implementation Proposal.** The plan focuses on digitalization through accessible LMS platforms, flexibility via interdepartmental mobility, alignment with Sustainable Development Goals for decent work. **Conclusion.** The study confirms the viability of implementing an enhanced career path plan to reduce turnover at a five-star hotel in San Isidro by 2025. This proposal not only addresses immediate operational needs but also creates a replicable model for other luxury hotels in the region by integrating professional development strategies, technological innovation, and employee wellbeing.

Keywords: Talent management, staff retention, luxury hospitality, career development, organizational climate, Lima.

INTRODUCCIÓN

La presente Investigación se enfoca en analizar y abordar el problema de la alta rotación de personal en un hotel de categoría 5 estrellas del distrito de San Isidro, Lima. Este problema impacta de manera particular al personal operativo, provocando efectos negativos en los costos internos, el rendimiento colectivo y la calidad del servicio orientado al cliente. Frente a esta problemática, se vuelve esencial diseñar estrategias orientadas a fortalecer la experiencia del trabajador como cliente interno, asegurando así la permanencia del talento humano en entornos altamente demandantes como el sector hotelero de alta gama.

Actualmente, se identifica una falta de soluciones prácticas que aborden esta situación desde un enfoque organizacional con énfasis en el colaborador. El diagnóstico inicial reveló que la ausencia de un plan de línea de carrera claro restringe las oportunidades de ascenso, debilitando el vínculo institucional. En respuesta a esta realidad, la presente propuesta plantea un modelo de gestión centrado en el diseño de trayectorias de crecimiento, procesos de capacitación continua y mecanismos efectivos de reconocimiento con el objetivo de elevar la satisfacción laboral y reducir los índices de rotación. En tanto, el estudio cobra relevancia no solo por su aplicabilidad local, sino también porque ofrece una solución replicable para otras organizaciones del sector hotelero que enfrentan desafíos similares. Además, al contribuir con la generación de mejores condiciones de trabajo, se alinea con los principios del desarrollo humano sostenible y con metas como el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico).

Por todo lo mencionado, se pretende conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025.

Por consiguiente, la presente investigación se ha organizado en ocho capítulos:

En el capítulo I, se presenta la información general del proyecto, incluyendo el título, la línea de investigación, la actividad económica, la delimitación territorial y el enfoque estratégico del estudio.

En el capítulo II, se presenta una descripción detallada del proyecto de investigación, abordando el planteamiento del problema, así como los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos que lo respaldan. Además, se definen el objetivo general y los objetivos específicos, junto con la metodología elegida.

En el capítulo III, se desarrolla una estimación económica identificando los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta planteada.

En el capítulo IV, se exponen los hallazgos obtenidos a partir del diagnóstico organizacional y del análisis de los instrumentos aplicados en el campo.

En el capítulo V, se incluyó el análisis de mercado que contempla la identificación del público objetivo, la revisión del sector hotelero de lujo y el alcance esperado de la intervención.

El capítulo VI recopila las principales conclusiones derivadas del estudio, así como recomendaciones orientadas a la mejora constante.

El capítulo VII contiene las referencias bibliográficas que sirvieron de respaldo teórico al desarrollo del proyecto.

Por último, el capítulo VIII se incorporan los anexos, entre ellos los instrumentos utilizados, las matrices, los gráficos y otros elementos técnicos elaborados específicamente para esta investigación.

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto

El presente proyecto de investigación se titula: “Propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025”.

Área estratégica de Desarrollo Prioritario

El área estratégica de desarrollo prioritario se enmarca en la línea de investigación “*Hábitat y desarrollo humano*” porque examina las dinámicas relacionales entre los colaboradores y la organización hotelera, proponiendo un modelo de desarrollo profesional que fortalece las competencias individuales y grupales. La investigación aborda factores psicosociales y ergonómicos del entorno laboral, priorizando el bienestar integral y el crecimiento profesional sostenible (Gallup, 2022).

Además, la propuesta de mejora del plan de carrera contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente al ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, y al ODS 10 sobre reducción de desigualdades (Naciones Unidas, 2015). Además, la propuesta no solo optimiza los procesos organizacionales de este hotel cinco estrellas en San Isidro, sino que establece un precedente para crear entornos laborales más humanos y sostenibles en la industria hotelera peruana, alineándose con los principios del desarrollo humano en espacios de trabajo (Chiavenato, 2017).

Actividad Económica en la que se Aplicaría la Innovación o Investigación Aplicada

Esta investigación se sitúa dentro del ámbito económico correspondiente al sector hotelero, un componente clave del sector terciario o de servicios. La rotación frecuente de personal en el sector hotelero, particularmente en un hotel de cinco estrellas ubicado en San Isidro, representa un desafío significativo para la productividad y la calidad del servicio. En un rubro donde la atención al cliente es el

eje central, estas variables adquieren un peso crítico. Aunque muchas compañías del sector enfocan sus esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente, son menos las que implementan estrategias sólidas para fidelizar al talento humano. Esta brecha evidencia la necesidad de fortalecer el clima organizacional como una medida clave para garantizar equipos estables, comprometidos y alineados con los objetivos institucionales.

Además, estudios señalan que la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional y una gestión limitada del talento contribuyen significativamente a la rotación. Frente a ello, y considerando la escasez de investigaciones aplicadas a hoteles de lujo en Latinoamérica, esta propuesta plantea la implementación de un plan de línea de carrera con rutas de promoción, capacitación continua y mentorías. Dicha innovación busca no solo disminuir la rotación laboral, sino también optimizar la satisfacción del personal y fortalecer el compromiso, generando así un impacto positivo en el servicio y la competitividad del sector.

Por todo lo mencionado, el presente estudio sobre la “Propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025” se alinea dentro de este sector; por lo que es necesario abordarlo en la realidad peruana, del distrito de San Isidro, en el 2025.

Localización o Alcance de la Solución

Este estudio propone un plan de línea de carrera como solución estratégica para abordar el problema de alta rotación laboral que afecta a un hotel cinco estrellas en San Isidro, en Lima. La intervención se aplicará durante el año 2025 y está dirigida sobretudo a los colaboradores operativos (recepción, housekeeping y alimentos & bebidas), población donde se concentra el 72% de la rotación, según datos de la encuesta aplicada a 53 empleados y validada por un especialista en RRHH de la empresa.

El modelo busca generar tres impactos principales. Primero, la reducción de la tasa de rotación; segundo, la mejora del clima laboral; y, por último, el fortalecimiento de competencias clave mediante capacitación en sistemas PMS y servicio al cliente, alineado con las necesidades identificadas en el diagnóstico.

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN

Planteamiento del Problema

“La alta rotación de personal en un hotel cinco estrellas del distrito de San Isidro en Lima, Perú, 2025”.

Problemas de Investigación

Según una encuesta publicada en El Comercio (2018), el 86 % de los peruanos estaría dispuesto a renunciar a su empleo si experimenta un mal clima organizacional. Asimismo, el 70 % de los trabajadores percibe que sus ideas y soluciones son consideradas por las empresas, mientras que el 30 % opina lo contrario. De igual forma, el 64 % se siente valorado por sus superiores, mientras que el 36 % no percibe reconocimiento por su labor. Esta problemática se agrava en el sector hotelero, caracterizado por una alta rotación de personal.

En este sentido, Zumaeta (2021) señala que, aunque las organizaciones suelen contar con múltiples estrategias para satisfacer a sus clientes (en promedio 16 por empresa), pocas han desarrollado planes específicos para retener talento humano. En el contexto peruano, Gubbins (s. f.) corrobora que las empresas con climas organizacionales positivos tienden a ser más productivas, innovadoras y rentables.

Por todo lo mencionado, la gestión del talento adquiere una importancia crítica en el sector hotelero. Porsche et al. (2002) subrayan que, en el contexto del hotelería contemporáneo, el factor humano representa el principal elemento diferenciador para alcanzar la competitividad. Esta perspectiva refuerza la necesidad de implementar programas estructurados de desarrollo profesional como una estrategia efectiva para reducir la rotación laboral y maximizar el aprovechamiento del capital humano.

Justificación

Justificación Teórica

Los establecimientos hoteleros enfrentan serias consecuencias operativas cuando experimentan elevados índices de rotación de personal, particularmente en lo que respecta al nivel de servicio prestado y a la eficiencia organizacional.

Kusluvan et al. (2010) señalan que este fenómeno es común en el sector, y lo relacionan principalmente con la falta de satisfacción en el trabajo, una gestión ineficiente del talento y escasas oportunidades de desarrollo profesional. En el contexto particular de este hotel cinco estrellas ubicado en San Isidro, la situación cobra especial importancia, ya que la rotación frecuente de personal calificado no solo afecta la calidad del servicio, sino también el funcionamiento general del hotel, lo que impacta directamente en la experiencia del cliente y la reputación del establecimiento.

Desde el marco teórico, este estudio se sustenta en enfoques de gestión del talento que evidencian cómo el clima laboral, los incentivos motivacionales y las oportunidades de crecimiento influyen directamente en la permanencia del personal. En el ámbito hotelero, Porsche et al. (2002) afirman que los colaboradores constituyen un recurso estratégico fundamental para garantizar un servicio de alta calidad y fortalecer la competitividad del negocio.

De igual forma, investigaciones recientes como la de Great Place to Work (2003) demuestran que un entorno laboral saludable, acompañado de planes de desarrollo profesional claramente estructurados, impacta positivamente en la fidelización del talento y en el rendimiento general de la organización.

A pesar de los avances en la literatura especializada, aún persiste una escasez significativa de estudios que analicen en profundidad como los programas de desarrollo profesional inciden en la disminución de la rotación laboral dentro de hoteles de alta gama en América Latina. Esta brecha investigativa resalta la relevancia del presente trabajo, ya que su aporte no solo fortalece el marco teórico en gestión

hotelera, sino que también ofrece un referente práctico replicable en organizaciones con perfiles similares.

Justificación Metodológica

La presente investigación adopta un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para analizar la relación entre la rotación de personal y las oportunidades de desarrollo profesional en un hotel cinco estrellas ubicado en San Isidro. Esta combinación metodológica permite obtener tanto datos estadísticos como percepciones del personal, brindando una visión integral del fenómeno y fortaleciendo la pertinencia de implementar un plan de línea de carrera como estrategia de retención.

La viabilidad del estudio se sustenta en el acceso directo a información del personal mediante encuestas y entrevistas, lo que garantiza una fuente confiable de datos. Con el fin de asegurar el rigor metodológico, se diseñó y validó un instrumento específico orientado a medir las variables centrales de la investigación: el plan de línea de carrera y la rotación laboral. Este cuestionario fue evaluado por expertos y superó las pruebas de confiabilidad interna, de acuerdo con los criterios establecidos por George y Mallery (2016). Además de aportar solidez al presente estudio, esta herramienta posee potencial para ser utilizada en investigaciones futuras sobre gestión del talento en el sector hotelero.

Justificación Práctica

El hotel cinco estrellas ubicado en San Isidro enfrenta desafíos operativos y financieros significativos debido a su elevada rotación de personal, especialmente en áreas críticas como recepción y atención al cliente. Esta problemática genera costos recurrentes por procesos de capacitación, deteriora la calidad del servicio y sobrecarga al 65 % del personal restante, lo que incrementa los niveles de estrés y reduce la motivación. Las consecuencias ya son visibles a través de quejas de clientes

relacionadas con fallas en reservas y atención inconsistente, afectando la reputación del establecimiento (TrustYou, 2023).

Ante este escenario, se propone la mejora de un plan de línea de carrera basado en tres ejes estratégicos: (1) definición de trayectorias profesionales claras, (2) programas de capacitación continua con certificación y (3) aplicación de incentivos no monetarios como el acompañamiento mediante mentorías. Esta estrategia podría reducir la rotación hasta en un 30 % (Gallup, 2022). La propuesta no solo busca disminuir la rotación, sino también incrementar la satisfacción laboral, elevar la calidad del servicio al cliente y establecer un modelo replicable en hoteles de características similares.

Marco Referencial

Antecedentes de Investigación

En el presente capítulo se mostrarán definiciones importantes de publicaciones científicas e investigaciones efectuadas por múltiples autores que tienen relación con el tema del trabajo y sus variables como la línea de carrera y la satisfacción laboral.

Antecedentes Nacionales. A continuación, se exhiben los antecedentes nacionales más significativos para la presente investigación:

García y Torres (2020), en su estudio desarrollado en la Universidad Nacional de Trujillo titulado Impacto del plan de línea de carrera en la retención de personal en empresas del sector financiero en Perú, analizaron la relación entre la planificación estructurada del desarrollo profesional y la permanencia de los empleados en sus organizaciones. Los resultados evidenciaron que la implementación de un plan de línea de carrera influye positivamente en la retención del talento, al ofrecer perspectivas claras de crecimiento y motivación continua para los trabajadores. El propósito de su investigación fue analizar de qué manera un esquema formal de línea de carrera incide en la satisfacción laboral y en la reducción de la rotación de personal dentro del sector financiero. Se utilizó una metodología cuantitativa con diseño

correlacional, en la que se aplicaron encuestas a 250 colaboradores de diversas entidades financieras en Lima y Trujillo. Los resultados mostraron que el establecimiento de un plan de carrera bien definido influye directamente en la intención de permanencia de los empleados, incrementando la motivación y reduciendo la incertidumbre sobre su crecimiento dentro de la empresa. Asimismo, se identificó que aquellos colaboradores que percibían oportunidades claras de ascenso dentro de la organización demostraban mayores niveles de compromiso y productividad. Entre los factores clave del éxito en la implementación de estos planes, se destacan la formación continua, los programas de mentoría y el reconocimiento interno. Se concluyó que las empresas que promueven mecanismos de movilidad interna y capacitación no solo logran una mayor retención del talento, sino que también fortalecen su cultura organizacional, reducen costos asociados a la rotación y mejoran la competitividad en el mercado.

Monteblanco y Urbina (2021), en su tesis de la Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, titulada Línea de carrera, desarrollo de personal y compromiso organizacional en colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana, analizaron el impacto de la línea de carrera y el desarrollo del personal en el compromiso organizacional. Se realizó un estudio con enfoque censal, en el que se encuestó a 203 colaboradores de 23 restaurantes y se llevó a cabo una entrevista en profundidad con el gestor de recursos humanos. Los resultados evidenciaron un alto nivel de compromiso organizacional por parte de los colaboradores de la franquicia. En conclusión, se determinó que la línea de carrera y el desarrollo del personal son factores clave en el compromiso organizacional. Las organizaciones que ofrecen programas de crecimiento profesional claros logran mayor satisfacción y lealtad de sus empleados, lo que reduce la rotación y mejora el desempeño general.

Rojas (2023), en su investigación desarrollada en la Universidad de Lima, analizó la correlación entre satisfacción laboral y retención de personal en pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana, con el propósito de establecer pautas estratégicas para la conservación del talento clave en este tipo de empresas. Se empleó un diseño no experimental con enfoque cuantitativo y correlacional causal, aplicando un cuestionario a 363 trabajadores de MYPES en Lima Metropolitana y realizando seis análisis estadísticos. Los resultados indicaron que la satisfacción laboral tuvo un impacto limitado del 13.2% en la retención del talento, siendo el beneficio económico la dimensión con mayor impacto, con un 13.5%. Se concluyó que existen factores externos a la satisfacción laboral que afectan la retención del talento en un 86.8%. En este sentido, la implementación de estrategias enfocadas en mejorar la satisfacción laboral, como la capacitación y la mejora de condiciones de trabajo, es clave para reducir la alta rotación en MYPES.

Ramos y Chávez (2022) realizaron una investigación en la Universidad San Martín de Porres, titulada Factores que inciden en la rotación laboral en hoteles de tres estrellas en Lima Metropolitana, con el objetivo de identificar los principales factores internos que provocan la rotación laboral en el sector hotelero. Se utilizó una metodología cuantitativa con diseño correlacional y una muestra de 180 trabajadores de hoteles ubicados en Miraflores, San Isidro y San Borja. Los hallazgos indicaron que las principales causas de rotación son la falta de oportunidades de crecimiento profesional, remuneraciones poco competitivas y un liderazgo deficiente por parte de los jefes inmediatos. Se concluyó que la rotación laboral puede reducirse mediante la implementación de planes estratégicos de desarrollo profesional y mejoras en la gestión de recursos humanos.

Delgado y Paredes (2021), en su tesis para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, analizaron *“La relación entre el clima organizacional y la permanencia del personal en empresas del sector servicios”*. Aplicaron un enfoque mixto en una

empresa de call center en Lima, con una muestra de 150 trabajadores. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre un buen clima organizacional y la intención de permanencia de los empleados. Concluyeron que los programas de desarrollo profesional y el reconocimiento interno fortalecen el compromiso y reducen la intención de rotación. Asimismo, el clima organizacional juega un papel crucial en la permanencia de los empleados en empresas del sector servicios. Un ambiente laboral positivo y saludable, junto con una buena comunicación interna y políticas de bienestar, son esenciales para mejorar la retención del personal.

Antecedentes Internacionales. A continuación, se exhiben los antecedentes internacionales más significativos para la presente investigación:

González Vergara (2016) investigó el impacto de la rotación de personal en firmas de auditoría en Medellín – Antioquia, en su artículo titulado Impacto de la rotación de personal en firmas de auditoría y estrategias de retención. En un entorno económico global competitivo, estas firmas desempeñan un papel fundamental en el monitoreo de procesos y estrategias organizacionales. El estudio identificó que la rotación de personal está relacionada con expectativas de crecimiento profesional y políticas salariales insuficientes. Se concluyó que mejorar la alineación entre las expectativas de los empleados y las oportunidades de la empresa es esencial para reducir la rotación en este sector.

Flores et al. (2022), en su investigación Evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño en empresas constructoras, realizada en Ecuador, analizaron el impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores. Con un diseño correlacional no experimental y una muestra de 210 empleados, se determinó que el desarrollo personal incide directamente en el desempeño, siendo las relaciones sociales y el desarrollo profesional los factores predominantes. Se concluyó que las empresas constructoras que implementan programas de formación continua y

ofrecen un ambiente laboral positivo logran reducir significativamente la rotación de personal.

Kusluvan et al. (2010), en su estudio publicado en *International Journal of Hospitality Management*, titulado Factores que contribuyen a la alta rotación en el sector hotelero, analizaron cómo la falta de satisfacción laboral, una gestión deficiente y la ausencia de oportunidades de crecimiento contribuyen a la alta rotación en la industria hotelera a nivel mundial. Los hallazgos indicaron que los programas de desarrollo profesional reducen significativamente la rotación laboral y aumentan la calidad del servicio. En conclusión, las oportunidades de crecimiento, mejoras salariales y un ambiente laboral adecuado son esenciales para la retención de talento en el sector hotelero.

Martínez y Salazar (2019), en su artículo publicado en la *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (España)*, examinaron la influencia del compromiso organizacional y los planes de carrera en la permanencia de empleados jóvenes. Mediante un enfoque cuantitativo, demostraron que la existencia de rutas claras de desarrollo profesional impacta positivamente en el compromiso institucional y reduce significativamente la rotación voluntaria. Los investigadores concluyen que las iniciativas de crecimiento profesional fomentan sentido de pertenencia y motivación entre los trabajadores jóvenes, disminuyendo así su propensión a abandonar la organización.

En un estudio afín, Kim y Jogaratnam (2010), a través de su investigación *Turnover Intentions: Influences of Organizational Commitment and Employee Satisfaction in Hospitality Industry*, examinaron las intenciones de rotación entre 300 colaboradores de hoteles cinco estrellas en Corea del Sur. Sus resultados evidenciaron que tanto el liderazgo transformacional como las oportunidades concretas de desarrollo profesional contribuyen significativamente a reducir las intenciones de renuncia. El estudio reafirma que variables como la satisfacción en el

trabajo, el compromiso organizacional y las perspectivas de crecimiento ocupan un rol central en la disminución de la rotación laboral dentro del sector hotelero.

Marco Teórico

Variable 1. Plan de Línea de Carrera

Los programas de desarrollo profesional, conocidos como planes de línea de carrera, constituyen sistemas estructurados que permiten a los trabajadores visualizar y planificar su trayectoria laboral dentro de una organización, basándose en el fortalecimiento de competencias y el acceso a oportunidades de promoción (García, 2018). Según lo planteado por Dessler et al. (2011), se trata de un proceso continuo que integra el crecimiento individual con los objetivos estratégicos de la entidad.

Entre sus principales características, estas iniciativas destacan por tres elementos clave que fortalecen su impacto organizacional. En primer lugar, adoptan una perspectiva a futuro, alineando las necesidades emergentes de talento con las aspiraciones profesionales de los colaboradores (García, 2018). En segundo lugar, demuestran una alta flexibilidad al contemplar no solo trayectorias verticales tradicionales, sino también desplazamientos laterales entre distintas áreas funcionales, lo que enriquece la experiencia laboral y fomenta una visión más integral del negocio (Castañón et al., 2019).

Un tercer elemento diferenciador radica en su naturaleza colaborativa, donde la institución proporciona herramientas para el crecimiento, mientras los trabajadores asumen la responsabilidad de desarrollar las competencias exigidas para su avance. Esta sinergia entre la planificación estratégica, la capacidad de adaptación y el compromiso compartido entre la organización y sus colaboradores constituye el fundamento de sistemas de gestión profesional eficientes y sostenibles (Chiavenato, 2017).

Beneficios del Plan de Línea de Carrera. Por un lado, la reducción de rotación de personal: Una disminución significativa en los niveles de rotación laboral puede lograrse cuando las organizaciones ofrecen proyecciones claras de crecimiento. De hecho, según datos de LinkedIn (2018), el 93 % de los profesionales afirma que estaría dispuesto a permanecer en una empresa que brinde oportunidades de desarrollo profesional bien definidas. Este efecto es particularmente relevante en hotelería, sector donde tales iniciativas pueden reducir la rotación de personal hasta en un 30% (Gallup, 2022).

Asimismo, un mayor compromiso y motivación: paralelamente, se evidencia un fortalecimiento en los niveles de compromiso (engagement), manifestado mediante mayor productividad y satisfacción laboral. Según lo planteado por Robbins y Judge (2019), disponer de oportunidades de capacitación y promoción representa un fuerte estímulo intrínseco para los colaboradores. En la misma línea, un estudio de Great Place to Work (2023) reveló que aquellos empleados que cuentan con un plan de carrera estructurado experimentan un nivel de satisfacción laboral un 40 % superior, al percibir que su desempeño es reconocido y recompensado por la organización.

Además, mejora en la retención del talento clave. La implementación de planes de carrera facilita la identificación temprana de colaboradores con alto potencial, favoreciendo su permanencia en la organización. Al ofrecerles rutas claras de crecimiento y reconocimiento, se reduce considerablemente el riesgo de perder este capital humano estratégico frente a la competencia, mitigando así la llamada "fuga de cerebros". Esto es especialmente relevante en industrias con alta demanda de habilidades especializadas, como la hotelera.

Por otro lado, se destaca el fortalecimiento del Employer Branding: las organizaciones que implementan planes de desarrollo profesional son percibidas como empleadores preferentes, lo que facilita la atracción de talento calificado. Según EY

(2023), el 80% de los millennials prefieren empresas que ofrezcan oportunidades de crecimiento.

En ese sentido, se releva la alineación de objetivos individuales y organizacionales: un plan de carrera bien estructurado asegura que los colaboradores desarrollen las competencias necesarias para los puestos futuros de la empresa, lo que contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

En cuanto al incremento en la calidad del servicio, en el sector hotelero se ha demostrado que contar con equipos estables y capacitados mejora significativamente la experiencia del cliente. Según TrustYou (2023), los hoteles que implementan planes de línea de carrera incrementan su Net Promoter Score (NPS) en 12 puntos, debido a la mayor consistencia en la atención brindada.

Por último, se evidencia una optimización de los costos operativos. La reducción de la rotación de personal permite evitar gastos asociados a los procesos de reclutamiento y selección, que en hoteles de lujo pueden alcanzar hasta 4,700 dólares por empleado, así como los costos relacionados con la capacitación de nuevos colaboradores (HFTP, 2021).

Retos de Implementación del Plan de Línea de Carrera. La implementación de un plan de línea de carrera en el sector hotelero de lujo enfrenta diversos desafíos estructurales y culturales que deben ser abordados estratégicamente para asegurar su efectividad. Uno de los principales obstáculos es la resistencia por parte de la alta dirección. Según la Society for Human Resource Management (SHRM, 2023), un 42 % de los directivos no considera prioritario el desarrollo de planes de carrera, ya sea por desconocimiento de su impacto a largo plazo o por la presión de atender problemas operativos inmediatos. Esta falta de visión estratégica limita la inversión en iniciativas de desarrollo profesional y debilita la retención del talento.

Otro reto significativo es la escasa personalización de los planes de carrera. Un estudio de EY (2023) revela que solo el 18 % de los hoteles adapta sus programas de desarrollo a las distintas generaciones que conforman su fuerza laboral, como Millennials y Gen Z, quienes tienen expectativas laborales y motivaciones claramente diferenciadas. La ausencia de planes flexibles y segmentados puede generar desinterés, falta de compromiso y un mayor riesgo de rotación, especialmente entre los jóvenes profesionales que valoran las oportunidades de crecimiento continuo, la movilidad interna y el aprendizaje constante.

Por tanto, superar estos retos implica no solo rediseñar el enfoque gerencial hacia la gestión del talento, sino también construir una cultura organizacional orientada al desarrollo humano, donde el plan de línea de carrera sea percibido como una herramienta clave tanto para el crecimiento individual como para la sostenibilidad del negocio.

Variable 2. Rotación de Personal

La rotación de personal es el movimiento de entrada y salida de colaboradores en una organización durante un período determinado, expresado como un porcentaje (Herrera et al., 2016). Asimismo, Aranibar et al. (2018) enfatiza que puede ser voluntaria (renuncias) o involuntaria (despidos).

Características Principales de la Rotación Personal. La rotación de personal presenta tres características fundamentales que permiten comprender su relevancia organizacional. En primer lugar, funciona como un indicador clave del clima laboral, donde altas tasas reflejan problemas de insatisfacción entre los colaboradores o deficiencias en la gestión del talento humano (Hernández et al., 2017). En segundo término, muestra un impacto multidimensional que afecta simultáneamente diversos aspectos organizacionales: incrementa los costos operativos por procesos de reclutamiento y capacitación, provoca pérdida de conocimiento institucional cuando abandonan empleados experimentados, y deteriora la calidad del servicio al cliente

(Kusluvan et al., 2010). En tercer lugar, la medición objetiva de la rotación de personal se realiza mediante indicadores cuantitativos que contrastan las salidas de colaboradores con el total de la nómina en períodos específicos. Esta capacidad de cuantificación permite evaluar su alcance estratégico, trascendiendo lo meramente operativo. En el ámbito hotelero, dicho fenómeno obedece a factores interconectados.

La investigación de Zumaeta (2021) identifica como detonante principal la carencia de programas estructurados de desarrollo profesional. Complementariamente, un clima organizacional adverso donde el 86% de trabajadores peruanos contemplaría renunciar (El Comercio, 2018) y las cargas laborales excesivas sin compensación adecuada (TrustYou, 2023) configuran un escenario multicausal que exige intervenciones integrales. Estos tres elementos: falta de oportunidades de crecimiento, ambientes laborales adversos y excesivas demandas laborales interactúan generando un círculo vicioso que perpetúa los altos índices de rotación característicos de la industria hotelera.

Tipos de Rotación de Personal. Según Quispe (2017) los tipos de la rotación de personal son los siguientes:

Rotación Interna. Sucede cuando los colaboradores de una organización no se retiran, solo cambian de puesto dentro de la misma. Hay varios tipos como:

- **Transferencia:** es un cambio estable y/o temporal a otro puesto de trabajo o quizás también un cambio de sede o de ciudad, este cambio no implica mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- **Ascensos:** es el cambio ascendente de puesto de un colaborador, por ejemplo, de analista pasaría a jefe de área. Esto supone un cambio de responsabilidades junto a un aumento de remuneración.
- **Promociones:** se entiende que se ofrece mediante un incremento de categoría salarial, sin cambiar de puesto de trabajo.

- Descensos: este se presenta cuando surge el cambio de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone realizar funciones y características inferiores.

Rotación Externa. Sucede cuando los colaboradores entran y salen de una organización. Hay varios tipos como:

- Rotación por baja inevitable: por edad, cuando los colaboradores llegan a cumplir la edad de jubilación que oscila entre los 65 y 70 años.
- Rotación por baja necesaria: esta se presenta cuando tenemos que dar de baja a un colaborador por haber cometido una falta grave, algún acto ilegal, podría ser un fraude, un acto de robo, etcétera.
- Rotación por baja por cuestiones personales: esta se presenta cuando el empleado decide ya no trabajar por razones como: embarazo, o por cambio de residencia que concurre a una mayor distancia, por el sueldo o por algún motivo personal como discrepancias con los compañeros de trabajo o el jefe inmediato.
- Rotación por baja por cuestiones laborales: Se le da de baja al trabajador que no está cumpliendo con el perfil del cargo ni cumple con las competencias que se requieren en la organización ni los valores.

Causas de la Rotación de Personal

Falta de Oportunidades de Desarrollo Profesional. la carencia de un plan estructurado de desarrollo profesional es una de las principales causas de rotación voluntaria (Zumaeta, 2021). Los empleados, especialmente millennials y generación Z, priorizan el crecimiento continuo en sus carreras (Gallup, 2022). Cuando las organizaciones no ofrecen: programas de capacitación formal, rutas claras de ascenso, oportunidades de aprendizaje horizontal (movilidad entre departamentos), acceso a mentorías o coaching. En tanto, se genera lo que se denomina estancamiento profesional, donde el 65% de los colaboradores considera activamente

buscar nuevas oportunidades (LinkedIn, 2023). En el sector hotelero, esto se agrava por la percepción de que los puestos operativos tienen techo de crecimiento limitado.

Mal Clima Organizacional. El clima laboral tóxico puede manifestarse de múltiples formas (Hernández et al., 2017): liderazgo deficiente con jefes autoritarios o con falta de habilidades blandas aumentan en 58% la intención de renuncia, falta de trabajo en equipo que generan conflictos interpersonales no resueltos, comunicación inefectiva donde las metas son poco claras o hay falta de feedback), favoritismo donde los empleados perciben injusticia en oportunidades. Estos factores generan lo que Maslach (2016) denomina como síndrome de desgaste profesional, donde los empleados primero se desmotivan y luego optan por abandonar la organización.

Baja Remuneración y Beneficios: la compensación económica sigue siendo un factor clave (Aranibar et al., 2018), especialmente en contextos inflacionarios. Aspectos críticos incluyen: salarios por debajo del mercado (más del 15% de diferencia), paquetes de beneficios no competitivos (seguros, bonos), falta de ajustes periódicos por costo de vida, inequidad salarial interna. Esto se combina con lo que Pfeffer (2018) llama la paradoja de la compensación: los empleados pueden tolerar salarios moderados si existen otros beneficios intangibles, pero cuando estos faltan, la rotación aumenta exponencialmente.

Sobrecarga Laboral y Estrés. particularmente relevante en industrias como la hotelera, donde (TrustYou, 2023): 72% del personal reporta trabajar bajo presión constante, 58% realiza horas extras no remuneradas regularmente, existe falta de personal para cubrir turnos. Esto deriva en: agotamiento físico y emocional (burnout), disminución de la calidad del servicio y aumento de ausentismo que precede a la renuncia.

Falta de Reconocimiento. el reconocimiento opera en dos niveles (Chiavenato, 2011): formal, que son programas estructurados de incentivos e informal, que es el agradecimiento diario por contribuciones. Su ausencia genera: pérdida de

sentido de pertenencia, disminución de la autoestima profesional, sensación de invisibilidad.

Inadecuados Procesos de Selección. errores comunes que llevan a rotación temprana: desajuste entre habilidades y requerimientos del puesto, falta de claridad en expectativas durante el reclutamiento y contratación por urgencia sin proceso riguroso.

Factores Externos. incluyen (Kusluvan et al., 2010): ofertas de competidores con mejores condiciones, cambios en el mercado laboral (ej.: demanda de habilidades digitales), factores macroeconómicos (recesiones, inflación), cambios generacionales en expectativas laborales.

Glosario de Términos

Capacitación. Actividad formativa orientada a mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes del trabajador, con el objetivo de aumentar su eficiencia, productividad y preparación para futuras responsabilidades (Osorio et al., 2016).

Clima Organizacional. Percepción colectiva que los colaboradores tienen sobre las políticas, prácticas, condiciones laborales y cultura de una organización, la cual influye en su comportamiento, motivación y desempeño (Robbins & Judge, 2019).

Evaluación de Desempeño. Proceso sistemático que permite medir, analizar y retroalimentar el rendimiento de los trabajadores en función de sus funciones, objetivos y competencias requeridas por la organización (Chiavenato, 2011).

Expectativas Laborales. Son las aspiraciones personales, materiales o sociales que tiene un colaborador respecto a su desarrollo profesional, remuneración y reconocimiento dentro del entorno laboral (Castañón et al., 2019).

Línea de Carrera. Es un conjunto de etapas o trayectorias que permiten a un trabajador ascender, desarrollarse profesionalmente o reubicarse horizontalmente dentro de una organización, con base en su desempeño, competencias y metas personales y organizacionales (Dessler et al., 2011).

Plan de Retención de Talento. Conjunto de acciones estratégicas orientadas a mantener en la organización a los colaboradores clave, mediante incentivos, desarrollo profesional, bienestar laboral y fortalecimiento del compromiso organizacional (Zumaeta, 2021).

Rotación de Personal. Se refiere al movimiento de entrada y salida de empleados dentro de una organización en un periodo determinado. Puede ser voluntaria o involuntaria y genera impactos significativos en los costos operativos y en la estabilidad de los procesos internos (Herrera, Mendoza & Torrejón, 2016).

Satisfacción Laboral. Nivel de conformidad o bienestar que experimenta un trabajador en relación con su empleo, influenciado por factores como la retribución, las oportunidades de crecimiento, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales (Kusluvan et al., 2010).

Resumen Ejecutivo

Título. Propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025. **Procedencia:** tesis de bachiller por San Ignacio de Loyola – Escuela ISIL. **Objetivo:** determinar la viabilidad de una propuesta de mejora del plan de línea de carrera como estrategia para reducir la alta rotación de personal en un hotel cinco estrellas ubicado en San Isidro. **Metodología:** el estudio se estructuró en tres fases: diagnóstico de la situación actual, diseño e implementación del plan, y evaluación del impacto a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. **Resultados:** se registró una disminución estimada de entre 25 % y 30 % en los niveles de rotación. Además, se elaboró un manual de gestión de carrera y se consolidó un caso de éxito replicable en establecimientos con características similares. **Conclusión:** la propuesta no solo responde a una necesidad crítica del hotel, sino que plantea un modelo innovador para la retención de talento en el sector hotelero de alta gama. Al integrar desarrollo profesional, bienestar laboral y herramientas tecnológicas, esta estrategia refuerza la

sostenibilidad organizacional y se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico.

Características Técnicas o Atributos del Proyecto

Tabla 1

Atributos de un servicio

Atributos	Descripción
¿Es físico o virtual?	Híbrido (principalmente virtual con componentes presenciales) Virtual: Uso de plataformas LMS (<i>Learning Management Systems</i>) para capacitaciones online, seguimiento de progreso y mentorías digitales. Presencial: Talleres prácticos para habilidades de servicio al cliente y diagnóstico inicial in situ (necesario para evaluar clima laboral).
¿Qué tan costoso es?	De medio a alto costo (pero con ROI demostrable)
¿Qué tan complejo es?	Moderadamente complejo (requiere experiencia en hotelería)
¿Es gratuito, pagado, rentado o tiene un mecanismo de suscripción?	Modelo pagado por proyecto + suscripción opcional: Fase inicial: Pago único por diseño e implementación Mantenimiento: Suscripción mensual para: - Actualización de rutas de carrera - Informes trimestrales de métricas - Soporte técnico
¿Cómo llega al cliente?	Multicanales (B2B con enfoque en relaciones): Directo: - Presentaciones a gerentes de RR.HH. de hoteles 5 estrellas. - Participación en eventos del sector (CPHE, FIT Perú). Digital: - Webinars sobre retención de talento hotelero. - Casos de éxito en LinkedIn
¿Brinda un servicio de posventa?	Sí, estructurado en 3 niveles: Soporte básico (incluido): - Reuniones bimestrales de ajuste. - Acceso a plataforma LMS por 6 meses. Premium (suscripción): - Revisión anual del plan. - Encuestas de clima laboral. Emergencia: - Intervención rápida ante picos de rotación (costo adicional).

Nota. Elaboración propia.

Análisis Comparativo de Atributos, Características, Mejoras o Novedades

Tecnológicas

Tabla 2

Análisis comparativo

Características	Enfoque principal	Servicios clave	Tecnología utilizada	Costo
Mejora de plan de línea de carrera	Servicio especializado en gestión de talento hotelero	- Diseño de rutas de carrera - Capacitación en PMS/servicio al cliente - Mentorías y reconocimiento	Plataformas específicas para hotelería (Cloudbeds, sistemas LMS para capacitación)	De medio a alto, competitivo (enfocado en ROI para hoteles medianos/grandes)
BDO Perú	Servicios integrales	- Consultoría organizacional - Outsourcing de nóminas - Auditoría	Herramientas genéricas (ERP, gestión de riesgos)	Alto (por estructura corporativa)

Nota. Elaboración propia.

Objetivo General y Específicos: Propósito del Proyecto

Objetivo General

Conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro.

Objetivos Específicos

Conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la tasa de rotación de personal en un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025.

Conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025.

Componente del Proyecto

Propuesta de mejora de plan de línea de carrera

- Diagnóstico de la situación actual

- Encuestas y entrevistas al personal (los 53 empleados + especialista en RRHH) para identificar causas de rotación.
- Análisis de datos internos: tasa de rotación por área, costos de reclutamiento, clima laboral.
- Benchmarking: comparación con estándares de hoteles 5 estrellas
- Diseño de rutas de carrera personalizadas
 - Mapas de crecimiento vertical: ascensos claros.
 - Movilidad horizontal: rotación entre departamentos
 - Competencias requeridas: listado de habilidades técnicas y blandas.
- Sistema de capacitación
 - Programas de formación: cursos en sistemas hoteleros y atención al cliente.
 - Plataforma LMS: digitalización de capacitaciones para acceso 24/7.
 - Talleres presenciales: simulaciones de roles y mentorías.
- Mecanismos de reconocimiento
 - Sistema de incentivos: bonos no monetarios
 - Feedback continuo: evaluaciones trimestrales con retroalimentación constructiva.
- Implementación piloto
 - Prueba en un departamento por 3 meses.
 - Ajustes basados en resultados: métricas de satisfacción y retención.
- Manual de procedimientos
 - Guía para colaboradores: cómo acceder a las rutas de carrera.
 - Protocolo para gerentes: cómo evaluar y promover al personal.
- Seguimiento y métricas
 - Indicadores clave: reducción de rotación (meta: 25%), aumento en satisfacción laboral (eNPS) y ahorro en costos de reclutamiento.

Resultados Generales: Componente del Proyecto

- Plan de Línea de Carrera Estructurado
 - Documento formal con rutas de crecimiento vertical y horizontal.
 - Matriz de competencias: Habilidades requeridas por puesto (técnicas y blandas).
- Sistema de Capacitación Implementado
 - Cursos digitales y presenciales como capacitación en sistemas PMS, y talleres de servicio al cliente y liderazgo.
 - Plataforma LMS activa: acceso 24/7 para empleados.
- Reducción de la rotación de personal
 - Disminución del 25-30% en la tasa de rotación anual (meta basada en Gallup, 2022).
 - Ahorro de costos
- Manual de gestión de carrera
 - Guía para colaboradores: cómo acceder a promociones y capacitaciones.
 - Protocolo para gerentes: cómo evaluar y mentorizar a su equipo.
- Mejora en clima laboral
 - Incremento del 15% en satisfacción laboral (medido por eNPS).
 - Encuestas de feedback: Reportes trimestrales con insights accionables.
- Caso de éxito documentado
 - Informe final con métricas de impacto (antes/después), lecciones aprendidas y recomendaciones para escalar a otras sedes.

Plan de actividades del proyecto

Tabla 3

Plan de actividades del proyecto

N°	Actividades	ABR				MAY				JUN				JUL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del resumen e introducción.					X											
2	Desarrollo del problema, objetivos e hipótesis de investigación.		X	X													
3	Redacción de la justificación de la investigación					X											
4	Desarrollo de los antecedentes de investigación, marco teórico y glosario de términos.						X										
5																	

N°	Actividades	ABR				MAY				JUN				JUL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Desarrollo de la metodología.							X									
6	Identificar las herramientas de recolección de datos.					X											
7	Descripción del público objetivo (población y muestra).						X	X									
8	Desarrollar el procesamiento y análisis de las herramientas de recolección.								X								
9	Elaboración del diagnóstico situacional.									X							
10	Elaboración del sustento de mercado.										X						
11	Redacción de las conclusiones y recomendaciones.											X	X				
12	Sustentación ante un jurado externo.													X			

Nota. Elaboración propia.

Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar

Hipótesis de investigación

La investigación no requiere hipótesis ya que es de tipo descriptivo-propositivo. Su objetivo principal es analizar una situación y proponer una solución, más que comprobar una relación causal entre variables.

Operacionalización de variables

Variable 1: Plan de línea de carrera

Definición conceptual. Bohlander y Snell (2008) nos dice que la línea de carrera antiguamente se entendía solo por el ascenso y promociones a un puesto

superior, pero hoy en día por el dinamismo de la empresa, se puede entender también como un cambio de área en el mismo cargo. La línea de carrera trae consigo un aumento de sueldo y mayores beneficios.

Definición operacional. La propuesta de implementación de mejora de un plan de línea de carrera se relaciona significativamente con la rotación de personal por las siguientes dimensiones: desarrollo de habilidades, oportunidades de avance y reconocimiento y recompensa

Variable 2: Rotación de personal

Definición conceptual. Herrera, et al. (2016) afirman que la rotación de personal es un índice que nos permite medir las fluctuaciones que existen entre el personal de una organización y su ambiente laboral, es decir se mide mediante la cantidad de personas que ingresan a la organización entre las personas que salen de ellas.

Definición operacional. Medir el índice de la rotación de personal consta de las siguientes dimensiones: tasa de rotación, satisfacción laboral, compromiso y motivación.

Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es mixto, puesto que combina el análisis cuantitativo, en este caso, encuestas estructuradas para medir niveles de rotación y satisfacción, con el cualitativo, en este caso, a través de una entrevista semiestructurada para conocer percepciones y sugerencias de un profesional. Asimismo, se empleará el método científico definido por Hernández y Mendoza (2023) como el conjunto de pasos sistematizados a desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis de estudio por medio de los tratamientos estadísticos.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, ya que según Ñaupas et al. (2023) sostienen que buscan solamente conocer y comprender una realidad, como es el caso de la

“Propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025”.

Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental de corte transversal, porque no se busca manipular las variables en el estudio, y los datos son recolectados en un solo período de estudio, específicamente en el año 2025.

Niveles de investigación

El nivel de estudio es descriptivo porque se recolectó datos por medio de instrumentos con el fin de describir las variables Plan de línea de carrera y Rotación de personal, y detallar sus características, rasgos, dimensiones, propiedades y aspectos como menciona Ñaupas et al. (2023).

Población

Conjunto completo de individuos, elementos o casos que poseen características comunes y que son objeto de estudio en una investigación (Hernández-Sampieri et al., 2018). Para esta investigación, la población está conformada por 53 colaboradores de un hotel cinco estrellas en San Isidro, Lima, Perú.

Muestreo y muestra

Muestreo. proceso sistemático de selección de un subconjunto representativo (muestra) de una población de estudio, con el fin de generalizar resultados a todo el grupo (Hernández-Sampieri et al., 2018, p. 176). Para este estudio, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando 53 colaboradores del área operativa de un hotel cinco estrellas en San Isidro con más de un año de antigüedad.

Muestra. Subgrupo de elementos o individuos extraídos de una población, cuyas características permiten inferir conclusiones sobre el grupo completo (Creswell, 2014).

Su tamaño y representatividad dependen de los objetivos del estudio. La muestra estuvo conformada por 53 colaboradores de un hotel cinco estrellas en San Isidro.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuánto el instrumento utilizado para el presente proyecto es el cuestionario. Para aplicar esta herramienta realizamos las preguntas correspondientes de acuerdo a las variables y las dimensiones. Este instrumento tiene preguntas cerradas con escala ordinal de 5 niveles tipo Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre). Asimismo, se consolidó las preguntas a través de la herramienta tecnológica de Google, Formularios de Google y aplicamos la encuesta a 53 colaboradores de un hotel cinco estrellas en San Isidro, quienes tienen más de un año de antigüedad. Posteriormente, llevamos a cabo un proceso de agrupación y análisis de las preguntas por dimensiones y de manera individual, con el fin de obtener una comprensión más profunda de los datos recopilados.

Posteriormente se aplicó un segundo instrumento utilizado para el presente proyecto, como es el caso de una guía de entrevista y que se aplicó a 1 ejecutivo, quien está encargado del área de RR.HH del hotel cinco estrellas en San Isidro.

Validez y confiabilidad

Validez del instrumento. Se aplicó la validez por juicio de expertos, es decir, se recurrió a la opinión de un especialista en metodología de la investigación para evaluar el cuestionario/guía de entrevista con base en criterios como claridad, objetividad/subjetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia,

Los resultados del juicio de expertos han sido comparados con los valores y niveles de la validez.

Tabla 4

Niveles y valores de validez

Niveles	Valores
Excelente	81-100%
Muy bueno	61-80%
Bueno	41-60%
Regular	21-40%
Deficiente	0-20%

Nota. Elaboración propia.

Por consiguiente, el instrumento para medir el desempeño de la organización y el índice de rotación de personal tiene un nivel de validez bueno, dado que el valor obtenido es de 51%.

ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

Estimación de los Costos Necesarios para la Implementación

Tabla 5
Estimación de costos

Categoría General de Gasto	Descripción	Cantidad/ Meses	Costo Unitario (S/)	Monto Estimado (S/)
Bienes				
Laptop y equipo de oficina para equipo interno	Equipos de soporte para la gestión de RR. HH. y análisis de datos	2 equipos	S/ 3,500.00	S/ 7,000.00
Licencia de software de gestión interna	Sistema para monitoreo de clima laboral y evaluación de desempeño	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Material gráfico y señalética interna	Material visual para campañas y reconocimientos	-	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Servicios				
Consultoría en desarrollo organizacional	Diseño, facilitación y supervisión de implementación	2 meses	S/ 4,000.00	S/ 8,000.00
	Sesiones para líderes y colaboradores operativos	4 sesiones	S/ 1,200.00	S/ 4,800.00
	Herramienta para medición y retroalimentación continua	1 año	S/ 800.00	S/ 800.00
	Infografías, trípticos y boletines informativos	-	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Costos Administrativos				
Alquiler de espacios para sesiones presenciales	Ambientes externos para eventos claves de sensibilización	2 eventos	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00
Movilidad y logística	Transporte del equipo y materiales hacia el hotel	-	S/ 1,000.00	S/ 1 000.00
Papelería y suministros	Material de trabajo para encuestas y actividades participativas	-	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
RESUMEN				
Bienes				S/ 13,500.00
Servicios				S/ 15,600.00
Costos administrativos				S/ 5,000.00
TOTAL				S/ 34,100.00

Nota. Elaboración propia.

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Análisis de resultados descriptivos

Información demográfica

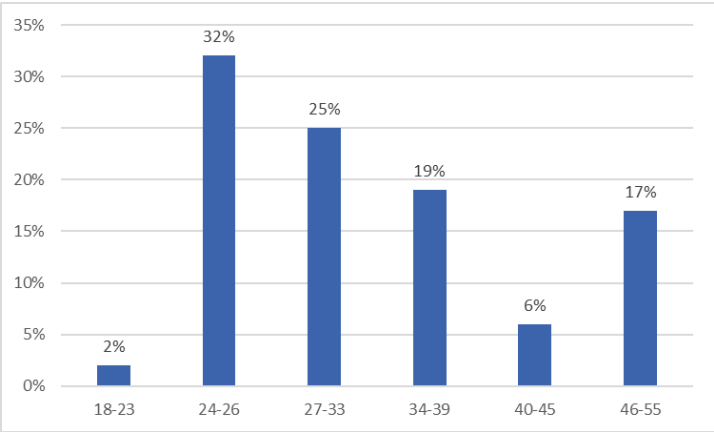
En inicio, se parte de un análisis descriptivo, a partir de la información sociodemográfica recolectada gracias a la aplicación del instrumento XYZ. Para ello, se utilizará la distribución de frecuencias (*f*). Por tanto, se precisa la variable rango de edad.

Tabla 6
Características según rango de edad

Rango de edad	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
18-23	1	2%
24-26	17	32%
27-33	13	25%
34-39	10	19%
40-45	3	6%
46-55	9	17%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 1
Distribución según rango de edad



Nota. Elaboración propia.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados se encuentra en el rango de 22 a 27 años (32%), seguido por el grupo de 28 a 33 años (25%). Esto significa que

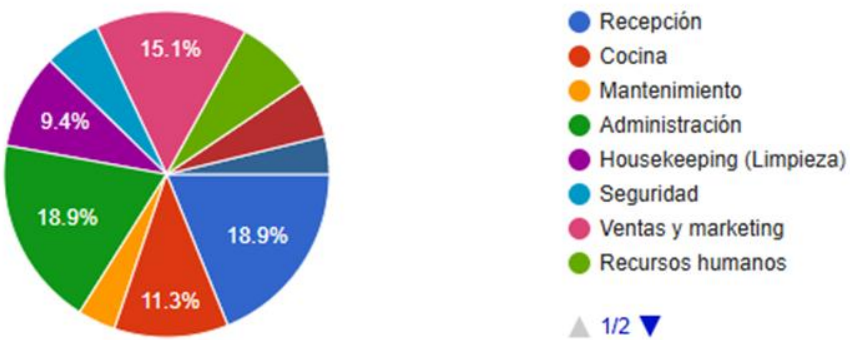
un 57% de los participantes son adultos jóvenes menores de 34 años. Los siguientes grupos más representativos son los de 34 a 39 años (19%) y 46 a 55 años (17%). Por otro lado, los rangos con menor presencia en la muestra son los de 18 a 21 años (2%) y 40 a 45 años (6%). Esta distribución sugiere que las percepciones recogidas en el estudio podrían estar mayormente influenciadas por trabajadores jóvenes y en etapa de desarrollo profesional, con menor representación de perfiles con mayor experiencia laboral o edad avanzada.

Tabla 7
Áreas

Área de trabajo	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Recepción	10	19%
Cocina	6	11%
Mantenimiento	10	19%
Administración	5	9%
Housekeeping (Limpieza)	5	9%
Seguridad	3	6%
Ventas y marketing	8	15%
Recursos humanos	6	11%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 2
Distribución según áreas de trabajo



Nota. Elaboración propia.

Interpretación: la distribución por áreas de trabajo muestra que los participantes con mayor representación pertenecen a Recepción y Mantenimiento, cada uno con un 19% del total de encuestados. Les siguen Ventas y Marketing (15%) y Cocina y Recursos Humanos, ambas con 11%. Las áreas con menor participación son Seguridad (6%) y Administración y Housekeeping (ambas con 9%). Esta diversidad en la muestra permite recoger percepciones desde distintos frentes del hotel, tanto operativos como administrativos, lo cual contribuye a un análisis más completo y representativo del entorno organizacional.

Análisis de Datos Cuantitativos

Variable 1: Plan de línea de carrera

Dimensión 1: Desarrollo de habilidades

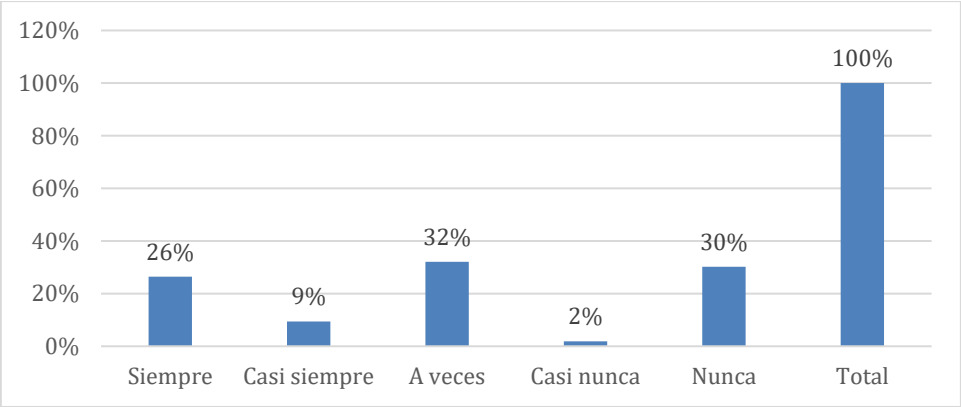
Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones al año?

Tabla 8
Recomendaciones

P1	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	14	26%
Casi siempre	5	9%
A veces	17	32%
Casi nunca	1	2%
Nunca	16	30%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 3
Recomendaciones



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Los datos obtenidos reflejan percepciones diversas respecto al cumplimiento de metas dentro del área evaluada. Un 32% de los encuestados considera que las metas se logran de forma ocasional, mientras que un 30% indica que nunca se cumplen, lo que evidencia una percepción significativa de incumplimiento. En contraste, un 26% señala que siempre se alcanzan, y un 9% cree que esto sucede casi siempre, mostrando que existe un grupo con una visión positiva al respecto. Solo un 2% considera que las metas rara vez se cumplen. En conjunto, esta distribución revela una apreciación dividida, donde una parte del personal percibe eficacia en el cumplimiento de objetivos, pero otra muestra dudas o experiencias negativas, lo que justifica la implementación de mejoras como capacitaciones y seguimiento de desempeño.

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia siente que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

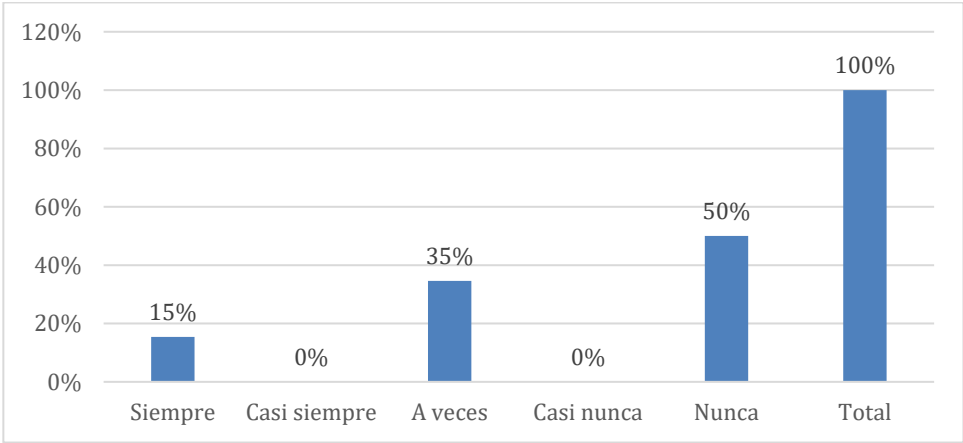
Tabla 9
Identificación con valores

P2	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	8	15%
Casi siempre	0	0%
A veces	18	35%

Casi nunca	0	0%
Nunca	26	50%
Total		53
		100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 4
Identificación con valores



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. El análisis de la pregunta P2 revela una percepción predominantemente negativa respecto al cumplimiento de metas en el área de trabajo. El 50 % de los encuestados indicó que los objetivos nunca se alcanzan, mientras que un 35 % señaló que esto ocurre solo en algunas ocasiones. Llama la atención que únicamente el 15 % afirmó que las metas siempre se cumplen, y que no se registraron respuestas en las categorías de “casi siempre” ni “casi nunca”, lo que evidencia una percepción polarizada entre el cumplimiento total y la ausencia absoluta de resultados.

Esta distribución sugiere la existencia de una brecha significativa entre la planificación y la ejecución de los objetivos institucionales, lo cual podría estar incidiendo negativamente en la motivación del personal y en su decisión de permanecer en la organización. Ante este escenario, se plantea la necesidad de diseñar un plan de acción que contemple la capacitación constante del equipo, el establecimiento de metas claras y alcanzables, así como un sistema de seguimiento

continuo que permita alinear esfuerzos individuales con las metas estratégicas, contribuyendo así a la disminución de la rotación voluntaria.

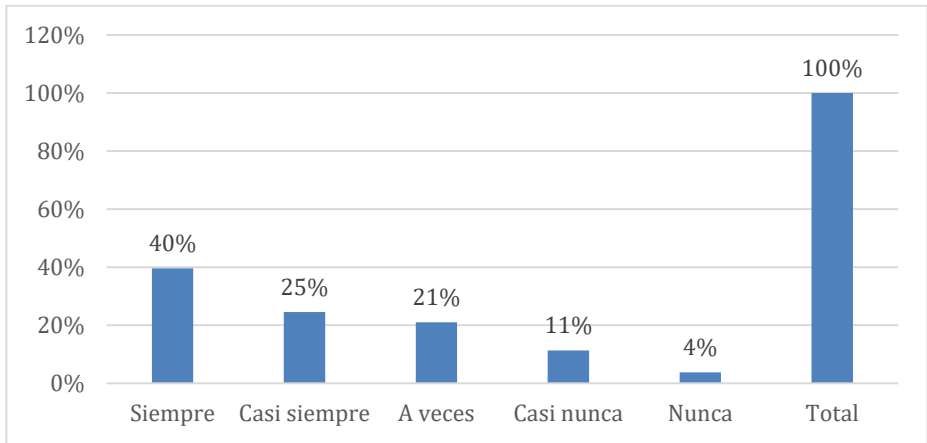
Pregunta 3: ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño y potencial de ascenso?

Tabla 10
Sentido de pertenencia con cumplimiento de KPIS

P3	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	21	40%
Casi siempre	13	25%
A veces	11	21%
Casi nunca	6	11%
Nunca	2	4%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 5
Sentido de pertenencia con cumplimiento de KPIS.



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. en relación con la percepción del sentido de pertenencia vinculado al cumplimiento de los KPIs (P3), los resultados muestran una tendencia mayoritariamente positiva. El 40% de los colaboradores indicó que siempre se sienten comprometidos con el cumplimiento de los indicadores, y un 25% señaló que esto ocurre casi siempre. Sumando ambos porcentajes, se obtiene un 65% que refleja una conexión sólida entre el personal y los objetivos organizacionales. Sin embargo, un

21% considera que esto sucede solo a veces, mientras que un 11% respondió casi nunca y un 4% nunca, lo que evidencia la existencia de un grupo que no se siente plenamente identificado con la misión de la empresa ni motivado por el cumplimiento de metas. Este resultado refuerza la importancia de fortalecer el sentido de pertenencia mediante estrategias como el reconocimiento al desempeño, programas de capacitación orientados al desarrollo individual y acciones de integración interna, con el fin de potenciar la alineación entre el equipo y los objetivos estratégicos de la organización.

Dimensión 2: Oportunidades de avance

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia considera que hay oportunidades reales de ascenso en la empresa?

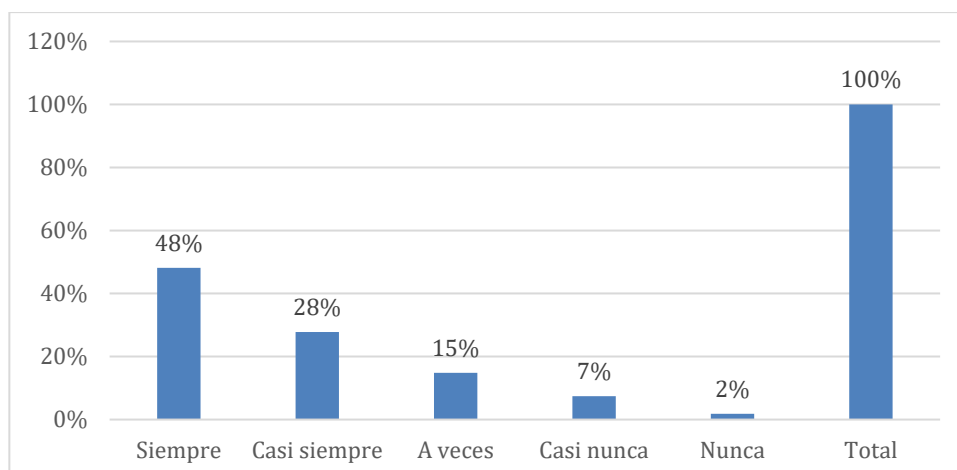
Tabla 11
Ejecución de gestión del cambio

P4	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	26	48%
Casi siempre	14	28%
A veces	8	15%
Casi nunca	4	7%
Nunca	1	2%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 6

Ejecución de gestión del cambio



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. En relación con la gestión del cambio (P4), los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva entre los colaboradores. El 48 % indicó que esta se ejecuta de manera constante, y un 28 % señaló que ocurre con regularidad, lo que constituye un 76 % de respuestas favorables. Este panorama sugiere que la organización ha instaurado prácticas eficaces para facilitar procesos de transformación interna.

Sin embargo, un 15 % considera que dicha gestión solo se aplica ocasionalmente, un 7 % la percibe como poco frecuente, y un 2 % afirma que no se lleva a cabo, lo que evidencia la existencia de áreas de mejora. Frente a ello, resulta clave seguir consolidando estrategias que fortalezcan la gestión del cambio, priorizando una comunicación transparente, la participación activa del equipo y la capacitación continua, con el fin de asegurar una adecuada adaptación a las nuevas directrices institucionales.

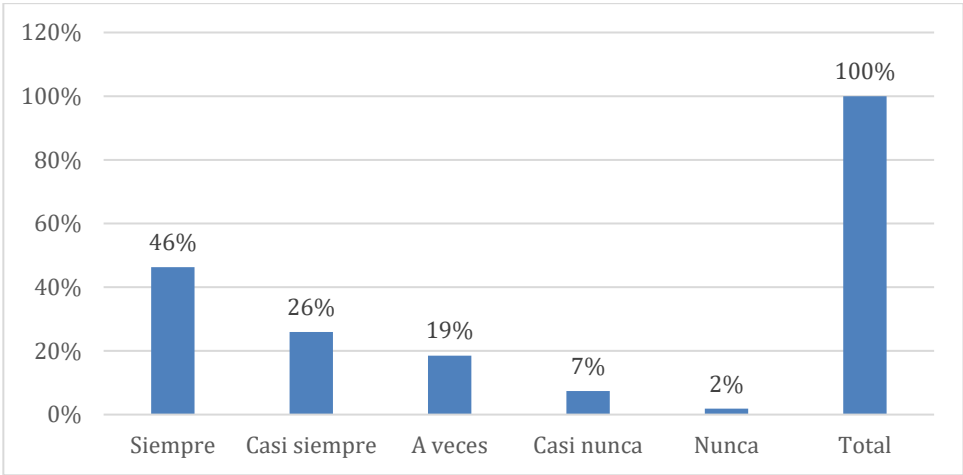
Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia considera que el tiempo para ascender es el adecuado?

Tabla 12
Motivación a promocionar misión y visión

P5	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	24	46%
Casi siempre	14	26%
A veces	10	19%
Casi nunca	4	7%
Nunca	1	2%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 7
Motivación a promocionar misión y visión



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. en cuanto a la motivación del personal para promover la misión y visión institucional (P5), los resultados evidencian una tendencia marcadamente positiva. El 46 % de los encuestados manifestó sentirse siempre motivado a difundir estos valores, mientras que un 26 % indicó que lo hace casi siempre. Este alto nivel de identificación con los principios organizacionales sugiere un alineamiento sólido entre el equipo de trabajo y los objetivos institucionales, lo cual constituye un elemento favorable para la cohesión interna y la cultura corporativa. En conjunto, el 72% refleja una disposición favorable hacia la identificación con los principios organizacionales. No obstante, un 19% considera que esta motivación ocurre solo a veces, y un 9% (sumando casi nunca y nunca) evidencia cierto nivel de

desconexión o falta de compromiso con estos lineamientos. Esta situación destaca la importancia de reforzar internamente el valor estratégico de la misión y visión, integrándolas de forma más vivencial en la cultura laboral a través de actividades de comunicación, reconocimiento y alineación de objetivos, que promuevan un sentido de propósito común entre todos los miembros del equipo.

Dimensión 3: Reconocimiento y recompensa

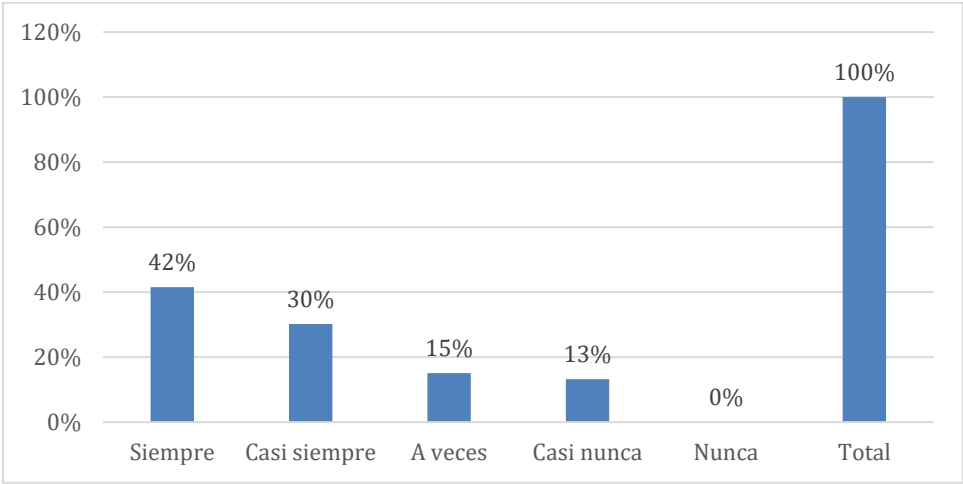
Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia recibe reconocimientos o incentivos por su desempeño?

Tabla 13
Realización de procesos de reclutamiento

P6	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	22	42%
Casi siempre	16	30%
A veces	8	15%
Casi nunca	7	13%
Nunca	0	0%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 8
Realización de procesos de reclutamiento



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. En relación con la frecuencia con la que el personal recibe reconocimientos o incentivos por su desempeño (P6), los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva. El 42% de los encuestados afirma que siempre recibe reconocimiento, mientras que un 30% indica que esto ocurre casi siempre. Sumando ambas categorías, se obtiene un 72% de respuestas favorables, lo que sugiere que la organización ha implementado mecanismos de reconocimiento que generan impacto en la motivación del personal. Sin embargo, un 15% señala que esto sucede solo a veces y un 13% manifiesta que ocurre casi nunca, lo cual revela que aún hay colaboradores que no perciben de forma constante estos incentivos. Si bien es alentador que ninguna respuesta corresponda a la opción nunca, se recomienda seguir fortaleciendo estas prácticas, asegurando que los reconocimientos sean justos, visibles y coherentes con los resultados individuales y grupales. Esta estrategia no solo contribuye a la retención del talento, sino que también impacta directamente en la reducción de costos operativos asociados a la rotación de personal.

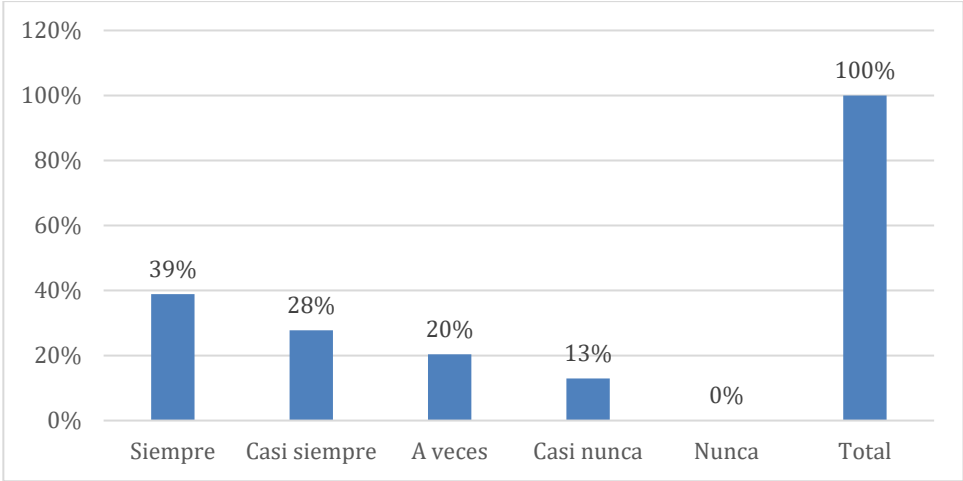
Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con el sistema de recompensas e incentivos?

Tabla 14
Efectividad de captación de talentos

P7	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	21	39%
Casi siempre	14	28%
A veces	11	20%
Casi nunca	7	13%
Nunca	0	0%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 9
Efectividad de captación de talentos



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Los resultados de la P7 muestran que el 67% del personal se siente siempre o casi siempre satisfecho con el sistema de recompensas e incentivos, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva. Sin embargo, un 20% indica estar satisfecho solo a veces y un 13% casi nunca, lo que sugiere que aún existen brechas en la percepción de equidad o efectividad del sistema. Aunque no se registran respuestas en la opción nunca, estos datos indican la necesidad de seguir fortaleciendo la política de incentivos como herramienta clave para retener talento y mejorar el compromiso laboral.

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con su compensación salarial en la empresa?

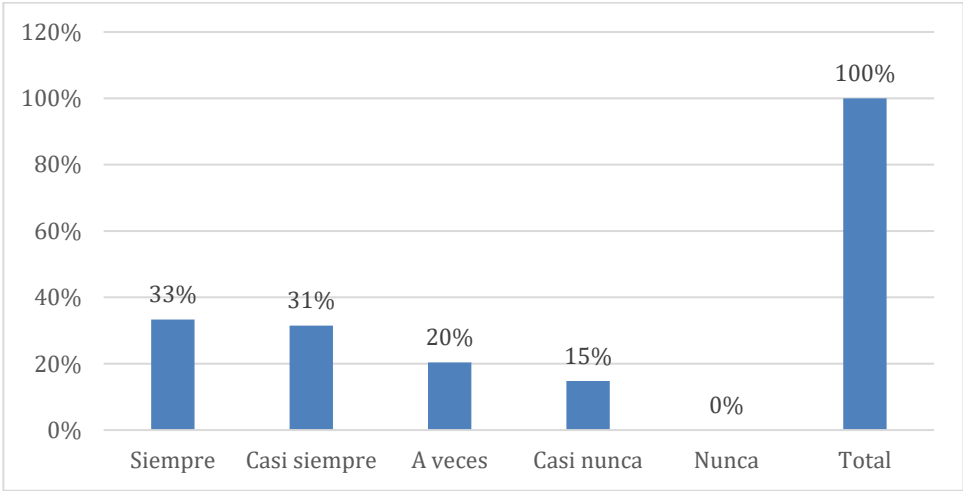
Tabla 15
Satisfacción con compensaciones salariales

P8	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	17	33%
Casi siempre	17	31%
A veces	11	20%
Casi nunca	8	15%
Nunca	0	0%

P8	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 10
Satisfacción con compensaciones salariales



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Los resultados de la P8 indican que un 64% del personal se siente siempre o casi siempre satisfecho con su salario, lo cual refleja una valoración mayoritariamente positiva respecto a la compensación económica. Sin embargo, un 20% señala estar conforme solo a veces y un 15% casi nunca, lo que evidencia que aún existe un grupo significativo con percepciones de insatisfacción. Aunque no se registran respuestas en la opción nunca, estos datos sugieren la importancia de revisar periódicamente la política salarial para asegurar que sea competitiva y percibida como justa por todos los colaboradores.

Variable 2: Rotación de personal

Dimensión 4: Tasa de rotación

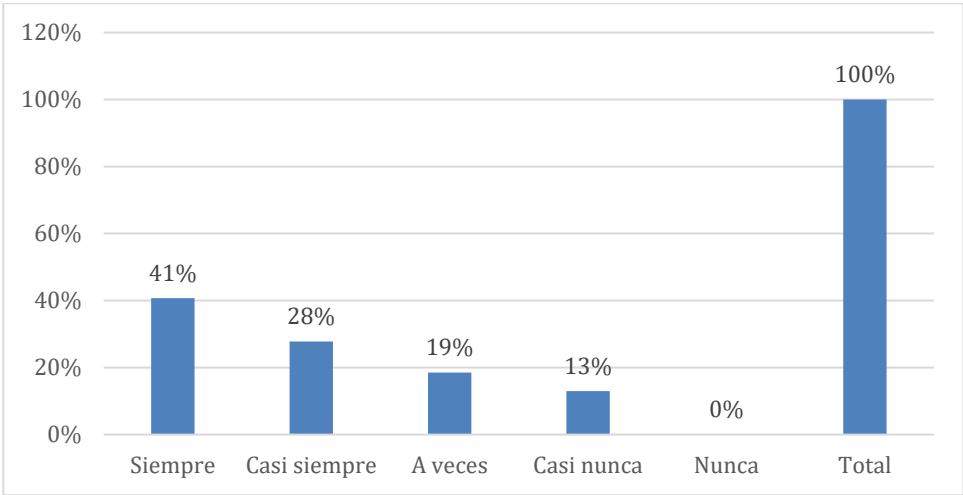
Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia ha considerado cambiar de empleo debido al tiempo que lleva en la empresa?

Tabla 16
Frecuencia de renunciaciones voluntarias

P9	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	22	41%
Casi siempre	15	28%
A veces	9	19%
Casi nunca	7	13%
Nunca	0	0%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 11
Frecuencia de renunciaciones voluntarias



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Los resultados de la P9 reflejan una alta intención de rotación voluntaria entre los colaboradores. El 41% de los encuestados manifestó que siempre ha considerado cambiar de empleo debido al tiempo que lleva en la empresa, y un 28% indicó que lo ha pensado casi siempre. En conjunto, esto representa un 69% del total, lo cual evidencia una fuerte inclinación hacia la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Además, un 19% señaló que a veces ha tenido esa intención, y un 13% lo ha considerado casi nunca. Resulta relevante que ningún participante haya respondido nunca, lo que confirma que el 100% del personal ha evaluado en algún momento la posibilidad de dejar su puesto. Estos datos evidencian una situación

crítica en cuanto a la estabilidad del talento humano, lo cual justifica la necesidad de diseñar estrategias enfocadas en retención, motivación y desarrollo profesional para reducir el índice de rotación.

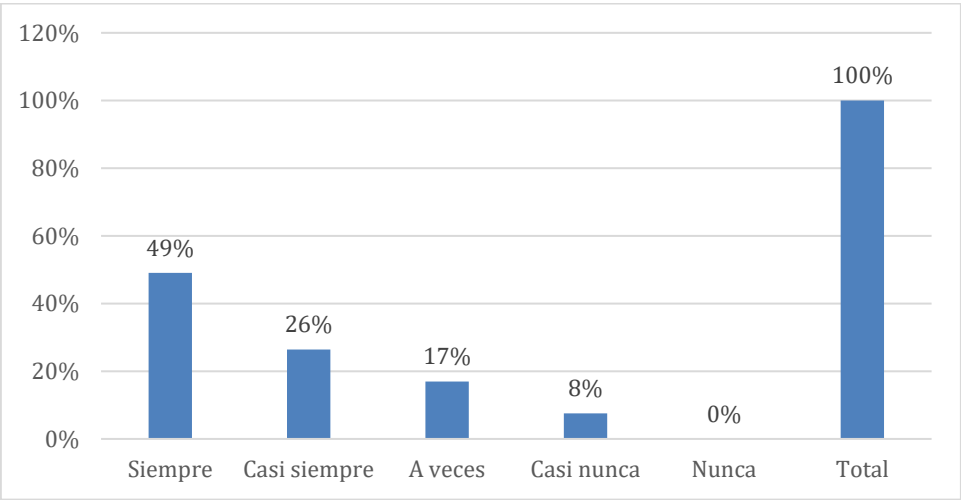
Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia observa renunciaciones voluntarias en su área de trabajo?

Tabla 17
Intención de renuncia

P10	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	26	49%
Casi siempre	14	26%
A veces	9	17%
Casi nunca	4	8%
Nunca	0	0%
Total	53	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12
Intención de renuncia



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. En relación con la observación de renunciaciones voluntarias en el entorno laboral (P10), los resultados reflejan una percepción significativamente elevada de rotación. El 49 % de los encuestados afirmó presenciar con frecuencia este

tipo de salidas, mientras que un 26 % señaló que esto ocurre casi siempre. En conjunto, el 75 % del personal percibe regularmente la renuncia voluntaria de sus compañeros, lo que constituye un indicio claro de inestabilidad organizacional.

Asimismo, un 17 % indicó que este fenómeno ocurre ocasionalmente, y solo un 8 % lo ha observado casi nunca, sin que se registraran respuestas en la categoría "nunca", lo cual evidencia la recurrencia del problema. Estos resultados subrayan la necesidad de adoptar medidas concretas para frenar la rotación, tales como fortalecer el clima laboral, implementar políticas de retención más efectivas y diseñar estrategias sostenidas de fidelización del talento.

Dimensión 5: Satisfacción laboral

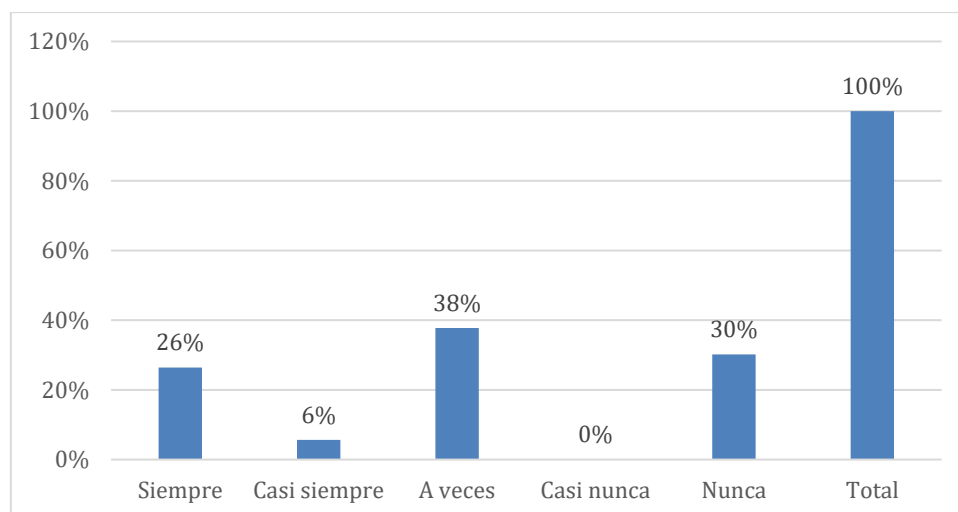
Pregunta 11: ¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con su trabajo actual?

Tabla 18
Satisfacción laboral actual

P11	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	14	26%
Casi siempre	3	6%
A veces	20	38%
Casi nunca	0	0%
Nunca	16	30%
Total	53	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13
Satisfacción laboral actual



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Los resultados correspondientes a la pregunta P11, destinada a evaluar el nivel de satisfacción con el trabajo actual, reflejan una percepción fragmentada entre los colaboradores. Solo un 26 % manifestó sentirse siempre satisfecho, y apenas un 6 % indicó sentirse así casi siempre. En contraste, un 38 % señaló experimentar satisfacción solo en ocasiones, mientras que un preocupante 30 % afirmó no sentirse nunca satisfecho. La ausencia de respuestas en la categoría “casi nunca” refuerza la idea de una polarización perceptiva entre satisfacción intermitente y descontento generalizado.

Esta distribución sugiere que un segmento significativo del personal atraviesa un bajo nivel de satisfacción laboral, posiblemente asociado a carencias en los procesos de inducción, acompañamiento o desarrollo profesional. Ante esta situación, se hace evidente la necesidad de fortalecer estrategias orientadas a la integración efectiva del personal desde su ingreso, promover espacios de motivación sostenida y fomentar un entorno que favorezca la experiencia laboral positiva, como vía para mitigar las intenciones de rotación voluntaria.

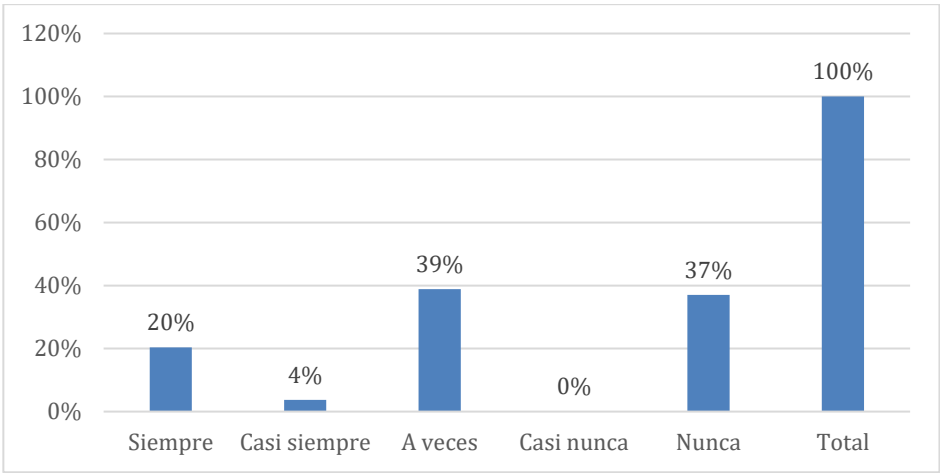
Pregunta 12: ¿Con qué frecuencia calificaría su ambiente laboral como positivo?

Tabla 19
Respuestas

P12	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	11	20%
Casi siempre	2	4%
A veces	21	39%
Casi nunca	0	0%
Nunca	19	37%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 14
Evaluaciones a líderes



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. En cuanto a la percepción del ambiente laboral (P12), los resultados reflejan un escenario preocupante. Solo el 20% del personal considera que el ambiente es siempre positivo, y un 4% lo percibe así casi siempre. En contraste, el 39% opina que el ambiente es positivo solo a veces, mientras que un 37% afirma que nunca lo es. No se registraron respuestas en la opción casi nunca, lo que refuerza una polarización entre percepciones favorables mínimas y experiencias claramente negativas. Esta situación indica que una parte importante del equipo no percibe su entorno de trabajo como saludable o motivador, lo cual podría estar influyendo directamente en los niveles de satisfacción, compromiso y permanencia en la

empresa. Por tanto, se vuelve prioritario desarrollar estrategias orientadas a mejorar el clima laboral, fortaleciendo la comunicación interna, el liderazgo empático y la cultura de reconocimiento.

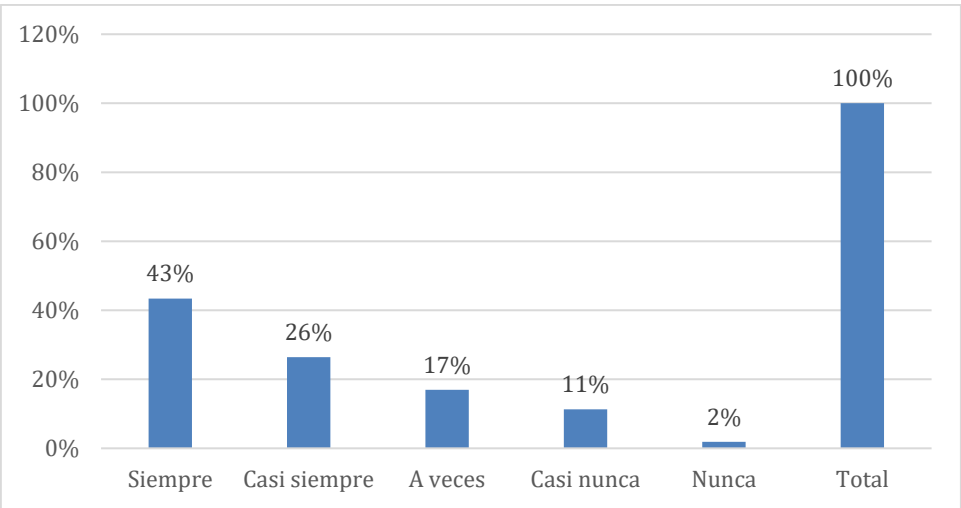
Pregunta 13: ¿Con qué frecuencia se realizan iniciativas con el fin de retener talentos en la empresa?

Tabla 20
Evaluaciones de desempeño

P13	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	23	43%
Casi siempre	14	26%
A veces	9	17%
Casi nunca	6	11%
Nunca	1	2%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 15
Evaluaciones de desempeño



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Desde la percepción del personal, la organización evidencia un esfuerzo significativo por desarrollar iniciativas dirigidas a la retención del talento humano. De acuerdo con los resultados de la pregunta P13, el 43 % de los

encuestados considera que estas acciones se implementan de forma constante, mientras que un 26 % indica que ocurren con frecuencia, lo que representa un 69 % de opiniones favorables. Este porcentaje sugiere un nivel razonable de compromiso institucional con la permanencia de su equipo.

Sin embargo, un 17 % señala que estas prácticas se presentan solo de manera esporádica, y un 13 % (suma de las opciones “casi nunca” y “nunca”) percibe una ejecución deficiente o poco visible. Esta diversidad de percepciones revela que, a pesar de los avances, todavía existen oportunidades de mejora. Es fundamental reforzar no solo la implementación de estas estrategias, sino también su comunicación interna, de modo que todos los colaboradores puedan reconocer y valorar el esfuerzo organizacional por fomentar la estabilidad y el desarrollo profesional.

Dimensión 6: Compromiso y motivación

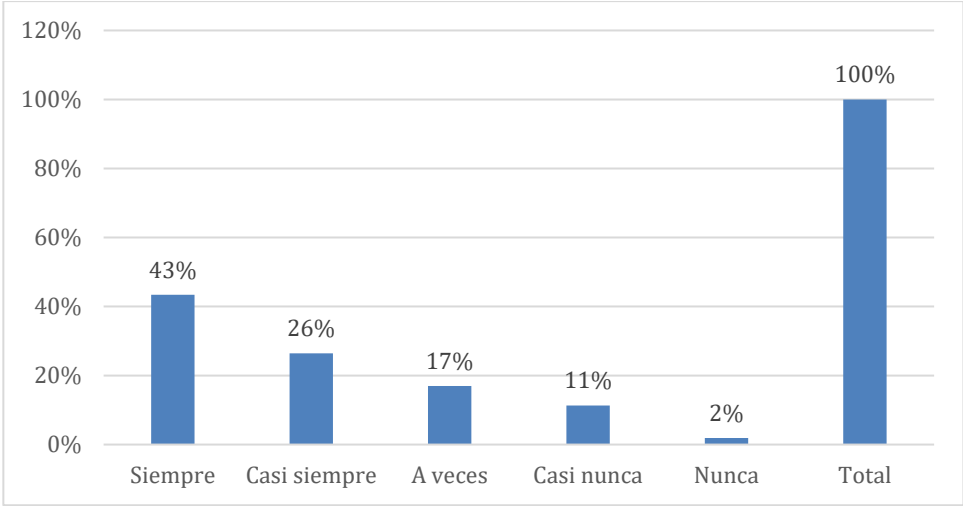
Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia participa voluntariamente en actividades de la empresa?

Tabla 21
Retención de talento

P14	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	23	43%
Casi siempre	15	30%
A veces	9	17%
Casi nunca	6	11%
Nunca	0	0%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 16
Frecuencia voluntaria de participación



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Los resultados de la P14 posibilitan observar un alto nivel de interés del personal para participar de manera voluntaria en las actividades organizacionales. El 43% de los encuestados afirma que siempre se involucra, mientras que un 30% lo hace casi siempre, sumando así un 73% de participación. Un 17% señala que lo hace solo a veces, y un 11% casi nunca, sin registrarse respuestas en la opción nunca, lo que refuerza el compromiso general del equipo con la cultura interna de la empresa. Esta alta participación voluntaria representa un indicador positivo de clima laboral y sentido de pertenencia, factores clave para la retención del talento. No obstante, se recomienda seguir promoviendo actividades alineadas con los intereses del personal, fomentando espacios de integración y reconocimiento que fortalezcan la conexión emocional entre los colaboradores y la organización.

Pregunta 15: ¿Con qué frecuencia cumple con las metas programadas en su área?

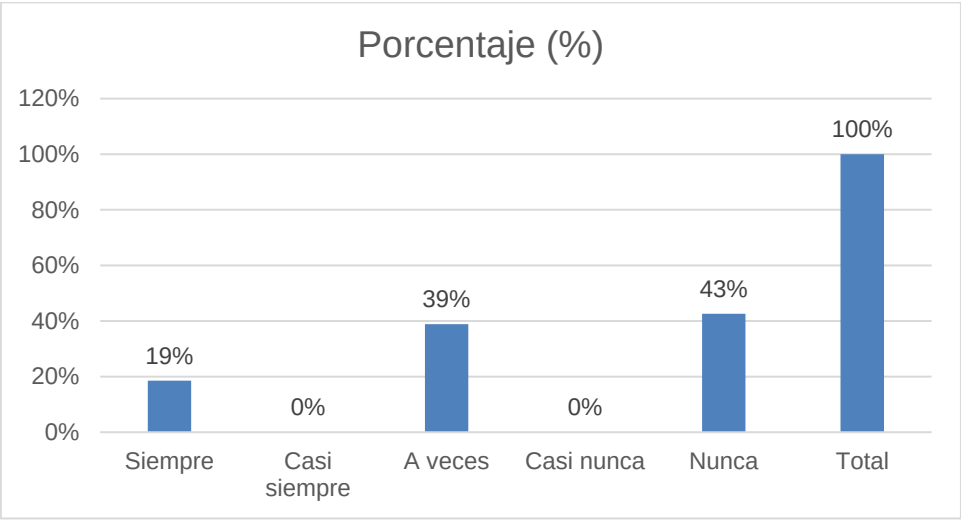
Tabla 22
Metas programadas

P15	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	9	19%

Casi siempre	0	0%
A veces	21	39%
Casi nunca	0	0%
Nunca	23	43%
Total	53	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 17
Metas del área



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Los resultados de la P15 evidencian una percepción preocupante respecto al cumplimiento de metas en las distintas áreas de trabajo. El 43% de los encuestados afirmó que nunca logra cumplir con las metas programadas, mientras que un 39% señaló que lo hace solo a veces. Solo el 19% indicó que siempre las alcanza, y no se registraron respuestas en las categorías casi siempre ni casi nunca, lo que refleja una visión polarizada. Este escenario sugiere la existencia de brechas en la planificación, seguimiento o acompañamiento del cumplimiento de objetivos. La falta de constancia en los resultados podría estar afectando la motivación del equipo y contribuyendo al aumento de la rotación. Por ello, se recomienda reforzar las estrategias de gestión por resultados, capacitar al personal en herramientas de

productividad y establecer metas más claras y alcanzables que fomenten el compromiso y el rendimiento del equipo.

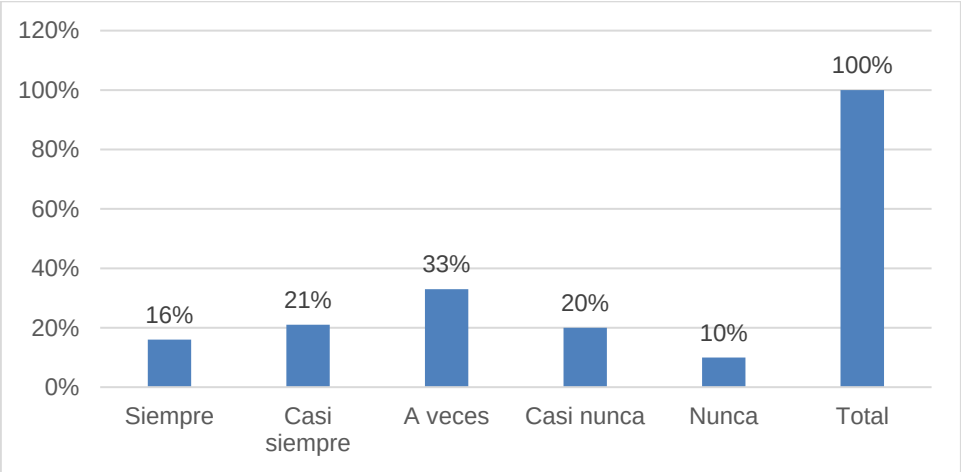
Variable 1: Plan de línea de carrera

Tabla 23
Frecuencias totales de la variable Desempeño de la Organización

Categoría de Respuesta	Frecuencia total (f)	Porcentaje (%)
Siempre	73	16%
Casi siempre	98	21%
A veces	152	33%
Casi nunca	90	20%
Nunca	47	10%
Total	460	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 18
Frecuencias totales de la variable Desempeño de la Organización



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. Los resultados globales de la variable “Desempeño de la organización” muestran una distribución equilibrada, aunque con una tendencia moderada a respuestas intermedias. Un 33% de los participantes considera que el desempeño organizacional se cumple *a veces*, seguido de un 21% que señala que ocurre *casi siempre* y un 16% que indica que se da *siempre*. Sin embargo, un 30% (sumando *casi nunca* y *nunca*) muestra percepciones de bajo rendimiento. Estos datos

sugieren oportunidades de mejora en la gestión y cumplimiento de objetivos institucionales.

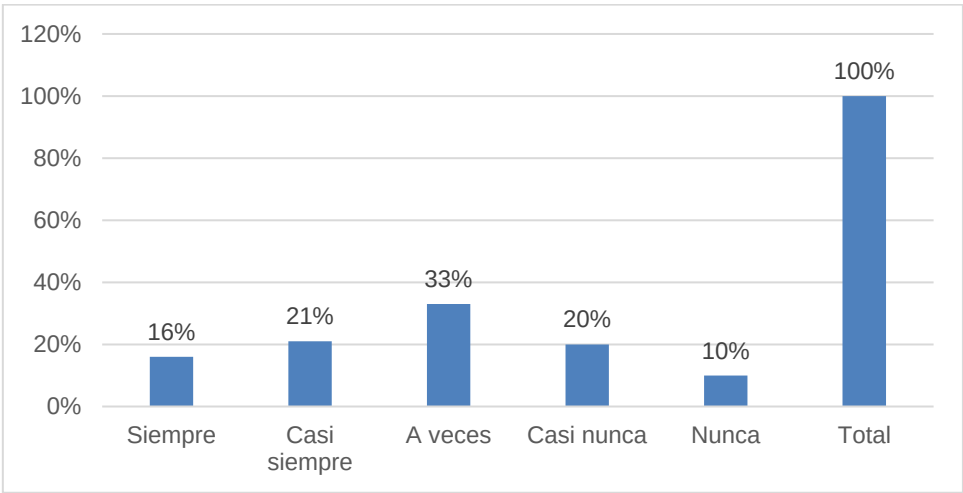
Variable 2: Rotación de personal

Tabla 24
Rotación de personal

¿Con qué frecuencia observa renunciaciones voluntarias en su área de trabajo?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	73	16%
Casi siempre	98	21%
A veces	152	33%
Casi nunca	90	20%
Nunca	47	10%
Total	460	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 19
Frecuencias totales de la variable Índice de Rotación de Personal



Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

El 70% de los encuestados (sumando las respuestas Siempre 16%, Casi siempre 21% y A veces 33%) percibe que las renunciaciones voluntarias son frecuentes en

su entorno laboral. Este dato indica una clara problemática de retención de talento que debe ser abordada de manera prioritaria.

Solo el 30% del personal afirma que las renunciaciones casi nunca (20%) o nunca (10%) ocurren, lo que evidencia que hay espacio para replicar buenas prácticas internas y crear una cultura organizacional más sólida.

Un programa de capacitación continua, atención personalizada y reconocimiento puede contribuir de manera efectiva a disminuir la rotación y fomentar la permanencia.

4.1.3. Análisis de Datos de Cualitativos

Ítem 1: ¿Cuáles cree que son las principales razones de la alta rotación de personal en el hotel de 5 estrellas en San Isidro?

Tabla 25

Elementos más importantes del hotel (indicador 1)

Códigos a posteriori	Cita de entrevista
Exigencia del rubro hotelero	La industria exige una atención impecable y continua
	El rubro hotelero es muy demandante por naturaleza
	Muchos no aguantan el nivel de exigencia diaria.
Horarios rotativos	Los turnos rotativos afectan el equilibrio personal
	No todos se adaptan a horarios cambiantes
	Trabajar fines de semana y noches genera desgaste
Expectativas salariales no alineadas	Algunos esperan sueldos más altos desde el inicio
	Cuando las expectativas salariales y los beneficios no coinciden con lo que el perfil espera
	Muchos se van al encontrar una mejor oferta

Elaboración propia.

Ítem 2: ¿Cómo intenta el hotel retener a sus empleados y reducir la rotación?

Tabla 26

Cita de entrevista

Códigos a posteriori	Cita de entrevista
Capacitaciones constantes	Brindamos capacitaciones de forma continua
	El aprendizaje constante es parte del trabajo
	Los entrenamientos ayudan a motivar al personal
Beneficios corporativos	Tenemos beneficios para salud, alimentación y otros
	El paquete de beneficios es competitivo
	Ofrecemos descuentos y convenios con empresas aliadas
Oportunidades internas de promoción	Promovemos al personal desde puestos operativos
	Muchos líderes han crecido internamente
	Hay un camino de desarrollo dentro del hotel
Programas de reconocimiento	Reconocemos públicamente el buen desempeño
	Los programas de reconocimiento elevan la moral
	Se entregan premios e incentivos mensuales

Nota. Elaboración propia.

Ítem 3: ¿Qué impacto tiene la alta rotación de personal en las operaciones y la calidad del servicio del hotel?

Tabla 27

Citas breves de entrevista

Códigos a posteriori	Citas breves de entrevista
Sobrecarga en el equipo	Cuando alguien se va, el equipo se recarga
	La rotación genera más presión para los que quedan
	Afecta la operatividad diaria del área
Afectación en la continuidad operativa	Rompe la estabilidad operativa del servicio
	Se pierde ritmo hasta que se reemplaza el puesto
	Cambia la dinámica del equipo cada vez que alguien sale

Códigos a posteriori	Citas breves de entrevista
Impacto en la experiencia del cliente	El cliente nota cuando hay personal inexperto
	Afecta la calidad del servicio ofrecido
	Menos estabilidad, menor satisfacción del huésped

Nota. Elaboración propia.

Ítem 4: ¿Considera que las oportunidades de crecimiento profesional dentro del hotel son suficientes para retener al personal?

Tabla 28
Citas breves de entrevista

Códigos a posteriori	Citas breves de entrevista
Desarrollo interno	Hay rutas claras para crecer dentro del hotel
	Fomentamos el aprendizaje dentro de la organización
	El personal puede evolucionar con formación constante
Promoción desde lo operativo	Varios supervisores iniciaron como asistentes
	Se puede avanzar desde abajo si se esfuerzan
	No solo buscamos fuera, también promovemos adentro
Mejora continua	Siempre buscamos mejorar los planes de carrera
	Hay espacios para reforzar el desarrollo
	Estamos revisando permanentemente nuestros procesos

Nota. Elaboración propia.

Ítem 5: ¿Cómo influye la carga laboral o el estrés en la decisión de los colaboradores de dejar la empresa?

Tabla 29
Citas breves de entrevista

Códigos a posteriori	Citas breves de entrevista
Desgaste emocional	El exceso de trabajo termina agotando al personal
	Muchos se sienten quemados por la carga diaria
	El desgaste emocional es real en áreas exigentes

Desmotivación	El cansancio reduce el compromiso
	La sobrecarga desanima a seguir
	Muchos pierden el entusiasmo y se van
Áreas de atención directa	En recepción, el estrés es más fuerte
	Atención al cliente es emocionalmente demandante
	Son áreas donde más rotación hay por presión constante

Nota. Elaboración propia.

Ítem 6: ¿Cree que el proceso de selección actual ayuda a contratar personal comprometido a largo plazo?

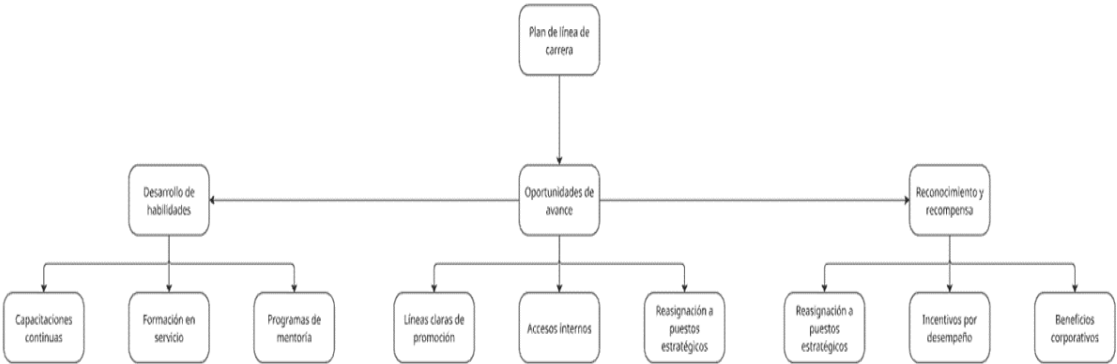
Tabla 30

Citas breves de entrevista

Códigos a posteriori	Citas breves de entrevista
Ajuste de perfiles	Ajustamos los perfiles para que encajen mejor
	Buscamos gente que entienda el ritmo del hotel
	Seleccionamos mejor para evitar rotación rápida
Entrevistas por competencias	Aplicamos entrevistas por competencias específicas
	Evaluamos habilidades blandas, no solo técnicas
	El proceso ahora es más profundo y técnico
Ajuste cultural	Queremos que conecte con nuestros valores
	Evaluamos si encajan con la cultura del hotel
	Un mal ajuste cultural genera renuncias tempranas
Permanencia	Estamos logrando que se queden más tiempo
	La mejora en selección se refleja en la retención
	Buscamos que se queden, no solo que entren

Nota. Elaboración propia.

Figura 20
Organigrama cualitativo



Nota. Elaboración propia.

Interpretación. La variable Plan de línea de carrera se sustenta en tres ejes. La dimensión de desarrollo de habilidades se refleja en acciones formativas continuas que permiten al personal crecer profesionalmente. La dimensión de oportunidades de avance muestra que el hotel fomenta la promoción interna, reconociendo el esfuerzo desde cargos operativos. Finalmente, la dimensión de reconocimiento y recompensa evidencia la existencia de programas destinados a motivar al personal y mantener su compromiso con la organización.

La variable **Rotación de personal** se analiza a través de tres dimensiones clave. La **tasa de rotación** está vinculada a exigencias del sector hotelero, así como a desajustes entre horarios y expectativas salariales. En cuanto a la **satisfacción laboral**, se evidencian efectos negativos como la sobrecarga en el equipo y un impacto directo en la experiencia del cliente. Finalmente, la dimensión de **compromiso y motivación** muestra cómo el exceso de carga laboral reduce el entusiasmo y continuidad operativa del personal, debilitando su permanencia.

SUSTENTO DEL MERCADO

Alcance esperado del mercado

La presente investigación aborda la problemática de la alta rotación de personal en la industria hotelera, enfocándose en la falta de un plan estructurado de línea de carrera en un hotel de 5 estrellas en San Isidro. El alcance de la propuesta es de ámbito local, ya que se implementará específicamente en dicho establecimiento del distrito de San Isidro. Se espera que la propuesta beneficie directamente al personal administrativo y operativo del hotel al ofrecerle caminos claros de crecimiento profesional, lo que contribuirá a su permanencia y motivación. Si se demuestra efectiva, la estrategia podría ser aplicada en otros hoteles del país e incluso servir de modelo para otras empresas del sector que enfrentan problemas similares de rotación laboral.

Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora

La presente propuesta se orienta al mercado laboral dentro del sector hotelero, específicamente en un hotel de cinco estrellas ubicado en San Isidro, donde se busca implementar un plan de línea de carrera que contribuya a reducir la rotación de personal. La descripción del mercado considera dos aspectos clave: el contexto de mercado y los clientes internos potenciales.

Tabla 31
Contexto mercado

Elementos	Descripción
Competidores	Hoteles de 4 y 5 estrellas en la zona de San Isidro y Miraflores, como el Country Club Lima o el Melia Lima, que también compiten por talento calificado.
Proveedores	Hoteles de 4 y 5 estrellas en la zona de San Isidro y Miraflores, como el Hotel Country Club Lima o el Melia Lima, que también compiten por talento calificado.
Canales de venta	El canal es análogo, ya que la implementación del plan está dirigida a colaboradores internos y se comunica mediante reuniones, manuales internos y capacitaciones presenciales.

Elementos	Descripción
Estrategias de publicidad	Uso de medios internos como murales, boletines corporativos, reuniones de equipo y correos electrónicos institucionales para comunicar el nuevo plan y sus beneficios.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 32
Cientes potenciales

Elementos	Descripción
Industria	Sector hotelería y turismo de lujo
Tipo de empresa	Cadena hotelera internacional
Ingresos por ventas	Tarifa promedio por habitación: 150\$-350\$ por noche (según temporada)
Cantidad de trabajadores	120 - 300 trabajadores
Ubicación de la empresa y sedes	San Isidro, Lima.

Nota. Elaboración propia.

Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio

La propuesta de innovación consiste en el diseño e implementación de un modelo integral de gestión del talento interno en este hotel cinco estrellas en Lima, con énfasis en la experiencia del colaborador. Esta innovación busca abordar de manera estratégica los factores que inciden en la rotación del personal y la satisfacción laboral mediante herramientas como encuestas de clima organizacional, programas personalizados de desarrollo profesional, reconocimiento no monetario, y sistemas de feedback continuo.

A diferencia de modelos tradicionales centrados únicamente en indicadores operativos, esta propuesta incorpora una perspectiva holística que integra bienestar emocional, crecimiento profesional, y sentido de pertenencia. El enfoque se alinea con las tendencias globales en hospitalidad de lujo, donde el trato al colaborador se considera un pilar para la excelencia en la experiencia del huésped.

El modelo podría escalarse progresivamente, primero a otras áreas del hotel y posteriormente a otras propiedades del grupo hotelero, posicionando a este hotel cinco estrellas como referente en innovación en gestión humana dentro del sector.

Diagnóstico situacional

Tabla 33

Diagnóstico situacional

Análisis	Descriptor
Fortalezas	• Ubicación privilegiada: Situado en San Isidro, uno de los distritos más exclusivos y con mayor actividad económica en Lima. • Reconocimiento de marca: Como parte de una cadena conocida, goza de prestigio y reconocimiento internacional. • Infraestructura moderna: Instalaciones de alta calidad, habitaciones confortables y servicios premium. • Servicios y comodidades: Piscina, gimnasio, restaurante de alta gama, salas de reuniones y eventos. • Clientes corporativos: Fuerte presencia en el segmento empresarial y de negocios, debido a su ubicación y servicios especializados.
Oportunidades	• Turismo en crecimiento: Incremento del turismo de negocios y placer en Lima, especialmente en San Isidro. • Eventos y congresos: Posibilidad de ampliar su oferta de eventos, congresos y convenciones para atraer más clientes corporativos.

Análisis	Descriptor
	• Alianzas estratégicas: Colaboraciones con agencias de viajes, empresas y eventos internacionales. • Innovación en servicios digitales: Uso de tecnología para mejorar la experiencia del cliente, reservas y marketing digital. • Responsabilidad social y sostenibilidad: Implementar programas ecológicos que puedan atraer a clientes conscientes del medio ambiente.
Debilidades	• Ausencia de un plan estructurado de línea de carrera: No se cuenta con un programa formal que permita a los colaboradores visualizar su crecimiento profesional dentro del hotel. • Alta rotación de personal operativo y de atención al cliente: La falta de oportunidades claras de desarrollo contribuye a la fuga de talento, especialmente en áreas críticas. • Percepción de estancamiento profesional: Algunos colaboradores sienten que no hay incentivos ni caminos definidos para avanzar, lo que afecta la motivación y el compromiso. • Falta de indicadores de gestión del talento humano: No se monitorean de forma sistemática los niveles de satisfacción, desempeño o potencial de desarrollo del personal.

Análisis	Descriptor
Amenazas	• Competencia creciente: Nuevos hoteles de lujo y cadenas internacionales que ingresen al mercado peruano. • Crisis económicas y políticas: Factores económicos y políticos en Perú que puedan afectar el turismo y los negocios. • Impacto de la pandemia: Cambios en el turismo y en el comportamiento del cliente que puedan reducir la demanda de servicios de lujo. • Variabilidad en la economía global: Fluctuaciones en la economía mundial que puedan afectar los viajes internacionales y las inversiones en hotelería.

Nota. Elaboración propia.

Propuesta de Valor

El modelo de gestión propuesto entrega un enfoque integral para optimizar la experiencia del colaborador en un hotel de cinco estrellas ubicado en San Isidro, priorizando el bienestar, el desarrollo profesional y el reconocimiento. Esta propuesta fortalece el vínculo entre el personal y la cultura organizacional, promoviendo un entorno laboral más motivador y satisfactorio. La iniciativa resuelve desafíos organizacionales como la alta rotación de personal y la desmotivación interna, mediante herramientas concretas que reconocen el desempeño, fomentan la participación activa y generan oportunidades de crecimiento profesional. Con ello, se satisface la necesidad de los colaboradores de sentirse valorados, desarrollarse dentro de su línea de carrera y construir una relación de pertenencia con la organización, lo cual impacta directamente en su compromiso laboral y, de forma indirecta, en la calidad del servicio ofrecido al cliente externo.

Fuentes de Ingresos

Los beneficios derivados de esta propuesta de mejora para el cliente interno pueden no traducirse en ingresos directos, pero sí generan un impacto financiero significativo a mediano plazo. Los futuros líderes del hotel estarían dispuestos a respaldar e invertir en iniciativas que reduzcan los costos asociados a la rotación de personal, ya que esto permite ahorrar en procesos de selección, inducción y capacitación. Actualmente, las organizaciones del sector hotelero están asumiendo costos elevados vinculados al reemplazo constante de colaboradores, lo que afecta tanto su eficiencia operativa como la continuidad en la calidad del servicio. Estas inversiones en gestión del talento suelen financiarse con presupuestos internos del área de Recursos Humanos o con fondos asignados a programas de clima laboral y bienestar organizacional. No obstante, se plantea la necesidad de contar con un esquema presupuestal más sostenible y estratégicamente orientado, que posibilite amortizar las inversiones a través de una mejora en el desempeño organizacional y un incremento en la fidelización de los clientes externos, generando así un impacto directo en la rentabilidad.

Canales de Distribución

Los colaboradores prefieren ser contactados a través de canales internos accesibles y dinámicos, como las plataformas digitales de comunicación interna, el correo institucional y espacios de interacción directa como las reuniones departamentales o los briefings diarios. Estos medios permiten transmitir información de forma clara, mantener la cercanía con los equipos y fomentar una comunicación bidireccional que promueva la participación activa. No obstante, los canales que han demostrado mayor efectividad son los espacios presenciales de retroalimentación y diálogo directo, ya que permiten una mayor conexión emocional, aclaran dudas de forma inmediata y fortalecen la cultura organizacional a través del contacto humano. Por otro lado, el canal más económico y sostenible es el uso de herramientas digitales

como encuestas en línea, newsletters internos y plataformas de gestión del talento, las cuales demandan menos recursos logísticos y permiten un alcance más amplio sin dejar de ser eficientes en la transmisión de mensajes clave.

Estrategia de Penetración en el Mercado

La propuesta será implementada de manera progresiva en el hotel de cinco estrellas ubicado en San Isidro, comenzando con un plan piloto en las áreas operativas de housekeeping y recepción, donde se ha detectado una mayor rotación de personal. Para ello, se aplicarán diagnósticos participativos, sesiones de escucha activa y programas de reconocimiento, con el fin de generar un impacto temprano y medible que facilite la posterior extensión del modelo a otras áreas funcionales. Asimismo, se adoptará una estrategia de comunicación mixta que combine medios presenciales y digitales para asegurar la difusión e internalización del modelo. Por un lado, se reforzará la presencia de mensajes clave en espacios físicos como pizarras informativas, reuniones institucionales y briefings diarios; por otro, se utilizarán recursos virtuales como encuestas interactivas, boletines digitales y plataformas de e-learning, que permitan ampliar el alcance y asegurar la continuidad del proceso de cambio cultural. No se contempla una “venta” a intermediarios, dado que el modelo está diseñado para ser apropiado y gestionado directamente por los líderes internos y el área de Recursos Humanos. La ejecución será gestionada directamente por la propia organización, evitando delegar a terceros los elementos clave del proceso de transformación. No obstante, se contará con el respaldo de aliados estratégicos, como consultoras especializadas en desarrollo organizacional, instituciones educativas para prácticas o formación dual, y plataformas tecnológicas orientadas al bienestar laboral. Estas alianzas permitirán consolidar la estrategia de implementación y facilitarán la transferencia de buenas prácticas tanto dentro del hotel como hacia otras unidades del grupo empresarial, si las hubiera.

Actividades Productivas Propias y Externas

Las actividades necesarias para materializar la propuesta de valor incluyen la planificación e implementación de programas de desarrollo profesional, campañas internas de reconocimiento, sesiones de capacitación y mecanismos periódicos de evaluación del clima laboral. Estas acciones estarán a cargo del equipo de Recursos Humanos del hotel de cinco estrellas ubicado en San Isidro, con el objetivo de fortalecer el compromiso y bienestar de los colaboradores. Con el propósito de favorecer la adopción del modelo, se llevarán a cabo actividades como encuentros de sensibilización con líderes de área, charlas motivacionales, socialización de los resultados del piloto y creación de espacios de diálogo con los equipos operativos. Estas acciones contribuirán a fortalecer el sentido de pertenencia y facilitar una implementación exitosa del enfoque planteado. Las actividades destinadas a fortalecer la relación con el cliente interno incluirán la creación de espacios participativos, encuestas anónimas para recoger percepciones, y mecanismos de retroalimentación continua que validen la experiencia de los colaboradores en el proceso de transformación cultural. Aunque no se trata de ingresos directos, las actividades enfocadas en la sostenibilidad financiera del modelo consistirán en el seguimiento de indicadores clave como la reducción de rotación, la mejora en los niveles de satisfacción y la fidelización del talento; variables que, al integrarse, fortalecen la rentabilidad organizacional y la reputación del hotel dentro del sector de lujo.

Alianzas

Los aliados clave para la implementación de esta propuesta serán aquellas organizaciones externas que puedan aportar conocimientos especializados y herramientas complementarias en gestión del talento, desarrollo organizacional y bienestar laboral. Entre los proveedores más importantes se incluirán consultoras dedicadas a la medición del clima organizacional, plataformas tecnológicas para la evaluación de compromiso laboral, y firmas de capacitación que brinden talleres

orientados al crecimiento profesional del personal. Asimismo, se contará con el respaldo de instituciones educativas que participen en programas de formación dual o pasantías, fortaleciendo el vínculo entre la organización hotelera y el ámbito académico. También se trabajará de forma coordinada con el equipo directivo y el área de Recursos Humanos del hotel, quienes liderarán las acciones estratégicas vinculadas al cambio organizacional y al relacionamiento con los colaboradores. Estas alianzas permitirán potenciar la eficacia del modelo propuesto, asegurar la sostenibilidad de las intervenciones y fomentar la apropiación del proyecto por parte de los diferentes actores internos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Conclusión General

La alta rotación de personal en el hotel de San Isidro afecta directamente su estabilidad y prestigio. El análisis evidencia que esta situación se debe a la falta de un plan estructurado de línea de carrera. Por ello, se propone implementar una mejora que ofrezca oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional. Esta medida contribuiría a reducir la rotación, mejorar el clima laboral y reforzar la competitividad del hotel en el sector de lujo.

Conclusiones Específicas

Conclusión Específica 1. Se concluye que el clima organizacional desfavorable, marcado por deficiencias en la comunicación, bajo sentido de pertenencia y liderazgo débil, es un factor determinante en la rotación de personal. Mejorar este ambiente es clave para fomentar la permanencia de personal.

Conclusión Específica 2. Se concluye que la ausencia de un sistema estructurado de reconocimiento y valoración genera desmotivación entre los colaboradores, lo que incrementa su intención de renunciar. Reconocer el aporte del personal fortalece su compromiso.

Conclusión Específica 3. Se concluye que la escasez de oportunidades de desarrollo profesional, especialmente entre colaboradores jóvenes, limita sus expectativas de crecimiento y aumenta la rotación. Implementar una línea de carrera clara se vuelve urgente y estratégico.

Recomendaciones

Recomendación General

Se recomienda implementar un plan de línea de carrera que muestre a los trabajadores cómo pueden crecer dentro del hotel. Este plan debe acompañarse de

acciones para mejorar el clima laboral, como fomentar la buena comunicación y el liderazgo, y también incluir un sistema para reconocer y valorar el trabajo del personal. Con esta estrategia, se puede reducir la rotación, motivar al equipo y mejorar la imagen del hotel como lugar de trabajo.

Recomendaciones Específicas

Recomendación Específica 1. Se recomienda implementar programas de fortalecimiento del clima laboral, como capacitaciones en liderazgo para jefes de área, espacios de retroalimentación entre equipos, y actividades que promuevan el sentido de pertenencia dentro del hotel.

Recomendación Específica 2. Se recomienda establecer prácticas concretas para reconocer el esfuerzo de los trabajadores. Acciones como destacar logros en reuniones, entregar diplomas simbólicos, brindar agradecimientos personalizados o compartir mensajes positivos, ayudan a que el personal se sienta valorado.

Recomendación Específica 3. Se recomienda diseñar e implementar un plan de línea de carrera estructurado, que explique claramente los pasos para ascender, las capacitaciones necesarias y las oportunidades internas, permitiendo a los trabajadores visualizar su futuro en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (s.f.). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. Recuperado el 5 de agosto de 2025, de <https://www.pearsoneducacion.net/libro/administracion-de-recursos-humanos-armstrong/>
- Aranibar, R. (s.f.). Estudio sobre retención de empleados. Innovaciones. Recuperado de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/Innovaciones/article/view/950>
- Castañón, G. (s.f.). El clima organizacional en la empresa. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/el-clima-organizacional-en-la-empresa-castanon>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Díaz, C. (s.f.). Clima organizacional en empresas peruanas. Innovaciones. Recuperado de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/Innovaciones/article/view/1349>
- Dessler, G. (s.f.). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. Recuperado el 5 de agosto de 2025, de <https://www.pearsoneducacion.net/libro/administracion-de-recursos-humanos-dessler/>
- El Comercio. (s.f.). Ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru-noticia/>
- EY Perú. (s.f.). Encuesta de clima laboral. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/workforce/encuesta-clima-laboral-peru
- Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup, Inc. Recuperado el 5 de agosto de 2025, de <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2021.aspx>
- García, J. (s.f.). Satisfacción laboral: retos en la actualidad. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7991842>

- George, D., & Mallery, P. (s.f.). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. Pearson Education. Recuperado de <https://www.pearson.com/store/p/spss-for-windows-step-by-step/P100000672716>
- Great Place to Work Perú. (2023). Los mejores lugares para trabajar en Perú 2023. [greatplacetowork.com.pe](https://www.greatplacetowork.com.pe). Recuperado el 5 de agosto de 2025, de <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-peru/2023>
- Gubbins, V. (s.f.). Gestión del talento humano. Recuperado de https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano.html?id=O2QTEAAQBAJ
- Hernández-Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- HotelTech Report. (s.f.). Top hotel management software 2024. Recuperado de <https://hoteltechreport.com/news/best-hotel-management-software-2024>
- LinkedIn. (s.f.). Talent insights: Tendencias laborales Perú. Recuperado de <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-insights/tendencias-peru>
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (2005). Fundamentos de administración (6.ª ed.). Trillas.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (s.f.). Administración. Pearson Educación. Recuperado de <https://www.pearsoneducacion.net/libro/administracion-robbins-coulter/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). Pearson.
- Universidad del Pacífico. (2022). Encuesta de clima laboral 2022. Recuperado de <https://up.edu.pe/publicaciones/encuesta-clima-laboral-2022>

ANEXO 01

Informe Turnitin

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trabajo30163:476198242

Fecha de entrega

24 jul 2025, 11:05 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

24 jul 2025, 11:21 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

dos.corregido.docx

Tamaño de archivo

4.4 MB

103 Páginas

17.896 Palabras

102.120 Caracteres

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

Nº de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.



Quijano Aranibar
Ivan Ernesto



Cesar Arboleda
Nuñez



Bruno Guevara
Velásquez



Khris Vélez
Monsalve

ANEXO 02

2.1 Reporte de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis:

Propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025

Integrantes:

1. Arboleda Nuñez, Cesar Estefano
2. Guevara Velásquez, Bruno
3. Vélez Monsalve, Khris Michelle

Asesor: Aranibar Quijano, Ivan Ernesto

Impacto de la investigación

Esta investigación genera efectos concretos en tres niveles: organizacional, económico y social. En el plano organizacional, representa una solución práctica para que el hotel cinco estrellas ubicado en San Isidro pueda enfrentar la rotación de personal, a través de la implementación de un plan de línea de carrera. Esto no solo ayuda a retener talento, sino que también refuerza la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. Desde el punto de vista económico, la propuesta permite reducir gastos derivados de la constante búsqueda y capacitación de nuevos empleados, así como las pérdidas que se generan cuando la calidad del servicio se ve afectada. En el ámbito social, la iniciativa promueve condiciones laborales más justas y estables, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 8, que impulsa el trabajo decente y el crecimiento económico. Además, este estudio puede servir como referencia para otras cadenas hoteleras de lujo en Perú y Latinoamérica, ofreciendo un modelo de gestión que puede adaptarse y replicarse en distintos contextos.

Resultado del proceso de investigación

Los hallazgos del estudio revelan que la alta rotación de personal en el hotel cinco estrellas de San Isidro está estrechamente vinculada con la falta de oportunidades de desarrollo profesional, el escaso reconocimiento al esfuerzo del equipo y un ambiente laboral marcado por el estrés y la sobrecarga. A partir de las encuestas realizadas a 53 colaboradores y de una entrevista con un experto en recursos humanos, se concluye que la implementación de un plan de línea de carrera bien estructurado podría disminuir significativamente la rotación, elevar los niveles de satisfacción y fortalecer el compromiso con la organización. La propuesta no solo resulta viable y pertinente, sino que también puede adaptarse a otros hoteles con características similares. Responde directamente a las necesidades del personal operativo, mejora la experiencia del cliente externo y establece un modelo efectivo para retener talento en el sector hotelero.

2.2 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Plan de línea de carrera Dimensiones: - Desarrollo de habilidades - Oportunidades de avance - Reconocimiento y recompensa	Enfoque: Mixto Tipo de investigación: Básica Diseño de investigación: No experimental.	Población: Colaboradores de un hotel cinco estrellas en Lima durante el 2025 Muestra: - 53 colaboradores de un hotel cinco estrellas en San Isidro - 1 especialista en RR.HH
¿Es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025?	Conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025.	No requiere hipótesis			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Rotación de personal Dimensiones: - Tasa de rotación - Satisfacción laboral - Compromiso y motivación		
¿Es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la tasa de rotación de los empleados de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025?	Conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la tasa de rotación de los empleados de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025.	No requiere hipótesis			
¿Es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para mejorar la satisfacción laboral de los empleados un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025?	Conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025.	No requiere hipótesis			
¿Es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para mejorar el compromiso y motivación de los empleados de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025?	Conocer si es viable una propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para mejorar el compromiso y motivación de los empleados de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025.	No requiere hipótesis			

2.3 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	PREGUNTAS	ESCALA DE	I	ESCALA				
Plan de línea de carrera	Carranza (2018) menciona que la línea de carrera es un proceso que está definido en las actividades continuas de desarrollo que desempeñan los trabajadores en el interior de una empresa y es una característica muy valorada por el colaborador a la hora de tomar un puesto de trabajo	La implementación de propuesta de mejora de un "plan de línea de carrera" en un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025 consta de las siguientes dimensiones: desarrollo de habilidades (ÍTEM 1-3), oportunidades de avance (ÍTEM 4-5) y reconocimiento y recompensa (ÍTEM 6-8).	Desarrollo de habilidades	Capacitaciones al año	1	¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones al año?	ORDINAL	C u e s t i o n a r i o	N u n c a	C a s i	A v e c e s	C a s i	S i e m p r e
				Desempeño post capacitación	2	¿Con qué frecuencia siente que las capacitaciones mejoran tu desempeño laboral?							
					3	¿Recibe retroalimentación constante sobre tu desempeño y potencial de ascenso?							
			Oportunidades de avance	Promociones internas al año	4	¿Con qué frecuencia considera que hay oportunidades reales de ascenso en la empresa?							
				Tiempo promedio para ascender de puesto	5	¿Con qué frecuencia considera que el tiempo para ascender es adecuado?							
			Reconocimiento y recompensa	Frecuencia con la que se otorgan los incentivos	6	¿Con qué frecuencia recibe reconocimientos o incentivos por su desempeño?							
				Nivel de satisfacción	7	¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con el sistema de recompensas e incentivos?							
					8	¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con su compensación salarial en la empresa?							
Rotación de personal	Rotación de personal se define como el movimiento de entrada y salida de empleados dentro de una organización, ya sea por renuncia, despido o contratación, lo que puede afectar la estabilidad laboral, el clima organizacional y los costos operativos (Chiavenato, 2007).	Reducir la rotación de personal en un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025 consta de las siguientes dimensiones: tasa de rotación (ÍTEM 9-10), satisfacción laboral (ÍTEM 11-13) y compromiso y motivación (ÍTEM 14-15).	Tasa de rotación	Empleados que dejan la empresa en un periodo determinado cambiar de terminos mas puntual	9	¿Con qué frecuencia ha considerado cambiar de trabajo debido al tiempo que lleva en la empresa?		C u e s t i o n a r i o	N u n c a	C a s i	A v e c e s	C a s i	S i e m p r e
				Tiempo promedio de permanencia del personal	10	¿Con qué frecuencia observa renuncias voluntarias en tu área de trabajo?							
			Satisfacción laboral	Empleados que se declaran satisfechos en encuestas internas o Resultados de encuestas internas revisar mejor	11	¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con tu trabajo actual?							
				Ambiente laboral	12	¿Con qué frecuencia calificaría su ambiente laboral como positivo?							
			Compromiso y motivación	Participación en actividades voluntarias	13	¿Con que frecuencia se realizan iniciativas con el fin de retener talentos en la empresa?							
				Nivel de cumplimiento de metas	14	¿Con qué frecuencia participa voluntariamente en actividades de la empresa?							
				Nivel de cumplimiento de metas	15	¿Con qué frecuencia cumple con las metas programadas para su área?							

2.4 Instrumentos de recolección de datos



¡Hola! Somos Nombre Apellidos y Nombre Apellidos, estudiantes de la Escuela Superior Instituto San Ignacio de Loyola. Estamos realizando una investigación de Pregrado titulada: “Propuesta de mejora de un plan de línea de carrera para reducir la rotación de personal de un hotel cinco estrellas en San Isidro, 2025”. Por lo tanto, se solicita leer cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contestar marcando con un aspa (X) o cruz (+) en las alternativas establecidas. La duración de la encuesta es menor a 10 minutos. Además, es completamente anónima, por lo que no le pediremos datos personales. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad, por ello le pedimos sinceridad al contestar.

¡Muchas gracias por su tiempo!

Cuestionario:

BLOQUE 1: PLAN DE LÍNEA DE CARRERA

1. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones al año?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

2. ¿Con qué frecuencia siente que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces

☐ Casi nunca

☐ Nunca

3. ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño y potencial de ascenso?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ A veces

☐ Casi nunca

☐ Nunca

4. ¿Con qué frecuencia considera que hay oportunidades reales de ascenso en la empresa?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ A veces

☐ Casi nunca

☐ Nunca

5. ¿Con qué frecuencia considera, que el tiempo para ascender, es el adecuado?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ A veces

☐ Casi nunca

☐ Nunca

6. ¿Con qué frecuencia recibe reconocimientos o incentivos por su desempeño?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ A veces

☐ Casi nunca

☐ Nunca

7. ¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con el sistema de recompensas e incentivos?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

8. ¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con su compensación salarial en la empresa?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

BLOQUE 2: ROTACIÓN DE PERSONAL

9. ¿Con qué frecuencia ha considerado cambiar de empleo debido al tiempo que lleva en la empresa?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

10. ¿Con qué frecuencia observa renunciaciones voluntarias en su área de trabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca

- ☐ Nunca

11. ¿Con qué frecuencia se siente satisfecho con su trabajo actual?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

12. ¿Con qué frecuencia calificaría su ambiente laboral como positivo?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

13. ¿Con qué frecuencia se realizan iniciativas con el fin de retener talentos en la empresa?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

14. ¿Con qué frecuencia participa voluntariamente en actividades de la empresa?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

15. ¿Con qué frecuencia cumple con las metas programadas en su área?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

2.5 Validación de expertos

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución	Instrumento	Autor(es)
Mg. Ivan Ernesto Quijano Aranjibar	Docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente e Investigador RENACYT en el Instituto San Ignacio de Loyola.	Cuestionario	Eduardo Sebastián Chacaltana Borja Viviana Natalie Navarrete Macedo César Arboleda Núñez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Indicadores	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado			X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables			X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
4. Organización	Existe una organización lógica.			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos			X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X		
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			X		

III. OPINION DE APLICACIÓN

X	Aplicable
	Aplicable después de corregir
	No aplicable

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

51% BUENO

V. DATOS DEL EXPERTO

DNI	ORCID	COD. INVESTIGADOR RENACYT	Celular
45144294	https://orcid.org/0000-0003-2264-1186	P0130610	+51 956 202 509

Lugar y fecha: Lima, 16 de febrero de 2025.



QUIJANO ARANIBAR IVAN ERNESTO

DNI: 45144294