

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Rotación Laboral Voluntaria en las Agencias de Viajes en la Ciudad del
Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Raúl Jorge Centeno Allende

Elisa Huancahuire Garrafa

Luis Alberto Minaya Seminario

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Santiago de Surco, febrero 2017

Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento a los catedráticos de CENTRUM Católica por brindar sus conocimientos y experiencias que han permitido construir una nueva visión para los esfuerzos personales, profesionales y empresariales.

El mayor reconocimiento a nuestra asesora Kelly Rojas, por sus orientaciones y aportes durante todo el proceso de nuestra investigación. Su asesoría y su apoyo ha sido vital para culminar este estudio.

Nuestro especial agradecimiento a las Agencias de Viajes de la ciudad del Cusco que nos brindaron su valioso tiempo e importante información para la realización del presente estudio.

Dedicatorias

A Dios, a mis queridos padres Ramón (+) y Celina por su amor y apoyo incondicional. A mi familia, esposo y querido hijo, Enrique Gabriel.

A Dios eterno por darme sabiduría y conocimiento. A mis padres por su amor y ejemplo de valores.

A Dios el creador del universo quién en Cristo Jesús me brinda su amor y la salvación y por su Santo Espíritu me otorga dirección para enfrentar los retos de la vida.

Luis Alberto Minaya Seminario

Resumen Ejecutivo

La presente es una investigación descriptiva, con enfoque cualitativo, que se ha desarrollado con el objetivo de determinar los factores internos y externos que originan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco. La técnica de investigación que se ha utilizado es la del método de casos, analizando 19 empresas, que de acuerdo con la saturación fue suficiente para conocer la realidad. Los resultados indican que existen altos niveles de rotación en las agencias de viajes de Cusco, donde los colaboradores duran en sus trabajos entre dos y tres años, retirándose principalmente por la búsqueda de mayores oportunidades de desarrollo profesional o mejores ingresos.

Al analizar los factores internos, se encontró que no hay un liderazgo claro al interior de las organizaciones, por lo que no se crea en los empleados un sentido de pertenencia y no se han creado climas organizacionales apropiados. Se conoció que los colaboradores son evaluados anualmente, aunque no en todos los casos, pero con estos resultados no se brinda retroalimentación ni se hacen planes de carrera, lo que lleva a que los colaboradores sientan que no tienen oportunidades de crecer profesionalmente. Todo esto conduce a la insatisfacción con el trabajo, aunque no es percibida claramente por los jefes, y se crea la intención de rotar, que al complementarse con la existencia de oportunidades en el mercado laboral produce la rotación de los trabajadores. Esto sin duda trae costos a las empresas, al tener que reclutar, seleccionar y capacitar a los nuevos empleados.

Abstract

This a descriptive research, with a qualitative approach that has been developed with the objective of determining the internal and external factors that originate the voluntary work rotation in the travel agencies of the city of Cusco. The research technique that has been used is that of the case method, analyzing 19 companies, which according to the saturation was enough to know the reality. The results indicate that there are high levels of rotation in travel agencies in Cusco, where employees last between two and three years, mainly withdrawing by seeking greater opportunities for professional development or better income.

Through the analysis of internal factors, researchers found that there are not clear leaderships within organizations, so there is no sense of belonging and no appropriate organizational climates have been created. Collaborators are evaluated annually, but not in all cases, but with these results no feedback is provided or career plans are made, which leads employees to feel that they do not have opportunities to grow professionally. All this leads to dissatisfaction with work, although it is not perceived clearly by the bosses, and the intention is created to rotate, which, when complemented by the existence of opportunities in the labor market, produces the rotation of the workers. This undoubtedly brings costs to companies, having to recruit, select and train new employees.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	3
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Preguntas de la Investigación.....	4
1.6 Naturaleza del Estudio	4
1.7 Marco Teórico.....	5
1.8 Definición de Términos Operacionales	7
1.9 Supuestos	9
1.10 Limitaciones de la Investigación	9
1.11 Delimitaciones del Estudio	10
1.12 Resumen.....	10
Capítulo II: Revisión de la Literatura	12
2.1 Mapa de la Revisión de Literatura	12
2.2 Rotación Laboral.....	12
2.3 Factores que Causan la Rotación Laboral.....	17
2.4 Factores Internos	19
2.4.1 Motivación	19
2.4.2 Cultura organizacional	22
2.4.3 Clima organizacional	23
2.4.4 Liderazgo	25

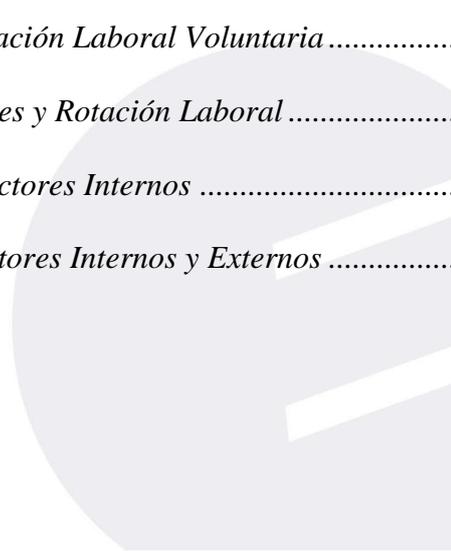
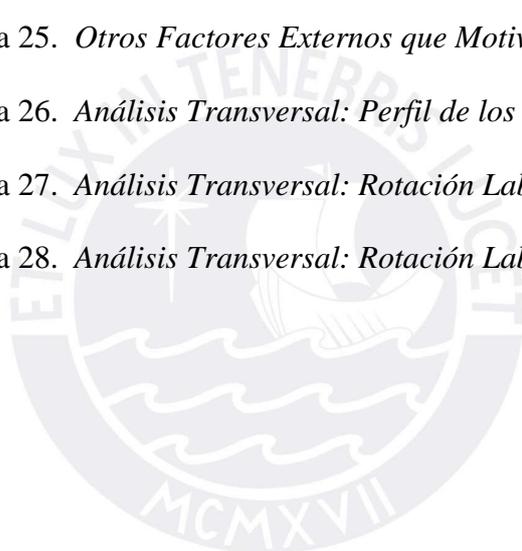
2.4.5 Ética	26
2.4.6 Selección y desarrollo profesional	27
2.4.7 Remuneración y compensación	29
2.4.8 Salario emocional.....	31
2.5 Factores Externos.....	32
2.5.1 Oportunidades laborales en el mercado	33
2.5.2 Expectativas económicas	34
2.6 Recursos Humanos y Rotación Laboral en las Agencias de Viaje	34
2.7 Resumen.....	35
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	37
3.1 Diseño de la Investigación	37
3.2 Justificación del Diseño	39
3.3 Preguntas de Investigación	39
3.4 Población.....	40
3.5 Consentimiento Informado	40
3.6 Confidencialidad	41
3.7 Procedimientos de Recolección de Datos	41
3.7.1 Fuentes de evidencia	42
3.7.2 Protocolo del caso	43
3.7.3 Esquema de las entrevistas.....	43
3.8 Instrumentos.....	44
3.9 Procedimientos de Registro de Datos	45
3.10 Análisis e Interpretación de Datos	45
3.11 Validez y Confiabilidad	46
3.12 Resumen.....	47

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados	49
4.1 Perfil de los Informantes	49
4.2 Resultados de la Investigación.....	53
4.2.1 ¿Cuáles son los principales factores internos que ocasionan la rotación laboral voluntaria, en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco?.....	63
4.2.2 ¿Cuáles son los principales factores externos que ocasionan la rotación laboral voluntaria, en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco?.....	77
4.3 Análisis Transversal de los Casos.....	80
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	89
5.1 Conclusiones	89
5.2 Recomendaciones	94
5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas.....	96
5.4 Futuras Investigaciones.....	96
Referencias	98
Apéndice A: Lista de Casos de la Investigación	106
Apéndice B: Consentimiento Informado	107
Apéndice C: Protocolo del Caso	108
Apéndice D: Desarrollo de la Guía de Entrevista	109
Apéndice E: Resultados de la Validación de la Guía de Entrevista con Expertos y de la Prueba Piloto	110
Apéndice F: Guía de la Entrevista	115
Apéndice G: Matriz de Consistencia	119
Apéndice H: Resultados de la Variable Rotación Laboral	123
Apéndice I: Resultados de los Factores Internos que Causan la Rotación Laboral Voluntaria	124

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Perfil de Informantes</i>	50
Tabla 2.	<i>Índice de Rotación Laboral</i>	54
Tabla 3.	<i>Cargos que Más Rotan</i>	56
Tabla 4.	<i>Antigüedad de los Empleados que Han Rotado</i>	57
Tabla 5.	<i>Nivel de Instrucción del Personal que Ha Rotado</i>	57
Tabla 6.	<i>Género del Personal que Ha Rotado</i>	58
Tabla 7.	<i>Estado Civil del Personal que ha Rotado</i>	58
Tabla 8.	<i>Tiempo de Notificación que los Empleados Dan a las Empresas Antes de Rotar</i>	59
Tabla 9.	<i>La Rotación Laboral Vista como un Problema</i>	60
Tabla 10.	<i>Costos Asociados a la Rotación de Personal</i>	61
Tabla 11.	<i>Otros Efectos Asociados con la Rotación Laboral Voluntaria</i>	61
Tabla 12.	<i>Remuneración como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	63
Tabla 13.	<i>Condiciones Físicas del Lugar de Trabajo como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	65
Tabla 14.	<i>Estilos de Liderazgo como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	67
Tabla 15.	<i>Habilidades y Características Necesarias en los Empleados como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	68
Tabla 16.	<i>Evaluaciones de Desempeño como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	69
Tabla 17.	<i>Retroalimentación como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	70

Tabla 18. <i>Ética en las Decisiones como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	71
Tabla 19. <i>Satisfacción de los Empleados con su Trabajo como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	72
Tabla 20. <i>Reconocimiento a los Empleados como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria</i>	74
Tabla 21. <i>Intención de los Empleados de Continuar en la Empresa o de Rotar</i>	75
Tabla 22. <i>Otros Factores Internos que Motivan la Rotación Voluntaria</i>	76
Tabla 23. <i>Existencia de Oportunidades en el Mercado Laboral de Cusco</i>	77
Tabla 24. <i>Efecto de las Transacciones Online en la Rotación Laboral Voluntaria</i>	79
Tabla 25. <i>Otros Factores Externos que Motivan la Rotación Laboral Voluntaria</i>	80
Tabla 26. <i>Análisis Transversal: Perfil de los Informantes y Rotación Laboral</i>	81
Tabla 27. <i>Análisis Transversal: Rotación Laboral y Factores Internos</i>	83
Tabla 28. <i>Análisis Transversal: Rotación Laboral, Factores Internos y Externos</i>	85



Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de la literatura. 13

Figura 2. Principales relaciones del modelo de March y Simon. 17



Capítulo I: Introducción

De acuerdo a estudios previos es posible señalar que existe una relación positiva entre el involucramiento de los empleados, la retención laboral y la productividad empresarial. Mientras que, por otro lado, la rotación laboral se asocia con pérdida de la productividad (Guthrie, 2001).

Sin embargo, en el Perú, y, específicamente en Cusco, el tema de la rotación laboral había sido poco estudiado. Debido a ello, es relevante el presente estudio desarrollado que empieza con la presentación de antecedentes, y pasa, luego, a definir el problema y el propósito de la investigación.

1.1 Antecedentes de la Investigación

En el ámbito de la ciudad del Cusco se han multiplicado las agencias de viajes y turismo como consecuencia del crecimiento turístico que ha experimentado dicha ciudad y la ciudadela inca de Machu Picchu, que en el año 2007 fue nombrada como una de las siete maravillas del mundo por la fundación New 7 Wonders (Boleto Machu Picchu, 2014). Además, en el año 2015, Cusco fue nombrado el mejor destino turístico de América Latina, por U.S. News y World Report (“Cusco es elegido como el mejor destino turístico de América Latina,” 2015).

La diferencia entre las diferentes agencias está en la calidad de los servicios que brindan, pues la mayoría ofrecen los principales destinos turísticos de Cusco, y sus precios pueden variar incluso ofreciendo una misma ruta o paquete turístico. Estas resultan especialmente útiles si el tiempo de la visita a Cusco es corto, pues facilitan los trámites necesarios para las visitas turísticas en la ciudad, además de brindar acceso a los diferentes servicios como traslados del aeropuerto a los hospedajes, movilidad local, pasajes en tren, tickets de entradas, reservas de hotel, restaurantes, visitas guiadas, actividades culturales y de esparcimientos, entre otros.

Según un estudio de Price Waterhouse Coopers (2014) el Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en América Latina, pues se sitúa entre 12 y 19% dependiendo del sector. Mientras que, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2015), la tasa de rotación laboral en el mes de marzo 2015 para las empresas privadas formales con 10 o más trabajadores ascendió a 2.9%. Por otro lado, al segregar geográficamente dichos resultados, se obtuvo 2.2% en Lima Metropolitana y 5.2% en el resto urbano del país, lo que resulta inferior a la tasa revelada en el estudio realizado.

Las ramas de actividad económica que registraron las mayores tasas de rotación dentro del Perú urbano fueron: (a) actividades extractiva con 7.0 %, y (b) servicios 3.5%. Mientras que, para Lima Metropolitana, fueron las ramas de: (a) servicios con 3%, (b) comercio con 1.6%, y, por último, (c) industria manufacturera con 1.6% también. Para el resto del ámbito urbano, en cambio, fueron: (a) actividades extractivas con el 9.0%, y (b) servicios 6.1% (Price Waterhouse Coopers, 2014).

Torres (2015), director de Ipsos Apoyo, dio a conocer los resultados de un estudio elaborado para la Cámara de Comercio Americana del Perú. Este revela que la rotación laboral anual en el Perú es de 18.6%. Los sectores que presentaron mayor rotación fueron: (a) servicios con 21.1%, (b) comercio con 21%, (c) otros con 17%, y, finalmente, (d) industria con 14.1%. El estudio fue realizado con una muestra de 1,035 ejecutivos y 167 gerentes y jefes de recursos humanos que laboraban en alguna de las 3,000 principales empresas del país. Las altas tasas de rotación de este estudio hacen previsible que la rotación sea aún mayor en las empresas que no cuentan con una eficiente administración del talento.

A pesar de que las cifras varían de una fuente a otra, la evidencia indica que las empresas que operan en el Perú enfrentan altas tasas de rotación. Esto es importante debido a que, de acuerdo con Arthur (1994), la alta rotación laboral tiene un impacto negativo en la productividad. Además, según Samuelson y Nordhaus (1989), si bien la productividad no

garantiza la rentabilidad en el largo plazo, sí se considera una condición necesaria para que haya rendimiento en las empresas. Bajo estas afirmaciones se puede asumir que la productividad en el Perú no puede maximizarse porque existe una alta rotación y esto afecta a diversos sectores, incluyendo los servicios, que abarca a las agencias de viajes y turismo.

1.2 Definición del Problema

Según el presidente de la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo, Publio Santander ("Más de la mitad de las agencias de viajes son informales," 2015) en el Perú estas agencias presentan un alto índice de rotación laboral, y, de esta manera, impactan negativamente las operaciones de este sector. Se genera así altos costos de reclutamiento, selección, capacitación y prolongación de la curva de aprendizaje. Sobre la base de estos sucesos se indica que hay un elevado índice de rotación laboral en el sector turismo; sin embargo, no existen investigaciones que analicen a profundidad los factores internos y externos que influyen en este fenómeno. Santander señaló, además, que la informalidad en el sector es un problema grave que afecta la estabilidad laboral de los empleados del sector por tener más de la mitad de las empresas dedicadas a este rubro operando fuera de la Ley.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la presente investigación es determinar los factores internos y externos que originan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

1. Determinar los principales factores internos que ocasionan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco.
2. Determinar los principales factores externos que ocasionan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco.

1.4 Importancia de la Investigación

Los resultados de la investigación planteada permitirán identificar los factores internos y externos que causan la rotación laboral dentro de las agencias de viajes en la ciudad del Cusco. Además, servirá de base para que las empresas desarrollen políticas y planes que les permitan reducir sus índices de rotación laboral. Al mismo tiempo, esta investigación constituye un aporte académico al generar conocimiento sobre un tema que aún no ha sido estudiado dentro del ámbito de las agencias de viajes de turismo en la ciudad de Cusco.

Por otro lado, los resultados obtenidos tendrán una relevancia social en la medida en que las organizaciones tendrán acceso a estos y podrán emplearlos para determinar nuevas prácticas de retención, en beneficio de la organización, los colaboradores y sus familias. La metodología y los instrumentos utilizados podrán ser aplicados en nuevas investigaciones sobre este tópico en distintas zonas geográficas o sectores económicos.

1.5 Preguntas de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación y en línea con los propósitos del estudio se han formulado las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales factores internos que ocasionan la rotación laboral voluntaria, en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco?
- ¿Cuáles son los principales factores externos que ocasionan la rotación laboral voluntaria, en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco?

1.6 Naturaleza del Estudio

La investigación que se presenta a continuación tiene carácter descriptivo, pues se busca caracterizar un fenómeno, es decir, los factores internos y externos que causan la rotación laboral (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El estudio, por otro lado, se desarrolló con un enfoque cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2010) indicaron que

esta clase de estudio se concentra en comprender con claridad los fenómenos desde el punto de vista de los participantes seleccionados para la investigación, y se vuelve de mucha utilidad cuando un tema no cuenta con una cantidad de indagaciones suficientes.

Asimismo, el diseño de la investigación es holístico y de casos múltiples. Este tipificado por Yin (2014) como tipo tres, quien, además, indicó que el empleo de una investigación holística implicaba una revisión de naturaleza global de un determinado fenómeno y que el uso de casos múltiples le proporcionaba a la indagación un soporte más convincente, lo que implicaba también que a ésta se le considerara más robusta. En dicha investigación el muestreo es por saturación teórica, que, de acuerdo con Yin (2014), significa establecer en primera instancia una determinada cantidad de casos e ir adicionando más de estos hasta llegar a un punto en el cual ya no se obtienen mayores novedades sobre aquello que es materia de estudio.

1.7 Marco Teórico

Uno de los principales retos que tienen los gerentes es manejar las empresas diseñando estrategias de negocios que generen rentabilidad al mismo tiempo que desarrollan una cultura corporativa. En la medida en que la cultura organizacional esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, se consiguen mejores resultados. Esto va de la mano con la existencia de empleados comprometidos e identificados con la organización, así como la utilización de equipos de alto desempeño (Klein, 2011). Para Schein (2011) la cultura organizacional es un conjunto de sentimientos, creencias y símbolos que caracterizan a una organización; esta puede ser definida como una ideología o filosofía compartida, que afecta directamente los valores, las normas, las actitudes y expectativas de los colaboradores.

En cambio, el clima organizacional es la atmósfera que define cómo cada miembro de la organización interactúa con los otros colaboradores, con los clientes y hasta con los proveedores. De esta manera, el clima es la manifestación de la cultura organizacional

(Lunenburg, 2011). De acuerdo con Alves (2000) “cuando dos o más personas se juntan para realizar cualquier trabajo, la involucración afectiva es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes” (pp. 123-124). Para que exista un clima organizacional favorable se requiere un buen nivel de comunicación, donde los trabajadores desarrollen sentido de pertenencia y se genere una sensación generalizada de satisfacción. Es indispensable el respeto mutuo y la capacidad de los miembros para darse ánimo entre ellos, todo ello redundará en mayor productividad y buen rendimiento (Alves, 2000).

El método principal para lograr organizaciones con una cultura sostenible es la socialización, a través de la cual los individuos aprenden cuáles son los valores y las conductas esperadas. Se reconoce, entonces, que los elementos de la cultura organizacional pueden transferirse de una persona a otra, así como también pueden cambiar con el tiempo como consecuencia de diversos factores, incluyendo condiciones externas, visión del líder, o ciclos propios de la industria (Lunenburg, 2011).

Dentro de los diversos factores que definen el clima organizacional, destaca el liderazgo, ya que sus valores tienden a imponerse en la organización (Alves, 2000). En la medida en que los grupos logran ser exitosos se define, dentro de la cultura organizacional, cuál es el tipo de liderazgo aceptable y esto se transmitirá posteriormente a las futuras generaciones de colaboradores. Entonces, la relación entre liderazgo y cultura o clima organizacional es simbiótica y evolutiva, definiéndose en ambas vías (Schein, 2004).

Las organizaciones requieren del recurso humano para alcanzar sus objetivos y desarrollar ventajas competitivas. Es necesario que los colaboradores se mantengan motivados a añadir valor en los procesos que realizan, para que las prácticas que la organización adoptada no puedan ser imitadas fácilmente por los competidores (Wright & McMahan, 1992). Las organizaciones que invierten en desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño están obligadas a invertir en su recurso humano, ya sea entrenándolos o

empoderándolos. En general, se busca incrementar sus conocimientos y sus habilidades, aumentando el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo y con la empresa (Becker & Huselid, 1998). Las prácticas asociadas a sistemas de trabajo de alto desempeño no solo benefician a las empresas, sino que incrementan el nivel de satisfacción con el trabajo que sienten los colaboradores (Gürbüz, 2009).

Se ha revisado el contexto teórico que rodea la rotación laboral, el cual incluye temas como la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y la motivación. Se encontró que existen diversos modelos que incorporan estas variables para explicar la rotación laboral, identificando patrones y actitudes en los colaboradores. Esto ha llevado a generar aportes, donde se:

ha pasado de considerar una relación lineal y secuencial entre las variables cognitivas del proceso de abandono a cuestionar la existencia de causalidad entre las mismas o a proponer la existencia de un factor latente, la tendencia de abandono, el cual se constituiría en la fuente de todas esas variables precursoras del acto de rotación voluntario. (Rodríguez, 2004, p.166)

1.8 Definición de Términos Operacionales

Dentro del trabajo de investigación se usarán los conceptos explicados a continuación:

Rotación laboral. Se refiere a la cantidad de personas que dejan una posición dentro de una organización, luego de haber estado contratadas. Se mide cómo la relación entre el flujo de salidas de la empresa y la cantidad total de empleados que tienen, en cierto período de tiempo. La rotación laboral implica la finalización de la relación entre un empleado y su empleador (Yang, Wan & Fu, 2012).

Rotación laboral voluntaria. Para Mathis y Jackson (2010) la rotación laboral voluntaria se caracteriza por ser aquella en la cual la razón de la salida de los empleados ha sido voluntad propia de los mismos.

Factores internos. La decisión de abandonar el puesto de trabajo actual inicia con la insatisfacción, que es el resumen de las situaciones internas sobre las cuales la organización tiene influencia y puede llegar a modificar (Miller, Katerberg & Hulin, 1979). De esta manera, para Chiavenato (2011) las variables internas incluyen: (a) la política salarial, (b) las prestaciones que ofrece la organización, (c) el estilo administrativo, (d) el diseño de los puestos, (e) las relaciones humanas, (f) cultura organizacional, y (g) línea de carrera, entre otras.

Factores externos. La rotación o abandono se concreta solamente cuando el individuo busca alternativas de empleo y percibe que hay oportunidades. Esto se considera como una situación externa y escapa del control de la organización (Miller, Katerberg & Hulin, 1979). En concordancia con ello, Chiavenato (2011) mencionó los siguientes factores externos: (a) la oferta y demanda del mercado de recursos humanos, (b) la coyuntura económica, y (c) las oportunidades de empleo.

Satisfacción en el trabajo. Representa el sentimiento positivo que el trabajo propio genera en los trabajadores. Este está ligado al desempeño y las preferencias de valor de cada uno, donde una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste y con sus compañeros. Cuando a los empleados o trabajadores les gusta o disfrutan de su trabajo las consecuencias serán positivas e impactantes en la productividad (Caballero, 2002).

Motivación. De acuerdo con Chiavenato (2011) la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen a un comportamiento específico. Mientras que Gómez, Balkin y Cardí (2008) definieron la motivación como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. Debido a esto, dentro de la gestión de recursos humanos se utiliza este término para referirse al deseo de una persona

de hacer el trabajo lo mejor posible o de realizar más esfuerzo para completar las tareas que se le han encomendado.

Agencia de viajes. El Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2007) indica que las agencias de viajes son personas naturales o jurídicas que se dedican exclusivamente a actividades relacionadas con la organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría y ventas de servicios turísticos.

1.9 Supuestos

Para el desarrollo de esta investigación se parte del supuesto de que en las agencias de viajes en la ciudad del Cusco se han dado diversos casos de rotación laboral voluntaria durante los últimos años, y que los mismos son consecuencia de determinados factores internos y/o externos que se explicarán en esta investigación. Otro supuesto importante es que a través de un estudio de enfoque cualitativo se puede obtener información valiosa para entender las causas de la rotación laboral a pesar de que se trate de empleados que en la actualidad no han rotado de sus cargos, pero que podrían eventualmente hacerlo.

1.10 Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones que se presentaron en el trabajo de investigación fueron las siguientes:

- Ausencia de estudios previos sobre los factores internos y externos que originan la alta rotación laboral en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco.
- Dificultad en acceder a los gerentes o encargados de las agencias de viajes en la ciudad de Cusco, que necesitaron de numerosos intentos de contacto con cada sujeto hasta lograr la entrevista.

- La subjetividad de los datos recopilados, pues reflejan la percepción de los entrevistados y no datos provenientes de estadísticas o de fuentes totalmente objetivas.

1.11 Delimitaciones del Estudio

La primera delimitación que se realizó fue determinar la industria sobre la cual se realizaría la investigación, analizando el fenómeno de la rotación voluntaria únicamente en agencias de viajes. Al mismo tiempo, se formuló una delimitación geográfica incluyendo únicamente a empresas que operaran en la ciudad de Cusco. Otra delimitación realizada fue la de tiempo, ya que el estudio se desarrolló en el segundo semestre del año 2016, y, por lo tanto, refleja información correspondiente a ese período, sin hacer análisis de la evolución de las variables a través del tiempo.

Finalmente, se estableció una delimitación por tamaño, al considerar únicamente agencias de viajes con diez o más trabajadores formales o registrados en el Ministerio del Trabajo al momento de realizar las entrevistas. En conclusión, se han aplicado delimitaciones de industria, geográfica, de tiempo y de tamaño de las empresas participantes en la investigación.

1.12 Resumen

Se inició el capítulo presentando los antecedentes de la investigación que han permitido conocer que en el Perú hay un alto nivel de rotación laboral en diversos sectores económicos. Sin embargo, se carece de investigaciones sobre este tópico en las agencias de viajes o turismos, así como en la ciudad de Cusco. De esta manera, al identificar el problema de alta rotación que tiene el Perú y reconociendo que esto afecta directamente la productividad, se definió como problema la falta de información sobre este tópico.

El propósito de la investigación fue conocer los factores internos y externos que causan la rotación voluntaria en las agencias de viajes y turismo en la ciudad de Cusco. Para

alcanzarlo se diseñó una investigación de carácter descriptivo, que permitió conocer a fondo el fenómeno, con enfoque cualitativo, por lo que se utilizó el método de análisis de casos para recopilar la información. Esto trajo como limitación la subjetividad de la información que se analizó, pues esta fue basada en la percepción de cada uno de los entrevistados y no en datos objetivos.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

Este capítulo se desarrolló en base a la revisión de libros, de publicaciones en revistas y en general de investigaciones previas. Se ha organizado la información en los siguientes acápites: (a) Mapa de la revisión de literatura, (b) rotación laboral, (c) factores que causan la rotación laboral, (d) factores internos, (e) factores externos, y (f) recursos humanos y rotación laboral en las agencias de viaje, referida a la unión de las variables del estudio dentro del tipo de industria que se está investigando. Al final del capítulo se presenta un resumen de la información recopilada y revisada.

2.1 Mapa de la Revisión de Literatura

Después de analizar los antecedentes vinculados con la rotación laboral, se procedió a revisar la literatura relacionada con el tema de estudio. La variable dependiente que se utilizó fue la rotación laboral, mientras que las variables independientes fueron: (a) los factores internos, y (b) los factores externos. De esta manera, se presenta el mapa de la revisión de la literatura, donde se identifican todos los puntos tratados en este capítulo, así como los principales autores consultados (ver Figura 1).

2.2 Rotación Laboral

Existen varias definiciones que tratan de explicar el término rotación laboral. Así, para Chiavenato (2011) consiste en el intercambio de personal entre una organización y su medio ambiente o entorno. Esta se puede expresar como el neto entre los ingresos y las separaciones, en relación con el número de personal que integra una organización, dentro de un período determinado. Por otro lado, Robbins (2005) indicó que la rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período establecido. Por ello, la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el

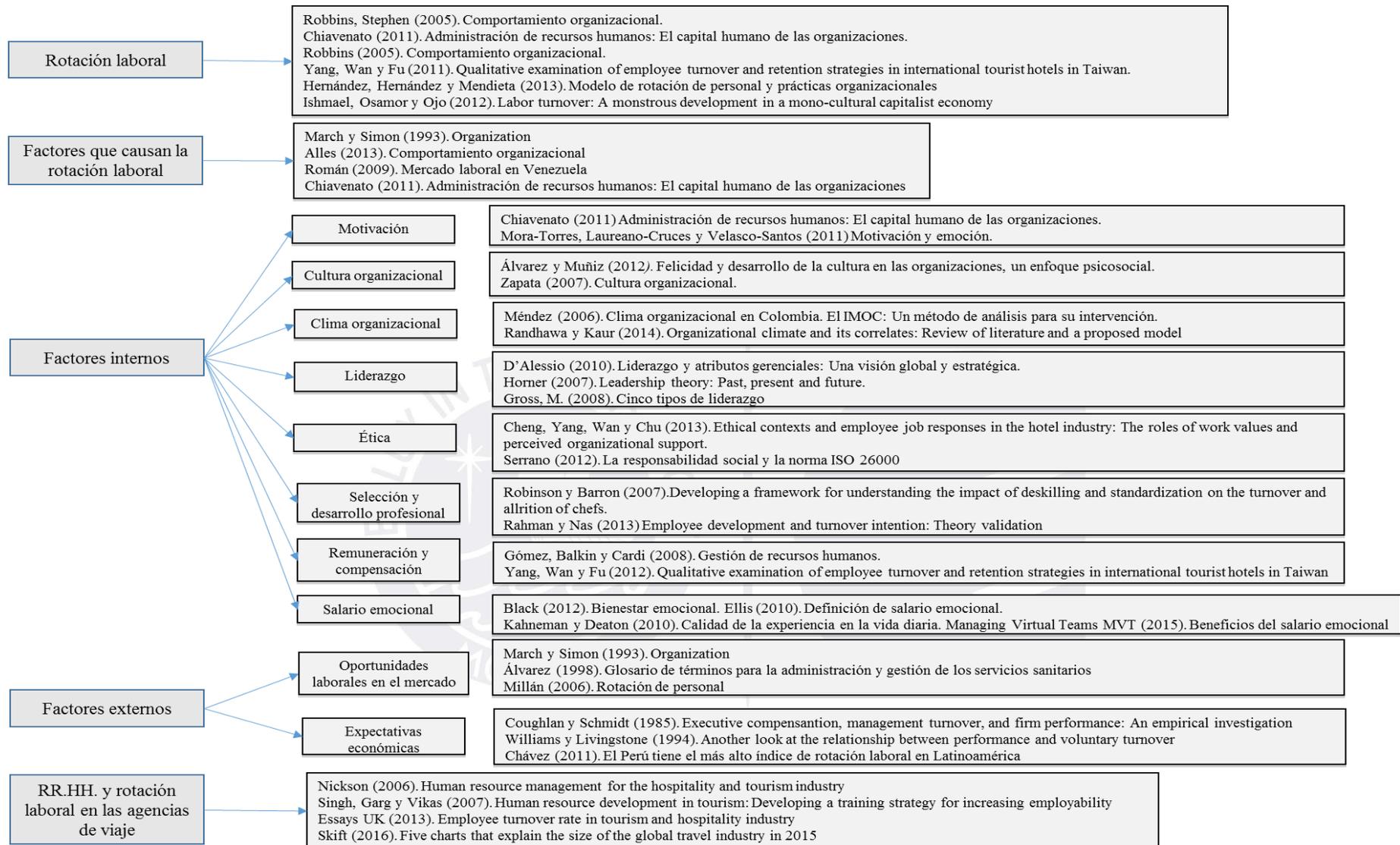


Figura 1. Mapa de la literatura.

costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal.

La rotación de los empleados implica que una persona que ha sido contratada en una determinada posición dentro de una empresa deja dicha posición después de un cierto período de tiempo. De esta manera, la rotación de personal implica que se finaliza la relación entre un empleado y su empleador (Yang, Wan & Fu, 2012). Tanto la rotación como la intención de rotar, guardan una estrecha relación con la percepción que las personas tienen sobre las prácticas organizacionales (Hernández, Hernández & Mendieta, 2013).

Dada la relación que existe entre rotación y prácticas organizacionales, es importante la forma en que se desarrollan dichas prácticas, pero lo principal es la manera en la que los empleados las perciben. Es decir, más allá de la práctica en sí misma, lo esencial es el entendimiento que los trabajadores tienen sobre el cómo y el por qué las cosas pasan dentro de la organización. Por lo tanto, cada individuo puede percibir de distinta manera una misma acción, identificándola como una oportunidad o como una amenaza para su desarrollo personal y/o profesional (Hernández, Hernández & Mendieta, 2013).

Chiavenato (2011) definió la rotación de personal como el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. A cada separación casi siempre le corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. El flujo de salidas de personal, ya sea por separaciones, despidos o jubilación, se debe compensar con un flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas. Del mismo modo, menciona que existen dos tipos de desvinculación laboral: (a) la separación voluntaria por iniciativa del empleado o renuncia, y (b) la separación por iniciativa de la organización o despido.

La rotación laboral no es una causa, sino un efecto de algunas variables internas y externas. Entre las variables externas se tiene, según Chiavenato (2011): (a) la oferta y demanda del mercado de recursos humanos, (b) la coyuntura económica, y (c) las

oportunidades de empleo. En cambio, dentro de las variables internas se tiene: (a) la política salarial, (b) las prestaciones que ofrece la organización, (c) el estilo administrativo, (d) el diseño de los puestos, (e) las relaciones humanas, (f) cultura organizacional, y (g) línea de carrera (Chiavenato, 2011).

Desde otra perspectiva, la rotación laboral es la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente. En otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el entorno se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Así, si la organización provoca la rotación en niveles vegetativos para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de mayor calidad que se encuentren en el mercado, la rotación está bajo el control de la organización. Sin embargo, si la organización no provoca la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida del recurso humano a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir las salidas indeseables (Chiavenato, 2011). Mathis y Jackson (2010) indicaron que la rotación laboral podía clasificarse de distintas maneras, destacando las tres siguientes:

1. Rotación involuntaria o voluntaria, donde la diferencia fundamental radica en si la razón de la salida de los empleados fue por un bajo rendimiento o simplemente por voluntad propia.
2. Rotación funcional o disfuncional, donde la diferencia central consiste en si los colaboradores con bajo rendimiento se alejan de manera intempestiva o si los colaboradores claves con alto rendimiento se alejan en un momento clave.
3. Rotación controlable e incontrolable, donde la diferencia medular reside en si los motivos de la salida de los trabajadores resultan influenciado o no influenciado de alguna forma por la organización.

Además, Mathis y Jackson (2010) precisaron que la ocurrencia de alguna de las modalidades indicadas no implica la exclusión de las otras, aun cuando lo cierto es que la rotación laboral ha significado también la queja de muchas compañías de no poder conseguir trabajadores valiosos nuevamente. Esta situación empeora si se consideran despidos debido a la existencia de problemas económicos en las empresas, lo cual hace que los empleados de éstas se predispongan en mayor medida a considerar propuestas de empleo en otras organizaciones.

Ishmael, Osamor y Ojo (2012) explicaron que la rotación laboral podía ser comparable a un termómetro, dado que cuando este marca un alto valor indica que existe algo dentro del organismo que no está funcionando bien. De igual manera, indicaron que un índice de rotación laboral elevado es una advertencia a los administradores de que la salud de la empresa no está bien y deben identificarse las áreas a mejoras. Además, en concordancia con su analogía explicaron que si bien un termómetro no diagnostica una enfermedad en particular, puede sugerir algún problema de salud, y en modo similar, un alto valor de rotación laboral puede indicar prácticas pobres en cuanto al manejo del recurso humano. También indicaron que índices de rotación de personal bajos podían no ser una buena señal ya que se limita la innovación y los cambios.

En conclusión, la rotación laboral es una manifestación de las decisiones de los trabajadores y de los empleadores de continuar o dejar de laborar en la organización. Estas decisiones están influenciadas por percepciones que los colaboradores tienen en relación a las políticas laborales implementadas por la organización. En su evaluación, los empleados las perciben como favorables o desfavorables a sus intereses, con respecto a otras alternativas laborales que ofrece el entorno, llevándolos a tomar una decisión de continuar o dejar la organización.

2.3 Factores que Causan la Rotación Laboral

La decisión de abandonar una organización es un proceso complejo, alrededor del cual se han desarrollado múltiples investigaciones. Al respecto, March y Simon (1993) presentaron un modelo con el cual indican que la rotación voluntaria es el resultado de una pensada y consciente decisión que la persona toma de no continuar colaborando con la organización (ver Figura 2). Esta depende de dos factores. De un lado se tiene las percepciones que el empleado desarrolla y que conducen al deseo de abandonar la empresa, mientras que del otro lado la percepción de que existen oportunidades laborales en el entorno, lo que facilitaría el poder incorporarse a otra organización.

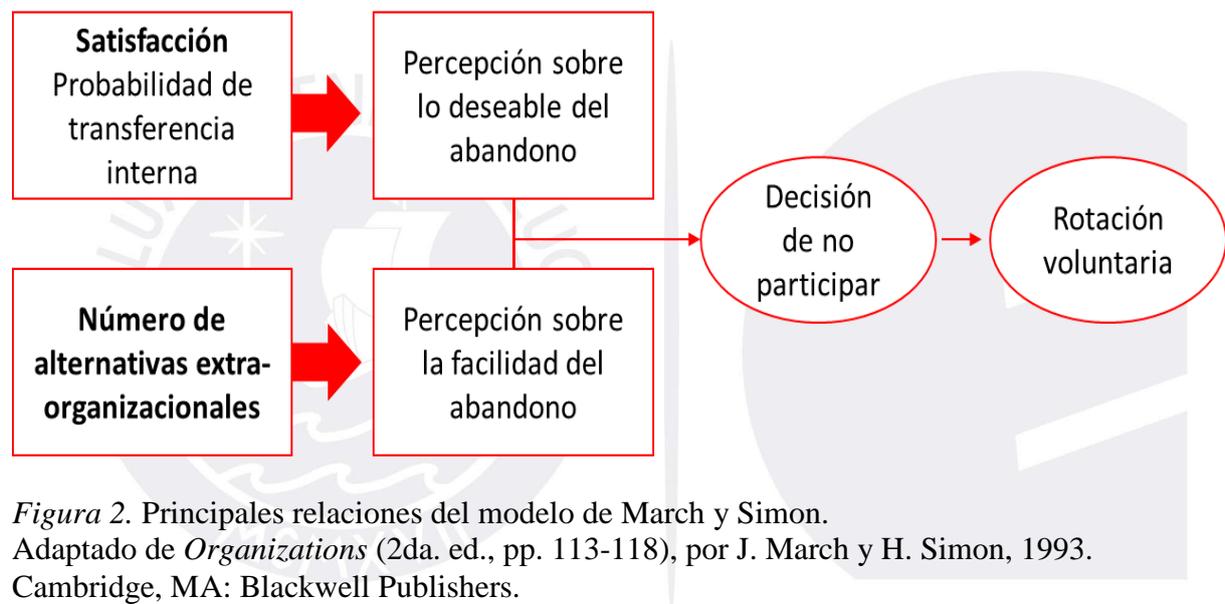


Figura 2. Principales relaciones del modelo de March y Simon. Adaptado de *Organizations* (2da. ed., pp. 113-118), por J. March y H. Simon, 1993. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

En la medida en que la satisfacción en el trabajo es menor y/o las posibilidades de transferencia a otras organizaciones son mayores, el deseo que tendrá el empleado de abandonar la empresa se incrementará. Esto depende en gran medida de las percepciones que tiene el empleado que no siempre son exactas a la realidad y que se relacionan, principalmente, con la facilidad que perciben de encontrar otro trabajo afuera de la organización, que es percibido como bien remunerado y adecuado a la formación y experiencia del trabajador. De esta manera, para cada empleado, la cantidad de opciones de

trabajo que hay disponibles en el mercado dependen de sus propias características, habilidades y experiencias.

En línea con lo indicado por March y Simon (1993), Alles (2013) señaló que los factores que causan la rotación laboral se clasifican en internos y externos, siendo los primeros los más significativos y los únicos sobre los cuales la organización puede actuar. Entre los factores externos se encuentra el alto o bajo índice de desempleo, ya que en el primer caso las personas tendrían miedo de dejar el trabajo, aunque no sea totalmente de su agrado. El fenómeno inverso se da cuando los índices de desempleo son bajos, ya que las personas tienden a pensar que es más simple conseguir una nueva ocupación.

Otro factor de mercado o externo puede ser una gran demanda de un determinado perfil de personas. Si esto sucediese, podría darse que los empleados fueran tentados por el mercado con ofertas laborales atractivas, ya sea con respecto al salario, al nivel de posición o a las posibilidades de hacer carrera a futuro (Alles, 2013). Según Román (2009) los factores externos a la empresa no son suficientes para provocar la intención de rotar en un trabajador. Así, se requiere que el empleado madure en su interior los factores externos y crea que el motivo para cambiar de trabajo es válido. Paralelamente, existen motivos personales independientes de las condiciones del entorno que puedan inducir al trabajador a rescindir su contrato de trabajo, rotando hacia otra organización.

Los fenómenos externos que se han identificado son (Román, 2009): (a) la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, (b) la situación económica, (c) la demanda de recursos humanos con ciertas características en el mercado, y (d) las oportunidades de empleo con ciertas condiciones en el mercado laboral

Más allá de los factores externos mencionados, la rotación se ve afectada muy fuertemente por factores internos, tales como (Alles, 2013): (a) salarios inadecuados, (b) mal clima interno, (c) escasas oportunidades de hacer carrera, (d) organizaciones sin adecuados

subsistemas de recursos humanos que generan que los empleados sientan que no son evaluados en su desempeño o que no son valorados.

Por su parte, Chiavenato (2011) propuso varios fenómenos relacionados a las causas internas de la rotación, tales como: (a) política salarial de la organización, (b) política de los beneficios sociales, (c) tipo de supervisión ejercido sobre el personal, (d) oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, (e) tipo de relaciones humanas existentes en la organización, (f) condiciones físicas del ambiente de trabajo, (g) moral del personal de la organización, (h) cultura organizacional de la empresa, (i) política de reclutamiento y selección de recursos humanos, (j) criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos, (k) política disciplinaria de la organización, (l) criterios de evaluación del desempeño, y (m) grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

A través del análisis de los fenómenos internos y externos se pueden identificar las fallas del sistema de recursos humanos. De esta manera, es posible eliminar las causas que ocasionan la rotación voluntaria del personal, la cual trae costos para la organización. Por ejemplo, un gasto de tiempo en el proceso de reclutamiento y selección, y en el que el nuevo empleado demora en aprender sus funciones, de manera eficaz y eficiente (Fonseca & Fernández, 2012).

2.4 Factores Internos

A continuación se desarrollan los factores internos de la rotación laboral voluntaria: (a) Motivación, (b) cultura organizacional, (c) clima organizacional, (d) liderazgo, (e) ética, (f) selección y desarrollo profesional, (g) remuneración y compensación, y (h) salario emocional.

2.4.1 Motivación

Es difícil entender la conducta de las personas sin tener un mínimo de conocimiento de lo que los motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se

utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen por lo menos a una tendencia concreta o a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo, proveniente del ambiente, o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona (Chiavenato, 2011).

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de los recursos humanos, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un propósito, intenta explicar el por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial entender la motivación del trabajo, pues los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior, que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación (Gómez, Balkin & Cardi, 2008).

La motivación también se define como el conjunto de los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para el logro de un propósito organizacional. La clave de esta definición está en la intensidad, dirección y persistencia; así, la intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, la dirección es aquello que beneficie a la organización y la persistencia es la medida del tiempo durante el cual alguien mantiene el esfuerzo (Robbins & Judge, 2009).

Sprenger (2006) conceptualizó la motivación como un sinónimo de dirección con el enfoque de orientación. La idea de fondo es que existe algo latente, la motivación, hasta que aparece una intervención adecuada, que incita a que haya un cambio o a que se altere el

estado de reposo. Por lo tanto, motivar tiene los siguientes significados: (a) equipar a alguien con motivos que antes no tenía, (b) descubrir las motivaciones que tiene cada uno y ofrecerle posibilidades para alcanzarlas, (c) conseguir que ciertas conductas adquieran significado y/o importancia subjetiva, (d) desatar el entusiasmo, y (e) estimular.

La motivación se refiere a un factor que permite canalizar el esfuerzo y la conducta de los trabajadores hacia el logro de los objetivos, tanto de la organización como a nivel personal. Al respecto, muchos empleados se motivan a partir de las tareas que realizan, especialmente cuando estas les permiten explotar sus potencialidades. Luego, al contemplarla exitosamente se sienten satisfechos y más aún si son reconocidos por un buen desempeño (Flores, Abreu & Badii, 2008).

Según lo que Mora-Torres, Laureano-Cruces y Velasco-Santos (2011) indicaron, el grado de motivación dependerá del rendimiento o resultado del personal, donde todos están influenciados en mayor o menor grado por algo llamado instinto de adquirir. Esto lleva a que las personas se comparen de manera constante con lo que otras personas poseen o tienen. Además, existe la necesidad de vincularse con otros, al establecer una conexión, a través de agrupaciones colectivas como empresas, clubes, asociaciones o colegios profesionales. Existe un tercer estímulo que corresponde a la necesidad de entender o de comprender lo que rodea a las personas, donde se incluye el deseo de crecer profesionalmente. El último estímulo es el que corresponde a la necesidad de defender el espacio propio, lo cual es propio de los seres humanos.

Al determinar que la motivación en el trabajo es indispensable, se puede establecer que esta, si es dejada de lado, causará un decrecimiento en la productividad, y, con ello, la rentabilidad y el prestigio de la empresa. Así mismo, es indispensable enfocar las propuestas y acciones de acuerdo a cada grupo o equipo de trabajo, debido a que no se posee un

parámetro universal que pueda confirmar cuales son los aspectos que motivan a cada uno de los trabajadores en una misma compañía, o en un mismo lugar geográfico.

2.4.2 Cultura organizacional

Zapata (2007) indicó que la cultura organizacional es como un esquema o estructura conformado por patrones que sirven de referencia, para indicar los comportamientos y actitudes apropiados dentro de la empresa, y que, por ende, son compartidos entre todos los colaboradores. La cultura organizacional implica un aprendizaje continuo que permite el enriquecimiento a partir de los aportes que hacen los distintos miembros de la empresa, pero, además, sirve para definir si existe o no adaptación a la organización por parte de los nuevos empleados. En esta situación se puede observar la cultura organizacional de forma tal que se adapta al escenario y se cohesiona al interior de la empresa, mediante los aportes de los colaboradores, quienes al mismo tiempo reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Para Barón (2006) la cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, prácticas e incluso formas de pensar que un grupo de personas comparte a través del trabajo y la convivencia. Esta cultura se manifiesta a través de símbolos, ritos y comportamientos, manifestándose también con mitos y objetos o artefactos.

Otra forma de ver la cultura organizacional es asumirla como la interacción de los procesos humanos que se dan dentro de la empresa y que definen las relaciones entre los empleados. La cultura define el sentido de pertenencia de cada trabajador, permitiendo o no su adaptación y eventualmente su satisfacción con la labor desempeñada y la posición que se tiene en la organización. Es decir, los colaboradores asumen como suyos los aspectos que componen la cultura organizacional, que son: (a) filosofía, (b) valores, (c) creencias, y (d) liderazgo, entre otros (Álvarez & Muñiz, 2012).

A esta concepción se añade la visión de Costa (2010), quien señaló que la cultura de una organización es el soporte, así como la forma de transmisión de la identidad y de la imagen corporativa. La cultura organizacional envuelve aspectos como lo que hace la empresa o su objeto, junto con el cómo se hace que es un estilo único y propio. Es por ello que la cultura es imposible de copiar, además, es dinámica y cambiante.

2.4.3 Clima organizacional

Se describe el clima organizacional como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo de liderazgo de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Segredo, 2012). Según Méndez (2006), el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables.

Dentro de las variables a las que Méndez (2006) hace referencia están los objetivos, la motivación, el liderazgo, el control, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la cooperación. Estas variables orientan la creencia, la percepción, el grado de participación y la actitud de las personas, determinando su comportamiento, su grado de satisfacción y por lo tanto el nivel de eficiencia en el trabajo. Así mismo, Chiavenato (2011) indicó que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, estando estrechamente ligado al grado de motivación que los empleados tienen. Por consiguiente, el clima organizacional es favorable cuando brinda satisfacción a las necesidades personales e incrementa la moral de los miembros de la empresa; y es desfavorable cuando no se logra satisfacer dichas necesidades.

Randhawa y Kaur (2014) indicaron que el término clima se refiere a las condiciones ambientales de una región en un momento específico, como caliente, húmedo, nublado o frío.

Del mismo modo, el clima de la organización es un término vinculado a la atmósfera de la empresa, que es percibido por los trabajadores como real y se relaciona con variables como innovación, creatividad, apoyo, desarrollo, y trabajo en equipo, entre otras. Este ha sido identificado como el ambiente que afecta a la organización de distintas formas, siendo una característica duradera y que permiten distinguir a una organización de otras.

El clima organizacional tiene las siguientes características (Rnadhawa & Kaur, 2014):

(a) encarna percepciones colectivas de los miembros de una organización con respecto a dimensiones tales como la autonomía, la confianza, la cohesión, el apoyo, el reconocimiento, la innovación, y la equidad; (b) se produce por la interacción de sus miembros; (c) sirve de base para la interpretación de la situación; (d) refleja las normas prevalentes, los valores y las actitudes de la cultura organizacional; y (e) actúa como una fuente de influencia para la formación del comportamiento organizacional.

En adición a esto, García (2009) señaló que clima organizacional se define como la percepción y apreciación que los empleados tienen con respecto a los aspectos estructurales, que son los procesos y procedimientos, así como con las relaciones entre las personas y el ambiente físico, ya que todos afectan las relaciones e influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esta influencia puede ser positiva o negativa.

Sandoval (2004), finalmente, concluyó que las definiciones de clima organizacional se explican de la siguiente manera:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra. Así como también permiten que se diferencie un departamento o sección de otro, dentro de la misma empresa.

2.4.4 Liderazgo

El liderazgo es un proceso cuyo punto de partida es la visión de lo que se desea lograr en el futuro para la organización, y que se centra en la transformación de las personas y de los procesos, orientado a lograr todos los objetivos que se han planteado (D'Alessio, 2010). Además, para Horner (2007), el liderazgo es un conjunto de cualidades y comportamientos que una persona tiene con el fin de generar cambios en otras personas, específicamente, en su conducta.

La definición de liderazgo fue dada por primera vez por Bernard Bass, en 1926, indicando que se trata de un conjunto de características internas que nacían con las personas. Luego, surgió una segunda postura propuesta por Michigan y Ohio, en el año 1957, quienes indicaron que el liderazgo era una serie de habilidades que podían ser enseñadas, por lo que las personas no nacían con ellas. Así, se llega a la actualidad, donde se considera la postura planteada por Saal y Knight en 1988 y apoyada por muchos otros autores. Ellos señalaron que el liderazgo surge de la combinación entre las características innatas del líder y habilidades que adquiere y aprende, pero además depende del entorno (Horner, 2007).

Existen distintos estilos de liderazgo, los cuales dependen principalmente de la personalidad del líder, pero también de los valores que predominan dentro de la organización. Dependiendo del estilo de liderazgo del jefe será el comportamiento de cada trabajador, ya que cada persona tendrá sus preferencias, entre los siguientes estilos (Gross, 2008):

1. Estilo directivo, cuando el líder toma las decisiones sin considerar las opiniones de las otras personas, brindando instrucciones precisas.

2. Estilo participativo, cuando el líder primero escucha la opinión de las personas y luego toma la decisión.
3. Estilo delegativo, en el cual la responsabilidad de tomar la decisión es delegada a un subordinado.
4. Estilo transformacional, cuando el líder incentiva a las personas para que se desarrollen, incrementando el potencial de la organización.
5. Estilo transaccional, donde se dan premios o castigos a las personas, en relación con el desempeño mostrado.

Liu, Cai, Li, Shi y Fang (2013) indicaron que la identificación organizacional se refiere a un proceso en el cual cada empleado interioriza su relación con la organización. La teoría de la identificación organizacional abarca tanto la construcción de un sustantivo, que se denomina identidad, como la construcción de un verbo, que vendría a ser identificar. Corresponde a los líderes construir relaciones estrechas entre ambas partes, de intercambio y apoyo mutuo con los seguidores. Las relaciones de alta calidad se caracterizan por una alta comprensión, confianza, interacción, apoyo, recompensas formales e informales, que conducen a una mayor atención y beneficios. Por el contrario, las relaciones de baja calidad se caracterizan por una orientación hacia la tarea, donde predomina la desconfianza.

2.4.5 Ética

Cheng, Yang, Wan y Chu (2013) definieron el contexto ético como las pautas institucionalizadas y valores que establecen una comprensión colectiva de los comportamientos que son adecuados o aceptados a nivel organizacional. Representan al contexto ético dos constructos multidimensionales, que son el clima ético y la cultura ética. Para estos autores, el apoyo de la alta dirección tiene un rol crítico en el clima ético de una empresa. El contexto ético proporciona un entorno para la toma de decisiones, mientras que la ética de los empleados de la organización se puede elevar, en la medida en que crece la

comunicación y se divulgan las normas éticas. La cultura ética es un subconjunto de la cultura organizacional y, como tal, tiene influencia directa sobre las actitudes y comportamientos individuales. Además, los programas de ética de una empresa logran promover actitudes favorables y reducir la intención de rotación de los empleados (Cheng, Yang, Wan & Chu, 2013).

Las organizaciones tienen la responsabilidad de medir los impactos de sus decisiones y actividades, lo cual incluye productos y servicios, área de influencia y responsabilidad en la cadena de producción, en la sociedad y en el medio ambiente. Mediante una conducta ética, las empresas buscan lograr el desarrollo sostenible, abarcando la salud y el bienestar de la sociedad. Para esto, tienen que tomar en cuenta las expectativas de las partes interesadas, principalmente de los clientes, pero también de los empleados, ya que esa ética debe ser compartida por todos los miembros de la organización (Serrano, 2012).

2.4.6 Selección y desarrollo profesional

Robinson y Barrón (2007) manifestaron que debe existir un ajuste entre la persona y la organización durante la selección de los empleados, es así que las características individuales deben corresponderse con la naturaleza y el entorno de la organización. Por esta razón, cuando se tienen procesos de selección y de contratación inadecuados se genera rotación. De la misma manera, cuando los ejecutivos de alto nivel de la empresa fallan en seleccionar al personal adecuado se cae en mala gestión, con consecuencias en la productividad y rentabilidad. Por lo tanto, los ejecutivos responsables de la contratación deben tener una comprensión global de las operaciones de la organización, incluyendo las políticas, la cultura organizacional, las habilidades requeridas y el posible desarrollo de carrera. En la medida en que falta esta información se incrementa la posibilidad de que haya alta rotación.

Además, el reclutamiento inadecuado del personal puede afectar a la moral de todo el equipo, causando una disminución generalizada de la producción personal e incluso la posterior pérdida del personal calificado debido a la insatisfacción (Yang, Wan & Fu, 2012). Se entiende entonces que la decisión más importante del área de recursos humanos es a quién se contrata. Esto debe realizarse teniendo en cuenta que el objetivo de la selección efectiva es encontrar quiénes son las personas indicadas al conocer sus características individuales y la relación con los requerimientos del trabajo. Cuando la administración no lleva a cabo una selección apropiada resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del empleado (Robbins & Judge, 2009).

Según Rahman y Nas (2013), el desarrollo del empleado es un esfuerzo de colaboración entre el empleador y el trabajador, los cuales coadyuvan a enriquecer las actitudes, conocimiento, experiencias, destrezas y habilidades de los empleados y mejorar su eficacia general. El objetivo de los programas de desarrollo de los empleados, es mejorar las capacidades de los mismos. Así, cuando una organización invierte en la mejora de los conocimientos y habilidades de sus empleados, los empleados se hacen más productivos y eficaces.

Dado que los empleados son el recurso más valioso que cualquier organización tiene, es imperativo que todos los demás recursos sean explotados para el desarrollo de este recurso vital. Las organizaciones tienen que enfocarse en el desarrollo futuro del personal, explotando su potencial, en lugar de enfatizar el rendimiento pasado, que solo debe utilizarse como punto de referencia y retroalimentación (Rahman & Nas, 2013).

La organización puede contribuir significativamente al desarrollo profesional de su recurso humano, lo cual es importante porque existe una asociación positiva entre el desarrollo personal y la retención. Del mismo modo, la adquisición de habilidades, la

promoción profesional, el reconocimiento de la actuación, y de las oportunidades, son intercambios aceptables para la retención del talento, fortaleciendo el compromiso laboral.

Por lo tanto, se requiere que las organizaciones recluten personas adecuadas, las desarrollen a través de la formación y la adquisición de habilidades, y así logren retenerlas para fomentar un cambio positivo en el sistema. Existe una fuerte asociación entre las percepciones de desarrollo futuro que tienen los empleados y su intención de rotar. Las empresas deben prestar atención a la carrera de sus trabajadores. De esta manera, los empleados en reciprocidad, tendrán una actitud positiva hacia el trabajo, sintiéndose comprometidos con la organización. Esto implica que, con el fin de desarrollar y mantener reciprocidad positiva en dichas organizaciones, debe esforzarse por crear culturas donde los programas de desarrollo de los empleados sean sostenidos y alentados (Rahman & Nas, 2013).

2.4.7 Remuneración y compensación

La retribución total de un empleado tiene tres componentes, mientras que la proporción relativa de cada uno de ellos varía mucho en función de cada empresa. Estos componentes son (Gómez et.al., 2008):

1. Salario base, es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario o una retribución por hora.
2. Incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. Estos incentivos pueden adoptar muchas formas, como pueden ser primas o participaciones en los beneficios de la empresa.
3. Prestaciones sociales, a veces denominadas retribuciones indirectas, en las que se incluyen una gran variedad de programas como seguros médicos, vacaciones y subsidios

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado provee su esfuerzo o su trabajo para obtener un pago económico, así como extraeconómico. La remuneración económica puede ser (Chiavenato, 2011): (a) la directa, es decir, la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones, donde el salario representa el elemento más importante; y (b) indirecta, en tanto se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. Dentro del pago indirecto se incluyen vacaciones, gratificaciones, bonos, horas extras, beneficios de salud, participación en las utilidades y subsidio por alimentación o transporte, entre otros.

Los empleados contribuyen con sus esfuerzos a fin de obtener beneficios, y a cambio reciben un paquete de compensación que ofrecen los empleadores. Cada trabajador puede tener un tipo de preferencia diferente, en base a sus necesidades o requerimientos. Algunos de ellos prefieren dinero en efectivo, mientras que otros valoran más los beneficios indirectos, por lo que la organización tiene que ofrecer programas atractivos para retener el talento que necesita (Yang, Wan & Fu, 2012).

Desde un punto de vista práctico, es importante para los administradores estar al tanto de las percepciones de los empleados sobre las realidades del trabajo. Por lo tanto, es imperativo que los gerentes diseñen las responsabilidades del trabajo de los subordinados, de una manera tal que haya menos estrés y una mayor cantidad de desafíos, recompensas y reconocimiento. Mientras mayor es la satisfacción en el trabajo de un empleado, mayor será el nivel de identificación y de compromiso con la organización (Biswas, 2010).

De esta manera, la satisfacción con el trabajo alienta a la persona a continuar laborando en la organización, restringiendo su intención de rotar. Desde un punto de vista práctico, los gerentes deben crear un entorno de trabajo a través del diseño y la gestión de

procesos, tales como la comunicación organizacional y adecuadas políticas de recurso humano, con el fin de hacer que los empleados tengan fácil acceso a la información, reducir el estrés, y en general hacer que la experiencia de trabajo sea más agradable y fructífera (Biswas, 2010).

2.4.8 Salario emocional

Si bien la forma de hacer que las personas se dediquen a un trabajo es pagándoles un salario, el compromiso se logra al brindarles un propósito, con libertad suficiente para asumir el trabajo a su manera. (Black, 2012). De acuerdo con Ellis (2010), el salario emocional cubre una gran diversidad de elementos, como la manera en la que la empresa integra las opiniones de sus empleados dentro del proceso de toma de decisiones. También abarca la moral del personal y la satisfacción que tienen con sus empleos.

El término salario emocional se deriva de la definición de bienestar emocional, que para Kahneman y Deaton (2010) se refiere a la calidad de la experiencia diaria que cada persona tiene y que produce sentimientos como estrés, tristeza, rabia o satisfacción; y que se puede resumir en una experiencia placentera o desagradable. Sin embargo, bienestar emocional no es lo mismo que una evaluación general de la vida, donde si entran en consideración aspectos como los ingresos y el nivel educativo.

Indudablemente, la compensación económica es importante en lo que se refiere al trabajo, ya que con ella se cubren las necesidades básicas de la vida, que además, permite a las personas perseguir el estilo de vida que es de su interés. Sin embargo, el dinero no es el único factor relevante por el que las personas trabajan, sino que hay gran cantidad de motivadores que no necesariamente son materiales. El salario emocional, forma parte de estos beneficios adicionales al dinero, y se refiere a la oportunidad que cada individuo tiene de desarrollar libremente su potencial o su talento. Es así que los empleados se benefician de espacios y horarios flexibles, lo que conlleva a incrementar el compromiso que sienten hacia

la organización y que permanece incluso en momentos de crisis (Managing Virtual Teams [MVT], 2015).

Para Ellis (2010) es esencial mantener a los empleados felices, invirtiendo recursos para trabajar la forma en la que se sienten, ya que de esta manera serán más productivos y confiables. Gastar dinero en hacer sentir bien a los trabajadores trae recompensas para la empresa, ya que se contará con una fuerza laboral más eficiente y dispuesta a colaborar con los nuevos planes o estrategias que se implementen. Sin embargo, es importante que esta inversión y el enfoque en la satisfacción emocional de los empleados sea algo permanente, en cambio, si solo se hace un gasto sin dirección no se tendrán resultados.

Para Managing Virtual Teams (2015), los beneficios de considerar y de construir el salario emocional son: (a) mejores resultados empresariales; (b) generar autoconfianza en los empleados, mejorando las relaciones interpersonales; (c) desarrollar el potencial humano; (d) formar equipos sostenibles; (e) crear sentido de identidad y de pertenencia de los empleados, hacia la organización; (f) tener un excelente ambiente de trabajo; (g) promover la salud física y emocional; y (h) disminuir los niveles de estrés.

2.5 Factores Externos

Rodríguez (2004) explicó que se puede plantear un modelo genérico para el proceso de abandono, integrado por tres fases: (a) la insatisfacción laboral, que es la variable que inicia todo el proceso de rotación, y que en la mayoría de los conduce a una reducción en el nivel de compromiso organizacional; a continuación, (b) el colaborador identifica alternativas de trabajo u oportunidades en otras organizaciones, previo al abandono; y, por último, (c) las personas evalúan las alternativas, empleando un modelo de decisión basado en la comparación y en la utilidad esperada. El resultado puede ser que se concrete la rotación o, por el contrario, que el colaborador decida permanecer en su puesto actual de trabajo.

2.5.1 Oportunidades laborales en el mercado

March y Simon (1993) señalaron que la decisión de rotar voluntariamente o de separarse de una organización depende de dos factores, los internos y los externos. Estos últimos se relacionan con la percepción que tienen los trabajadores de que existan oportunidades de trabajo en otras organizaciones del entorno.

Las ofertas de trabajo que realizan las distintas organizaciones o empresas, dentro de un mismo contexto de tiempo y lugar, es lo que constituye el mercado de trabajo. Mientras que el mercado de recursos humanos se encuentra integrado por un conjunto de personas que tienen las competencias requeridas para cierto trabajo, y que coinciden en tiempo y ubicación geográfica. Es así que el mercado de trabajo está conformado por las empresas, junto con las oportunidades de empleo que ofrecen, mientras que el mercado de recursos humanos está integrado por los candidatos para esos puestos de trabajo, ya sean candidatos potenciales o reales (Álvarez, 1998).

Considerándose a la oferta como la disponibilidad de empleos y a la demanda como la necesidad que tienen las personas de obtener un trabajo, el mercado de trabajo puede enfrentar tres escenarios (Bnehend, 1996; citado en Millán, 2006):

1. La oferta es mayor que la demanda. Esto se da cuando hay plena disponibilidad de empleos y, por lo tanto, las personas tienen la percepción de que pueden emplearse fácil y rápidamente.
2. La oferta es equivalente a la demanda. Al haber la misma cantidad de personas buscando trabajo que de puestos disponibles. En este escenario cobra importancia la diferenciación que un potencial trabajador pueda ofrecer, a través de habilidades especiales.
3. La oferta es menor que la demanda. En este escenario muchas personas están buscando emplearse y hay pocos empleos o puestos de trabajo disponibles. En

estas condiciones los trabajadores tienen la percepción de que es difícil acceder a un empleo en otra organización, por lo que no se estimula la rotación voluntaria.

2.5.2 Expectativas económicas

Como se ha mencionado previamente, existe una relación negativa entre la rotación laboral y el desempeño económico de las empresas. Pero, más allá de ello, cuando las condiciones económicas del entorno son desfavorables, independientemente de que haya o no oportunidades laborales, los colaboradores prefieren posponer la decisión de rotar y optan por mantener la seguridad del trabajo actual (Williams & Livingstone, 1994).

En cambio, Coughlan y Schmidt (1985) identificaron que el ingreso o salario es uno de los elementos principal para generar insatisfacción con el trabajo y motivar la rotación voluntaria. En épocas de crisis económicas o financieras, los colaboradores, y especialmente los directivos, ven mermar el poder adquisitivo de su salario y esto puede impulsarlos a buscar nuevas oportunidades de trabajo.

En el caso del Perú, se ha evidenciado que cuando la economía tiene un rápido crecimiento, se estimula o se incentiva la rotación laboral. Por ejemplo, para el año 2010, la rotación voluntaria llegó al 9.8% en el país, mientras que en América Latina alcanzó 5.4%. El desarrollo económico hizo que muchas personas encontraran facilidades de ascenso y de mejores salarios al migrar de una organización a otra (Chávez, 2011). De esta manera, se comprende que la situación económica influye sobre la rotación laboral en la medida en que afecta la percepción de más o menos oportunidades de trabajo para aquellas personas que desean cambiarse de trabajo.

2.6 Recursos Humanos y Rotación Laboral en las Agencias de Viaje

La industria de viajes y turismos contribuyó con el 3.1% del Producto Bruto Interno (PBI) en el año 2014, porcentaje que se elevó a 3.7% para el 2015, y se espera que se establezca alrededor del 3.3% para 2025. De manera directa, esta industria generó 107

millones de trabajos al 2015, con un crecimiento anual del 2%, y considerando los trabajos indirectos ha llegado a 277 millones de puestos (Skift, 2016).

La gestión de los recursos humanos en la industria del turismo sigue todas las políticas y prácticas de la administración general de recursos humanos. Utilizando estos conceptos, autores como Nickson (2006) las ponen en contexto de este sector económico, ya que se tienen prácticas de empleo diferentes con el objetivo de atender los ciclos de la demanda. Así mismo, las habilidades que se requieren suelen ser diferentes, poniendo énfasis en servicio al cliente y solución rápida de conflictos. Debido a que este sector depende del recurso humano como punto de contacto con los clientes, es necesario que los países establezcan estándares en cuanto a las habilidades mínimas aceptables que debe tener el personal y se diseñen entonces programas de capacitación y desarrollo, que permitan posteriormente crear e implementar planes turísticos sostenibles (Singh, Garg & Vikas, 2007).

Dentro de esta industria hay gran diversidad de empleos, como chefs, meseros o recepcionistas, en empresas como hoteles o restaurants, además de parques y otros centros de atracciones. Esta industria presenta índices de rotación mucho más elevados que los promedios nacionales, aun cuando se reconoce que son una fuente de trabajo importante para los jóvenes y las mujeres. Las razones que motivan la rotación dentro del sector viajes y turismo son: (a) tratamiento injusto a los empleados, (b) falta de retos en los puestos de trabajo, o (c) pobre liderazgo. Otras razones incluyen la insatisfacción con las condiciones de trabajo, con la paga o los horarios; así como también se da la falta de entrenamiento y de oportunidades para desarrollar una carrera (Essays UK, 2013).

2.7 Resumen

Las organizaciones enfrentan numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, donde su principal recurso es el conjunto de sus trabajadores. Este recurso

humano cuando es gestionado apropiadamente genera motivación en el trabajador, liberando su potencial creativo e incrementado su nivel de compromiso con la organización. Con ello, se logra aumentar el nivel de productividad de la empresa y disminuir la rotación voluntaria, que se da cuando el empleado decide abandonar su puesto de trabajo.

Ante la creciente rotación laboral, los investigadores y las organizaciones han identificado que esta se genera por la combinación de factores internos y de factores externos. Los internos constituyen la causa principal de la rotación laboral y se explica por el manejo inadecuado de: (a) la selección de personal, (b) la política de remuneraciones, (c) las prestaciones y beneficios sociales, (d) los programas de formación y desarrollo sostenido, (e) el estilo de liderazgo, (f) el clima laboral, y (g) la cultura organizacional. Estos están al alcance de la organización y le corresponde actuar sobre ellos para reducir la rotación laboral a niveles adecuados, lo cual varía de una empresa a otra. Mientras que, dentro de los factores externos, los cuales no pueden ser controlados por la organización, se encuentran: (a) alto o bajo índice de desempleo, (b) coyuntura económica, (c) demanda laboral en el mercado, y (d) competencia en la industria.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

En este capítulo se presenta la metodología que se empleó para el desarrollo de la investigación. Se parte del diseño de la investigación para pasar a describir a la población y a la muestra, indicando los diversos puntos del protocolo de casos, como son el consentimiento informado y la guía de entrevista. También se detalla la manera en la cual se analizan los datos recopilados para su posterior presentación.

Como se ha indicado, el contexto metodológico se refiere o detalla los métodos que se usaron en la investigación, incluyendo los protocolos, las reglas que se tienen que seguir y los registros que se hacen. Todo esto basado en una teoría específica, pero de acuerdo a las magnitudes reales del presente trabajo. Es decir, se detallan los procedimientos e instrumentos utilizados en el estudio, seleccionando los apropiados para el contexto real (Balestini, 2006),

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, ya que su propósito es indagar la incidencia y los valores en los que se manifiesta una o más variables, en un momento determinado de tiempo. Los investigadores observaron la manifestación de las variables de los sujetos en su contexto natural, puesto que tomaron datos de la realidad, es decir, de los sujetos que trabajan en las agencias de viajes de Cusco, pero sin influir en ellos. Adicionalmente, en el estudio no experimental no se construye la situación sólo se observan situaciones previamente existentes, que no son provocadas por los investigadores y donde tampoco pueden influir en sus efectos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El propósito exploratorio es necesario cuando “el tema es nuevo, el tema nunca antes ha sido abordado en determinada muestra o grupo de personas, o las teorías actuales no son aplicables a un particular grupo de muestra o estudio” (Creswell, 1998, p. 22). Esta investigación es descriptiva, pues se fundamentó en el análisis sistemático, para lograr comprender la

naturaleza del elemento de estudio, así como los factores determinantes, las limitantes y las expectativas que se han creado alrededor de la definición de los factores internos y externos que causan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco. Para Sabino (2002) las investigaciones descriptivas tienen como fin conocer grupos homogéneos de fenómenos, a través del uso de criterios sistemáticos que facilitan la identificación de su estructura o de su comportamiento. Es así que las investigaciones descriptivas no verifican hipótesis, sino que describen situaciones o hechos.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la presente investigación es descriptiva porque se pretende especificar las características de la variable de estudio, pero además es transeccional porque se estudian los factores en un mismo periodo de tiempo sin establecer una relación entre ellos. Además, el enfoque del estudio es cualitativo, lo cual permite: (a) explorar los fenómenos en profundidad, (b) conducirse básicamente en ambientes naturales, y (c) extraer significados e inferencias a partir de los datos recopilados. Todo esto sin hacer uso de la estadística.

Al ser una investigación cualitativa se utilizaron herramientas que permiten obtener un conocimiento profundo del comportamiento humano y de las razones que hay detrás de dicho comportamiento, en este caso, de la rotación laboral y los factores que la motivan. Estos estudios ofrecen como ventaja la comunicación directa con los sujetos de la investigación, permitiendo a los participantes proporcionar la información en sus propias palabras (Niño, 2011).

La estrategia cualitativa que se utiliza es el estudio de caso múltiple, que consiste en recopilar datos de múltiples fuentes de información, incluyendo la observación, las entrevistas y los documentos (Creswell, 1998). El estudio de casos se hace bajo un diseño holístico, lo cual de acuerdo con Inman (2000; citado en Avolio, 2008) es conveniente por los siguientes motivos: (a) permite captar la verdadera opinión de los jefes o gerentes de recursos humanos

de las agencias de viajes en la ciudad de Cusco, al tener un contacto directo y cercano con ellos; (b) se otorga el espacio suficiente para que el entrevistado exponga todas sus opiniones; (c) se llega a comprender el significado de situaciones y acciones en las que participan los entrevistados y el entorno en lo que esto ocurre; y (d) a diferencia de los estudios cuantitativos con cuestionarios estructurados. En el estudio de casos la mejor manera de caracterizar los fenómenos es permitiendo a los sujetos explicar su realidad en su propio entorno y con sus propias palabras.

3.2 Justificación del Diseño

Este diseño permitirá conocer los factores que ocasionan la rotación laboral en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco, entorno en el cual se desarrollarán todas las entrevistas. Además, se utilizan múltiples evidencias; de ellas la principal es la grabación realizada al momento de la entrevista, pero a esta se suman otras que serán consideradas, como la observación o documentos a los cuales se tenga acceso. El enfoque holístico implica que a pesar de que se analizan varios casos, se tiene una sola unidad de análisis, es decir, los factores de la rotación. La evidencia que proporcionan casos múltiples permite que se obtengan resultados más sólidos y confiables. Yin (2003) señaló que la estrategia de la investigación se selecciona en función de tres condiciones: (a) el tipo de preguntas establecidas, (b) el nivel de control que los investigadores tengan sobre los eventos, y (c) el grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales versus eventos históricos. En este caso, el tipo de preguntas definidas son del tipo cuál, para ello es mejor ahondar con entrevistas, recopilando suficientes datos para caracterizar los fenómenos de estudio. Además, los investigadores no tienen ningún control sobre los eventos o hechos, por lo que se trata de conocer una situación actual y no datos históricos solamente.

3.3 Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación son las siguientes:

- ¿Cuáles son los principales factores internos que ocasionan la rotación laboral voluntaria, en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco?
- ¿Cuáles son los principales factores externos que ocasionan la rotación laboral voluntaria, en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco?

3.4 Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), dentro del enfoque cualitativo con los resultados obtenidos a partir de la muestra no se pueden hacer generalizaciones hacia la población. En su lugar, para la selección de la muestra se involucra a unos cuantos sujetos de los cuales se puede obtener amplia información, dada su disposición de participar en la investigación.

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes, las cuales son observables en un determinado momento y lugar. Las características de una población son (Wigodski, 2010): (a) homogeneidad entre los individuos en algunos aspectos o condiciones, y (b) la convivencia o el compartir de un espacio geográfico, (c) reúnen o tienen características comunes en un momento dado del tiempo.

Para esta investigación, la población está integrada por las agencias de viajes en la ciudad del Cusco. A partir de una revisión en el Padrón del DIRCETUR-CUSCO, luego de un proceso de validación a través de la página web de SUNAT, y de acuerdo a la delimitación de estudio se eligieron las empresas que tenían como mínimo 10 empleados y con operaciones en el sector igual o mayor a cinco años. En función del tamaño de la población y dado que se trata de un estudio cualitativo con una muestra por saturación esta comprendió 19 casos (ver Apéndice A).

3.5 Consentimiento Informado

Este documento fue presentado a los gerentes o a los responsables de personal de las agencias de viajes en la ciudad del Cusco, quienes lo leyeron y firmaron en señal de

consentimiento con su participación en la investigación. Se firmaron dos copias, para que una quede en poder del entrevistado y la otra sea archivada por los investigadores (ver Apéndice B).

Este documento detalla claramente el objetivo general del estudio, la forma en la que se desarrollará la entrevista y el tiempo que tomará, así como también se hace explícito el compromiso de confidencialidad que hay sobre la información que provea el sujeto, manteniendo en anonimato su nombre y el de la empresa. Además, se les ofrece a los participantes aclarar cualquier duda que surja en el momento de firmar este formato o posteriormente durante la entrevista.

3.6 Confidencialidad

Con el fin de proteger la privacidad de los participantes y las empresas donde laboran, sus nombres fueron reemplazados por seudónimos (C1, C2, hasta C19). Es así que todos los documentos y archivos han sido identificados y grabados con estos seudónimos, omitiendo siempre el nombre real, tanto de la persona como de la empresa. Como se indicó a los participantes, ninguna información se ha publicado de forma tal que sea personalmente identificable (ver Apéndice B).

3.7 Procedimientos de Recolección de Datos

En esta investigación se siguieron los tres principios que Yin (2003) señaló para la recolección de datos en las investigaciones cualitativas y en especial en el estudio, los cuales son: (a) utilizar múltiples fuentes de información, (b) crear una base de datos, y (c) mantener una cadena de evidencia a lo largo de todo el proceso de análisis, que permita identificar claramente la relación entre las preguntas del estudio, la información recopilada y las conclusiones.

A continuación, se detallan los procedimientos que Yin (2003) describió y que se emplearon en esta investigación para recopilar los datos:

1. Fuentes de evidencia: La principal es la grabación de las entrevistas, con su respectiva transcripción, pero además se incluyen fotografías de las agencias de viajes incluidas en la investigación y otros documentos que pudiesen ser suministrados por los entrevistados. Adicionalmente, están las notas que toman los investigadores durante las entrevistas.
2. Base de datos: Se abrió un archivo para cada uno de los entrevistados, que fueron etiquetados con el nombre C1, C2, hasta C19 respectivamente. En cada archivo se guardará la copia firmada del consentimiento informado, las fotografías, la grabación, la transcripción de la grabación, las notas de entrevista y cualquier otro dato que se haya recopilado.
3. Cadena de evidencia: Esta muestra el seguimiento al protocolo y evidencia que la información recopilada es verídica, con sus fuentes, de acuerdo a la muestra seleccionada.

3.7.1 Fuentes de evidencia

La información ha sido recolectada utilizando entrevistas a profundidad, lo que permitió contar con un amplio rango de datos en breve tiempo, ahondando en los factores de la rotación laboral. Las entrevistas a profundidad son la mejor herramienta de las investigaciones cualitativas, ya que, al contrario de una secuencia de preguntas y respuestas, se pretendió establecer conversaciones, donde fue esencial preservar la forma cómo el sujeto o entrevistado percibe el fenómeno que se está estudiando, sin que la percepción del investigador distorsione los datos (Marshall & Rossman, 1999).

Para que las entrevistas fueran exitosas, es decir, para que se recopilara toda la información requerida para lograr los objetivos de la investigación, fue necesario que los sujetos tuviesen el deseo de cooperar plenamente con el estudio. Solamente al contar con dicha cooperación se logró que los entrevistados se sintieran cómodos y dispuestos a

compartir todos sus conocimientos y apreciaciones con los investigadores (Marshall & Rossman, 1999). Con el objetivo de lograr esta cooperación se necesitó que, desde el contacto inicial, el investigador estuviese dispuesto a escuchar y a adaptarse a la disponibilidad de horario del sujeto, así como también emplear sus habilidades para la interacción personal, formulando las preguntas de forma amena y clara.

3.7.2 Protocolo del caso

El protocolo consiste en la agenda o guía de trabajo, es decir, una serie de pasos que fueron seguidos por los investigadores. Previo al inicio de la entrevista, cada sujeto participante recibió información sobre los objetivos de la investigación, y leyó, comprendió y firmó el consentimiento informado (ver Apéndice C).

3.7.3 Esquema de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron en los lugares de trabajo, en el día y hora que cada entrevistado señaló. Además, se tuvo la disponibilidad de realizarlas en otros lugares si así lo indicaba el sujeto. Todos los gerentes o responsables de recursos humanos de las agencias de viajes en la ciudad de Cusco fueron contactados inicialmente por vía telefónica, ofreciéndose acudir a su oficina para explicar en detalle la investigación y sus objetivos, estableciendo una cita formal para la entrevista. Todas las reuniones se hicieron en la ciudad del Cusco.

El objetivo de las entrevistas fue conocer la percepción que tenían los sujetos sobre los factores que generan rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco. Por lo tanto, fue esencial generar confianza y un sentido de cooperación en los entrevistados para que pudiesen revelar la información requerida. Es por ello que se siguió el protocolo del caso, grabando cada entrevista, para luego transcribirlas en su totalidad, sin omitir ni cambiar palabras, así como también se registraron las notas de los entrevistadores.

3.8 Instrumentos

Se diseñó una guía de entrevistas, la cual fue construida a partir de una revisión profunda de las variables que influyen en la rotación laboral voluntaria, y que se realizó mediante la revisión de la literatura. Se indican, además las bases teóricas utilizadas para el desarrollo de las distintas preguntas y cómo se esperaba que las respuestas llevaran a lograr los objetivos específicos de la investigación (ver Apéndice D).

Luego, se presentan los resultados de la prueba piloto que se hizo para la guía, entrevistando al responsable de personal de una agencia que cumplía con el perfil de la población en estudio (ver Apéndice E). Así mismo, se realizaron dos validaciones de la guía con expertos y se incluyeron sus resultados (ver Apéndice E)

Con todas estas pruebas se aseguró que el instrumento permitiera obtener datos relevantes para responder a las preguntas de la investigación, al mismo tiempo que la forma en que se han formulado las interrogantes es clara (ver Apéndice F).

Finalmente, se presenta la matriz de consistencia, en la cual se vinculan las preguntas de la guía de entrevista con los objetivos específicos de la investigación (ver Apéndice G). Con esto se garantiza que las respuestas obtenidas permitiesen llegar a conclusiones para lograr el propósito de este estudio. Además de las preguntas que se hacen para responder a los dos propósitos específicos, se han incluido preguntas que permiten caracterizar la muestra, así como conocer aspectos de la rotación dentro de las agencias de viajes en la ciudad del en el Cusco.

Dado que se trata de una investigación cualitativa y siguiendo la recomendación de Yin (2003; citado en Avolio, 2008) las preguntas de la guía estuvieron orientadas hacia el investigador y no al entrevistado, de forma tal que se estableciera cuál es la información que debe ser recolectada y el por qué de ello. Este factor es la diferencia principal entre una encuesta y una guía de entrevista, como la desarrollada para el presente estudio.

3.9 Procedimientos de Registro de Datos

Con el fin de garantizar la confiabilidad del estudio, se desarrolló una base de datos para cada caso, de manera que la evidencia relacionada con cada entrevista fuese fácilmente accesible para ser revisada. La base de datos estuvo integrada por los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) formato de consentimiento informado firmado por cada entrevistado (ver Apéndice B); (c) formato de guía de la entrevista (ver Apéndice F); y (d) transcripciones de las entrevistas, a partir de las grabaciones. Este listado de documentos se archivó, tanto física como electrónica o digitalmente.

Yin (2003; citado en Avolio, 2008) indicó que para lograr esto es necesario garantizar la confiabilidad del estudio a través de los siguientes recursos: (a) Hacer un reporte donde se señalen las fuentes de información contenidas en la base de datos, (b) especificar las condiciones en las que se obtengan cada uno de los datos que estén en la base de datos, y (c) seguir el protocolo de la investigación en todos los casos.

La cadena de evidencia para esta investigación estuvo integrada por lo siguiente: (a) Registrar en la base de datos el lugar, fecha y hora de cada entrevista realizada, así como de cada contacto que se tenga con los sujetos; (b) el formato de consentimiento informado firmado en señal de conformidad con la participación en la investigación; (c) las notas del investigador, asociadas a cada entrevista, también se archivarán en la base de datos; (d) las transcripciones de las grabaciones de las entrevistas; y (f) mostrar que en cada caso se siguió el protocolo establecido.

3.10 Análisis e Interpretación de Datos

Marshall y Rossman (1999) señalaron que el análisis de datos consiste en ordenar, estructurar e interpretar toda la información que ha sido recopilada. Este puede resultar un proceso confuso, que consume mucho tiempo, pero, al mismo, tiempo es fascinante y demanda creatividad. Dado que esta es una investigación cualitativa, se requiere incorporar el

proceso de interpretación de los datos recopilados, lo cual permite dar significado a la información que se tiene, pues presentar datos sin análisis no permite dar respuesta a las preguntas de investigación.

Todos los datos recopilados a través de las entrevistas fueron analizados utilizando el software Atlas Ti, donde la información fue organizada, siguiendo códigos. Dichos códigos se establecen en función de las variables, que son: (a) Factores internos, (b) factores externos y (c) rotación laboral. Es por ello que dentro de los códigos se incluyeron términos como “motivación”, “clima organizacional”, “cultura organizacional”, “desarrollo profesional”, “remuneración”, “políticas”, “liderazgo”, “oportunidades de trabajo”, entre otros, de acuerdo a la literatura revisada en el Capítulo II. Este análisis se complementó con la realización de tablas para analizar los datos por pregunta y determinar la repetición de las respuestas.

3.11 Validez y Confiabilidad

De acuerdo con Yin (2003) para realizar el estudio de casos múltiples con alta calidad es necesario que se tome en cuenta lo siguiente: (a) validez del constructo o instrumento, (b) validez interna, (c) validez externa y (d) confiabilidad. A continuación, se detalla cómo se consiguió cada uno de estos aspectos:

- Validez del constructo: Significa que el instrumento utilizado permite obtener los datos para responder a las preguntas de la investigación y lograr los objetivos propuestos. Para garantizar esto se desarrolló una prueba de cuestionario y se mantuvo una cadena de evidencia en el análisis. En este caso, se observa como las preguntas de la guía de entrevista están vinculadas con los propósitos de la investigación (ver Apéndice C).
- Validez interna: No se aplica a esta investigación porque de acuerdo con Yin (2003) solamente es apropiado para estudios explicativos y causales. En este caso

el estudio es descriptivo y no pretendía establecer la relación entre dos fenómenos o variables.

- **Validez externa o generalización:** Implica que los resultados obtenidos pueden ser generalizados más allá de los casos analizados. Como se trata de una investigación cualitativa no es posible generalizar los datos hacia una población, con una base estadística. Pero al haber incluido en la muestra a todas las agencias de viajes de la ciudad de Cusco que tienen 10 o más empleados, se tiene la garantía de que los resultados son completos. Incluso podrían ser valiosos como punto de partida para el análisis en otras ciudades o regiones del país.
- **Confiabilidad:** Significa que si este estudio fuese realizado por otros investigadores, ellos llegarían a los mismos resultados, siempre y cuando sigan el mismo protocolo y apliquen el mismo instrumento a los mismos sujetos. Con esto se garantiza que los errores y el sesgo han sido minimizados en la investigación.

3.12 Resumen

Esta investigación es exploratoria, no experimental, de carácter descriptivo y transeccional, con un enfoque cualitativo. Es por ello que no se utilizaron muestras estadísticas ni instrumentos con preguntas cerradas, sino que, por el contrario, se creó una guía de entrevista que permitió generar conversaciones con los sujetos y recopilar amplia información. En este caso, los sujetos han sido los gerentes o ejecutivos responsables de recursos humanos de cada una de las 19 agencias de viajes en la ciudad del Cusco que cumplían con las delimitaciones de la investigación establecidas en el Capítulo I. El objetivo fue identificar los factores de la rotación laboral voluntaria en dichas empresas.

Se decidió utilizar el estudio de casos múltiples para llegar a un análisis profundo de cada situación, donde fue importante crear un ambiente en el que el entrevistado se sintiera cómodo y dispuesto a compartir información. Además, se siguió un protocolo de caso para

garantizar la confiabilidad de la investigación, al seguir el mismo esquema con cada entrevistado, y se creó una base de datos para preservar la cadena de evidencias. Estas evidencias se refieren al consentimiento informado, las notas del investigador y la transcripción de las entrevistas, así como cualquier otro documento relevante que se presente en cada caso. Estas transcripciones fueron luego analizadas con el uso del Atlas Ti, estableciendo códigos, que permitieron llegar a los resultados para responder a las preguntas de la investigación y que se presentan en el siguiente capítulo.



Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

Este capítulo se inicia describiendo el perfil de las agencias de viajes en la ciudad del Cusco que participaron en el estudio. Luego se procede a presentar los resultados obtenidos de la investigación de campo y de allí se pasa a discutirlos, de una manera transversal. “Esta parte es la más importante del documento, ya que presenta el objeto del estudio”. (Avolio, 2015, p.114)

4.1 Perfil de los Informantes

Respecto al perfil de los informantes (ver Tabla 1) lo primero que se visualiza es la cantidad de tiempo que tienen las agencias de viajes operando, con un promedio de 26 años, donde el mínimo lo tiene C17 con cinco años y el máximo C4 que ha estado en el mercado por 60 años. En relación con el tiempo de operación C9 indicó lo siguiente:

La empresa es en primer lugar una empresa canadiense que tiene oficinas operativas y de venta a nivel mundial, hacemos tours en todo el mundo y siendo Perú, en especial Cusco, el lugar donde hay más flujo de visitantes, porque es una empresa de aventura y nuestra fortaleza es el Camino Inka, dicho eso te menciono de que la empresa se formó en el año 1990, en Cusco empezamos a operar con "Suppliers" con operadores locales, pero en el año de 2005 a 2006 decidimos establecer nuestra propia oficina aquí en Cusco, entonces hubo un periodo, obviamente los primeros años habían muchas cosas que enmendar, muchas experiencias nuevas que teníamos que vivir y mejorarlo de acuerdo al servicio que nosotros queríamos brindar, de acuerdo a las necesidades y todo lo que el negocio conlleva, entonces podríamos decir que ha sido desde el 2005 - 2006 se ha constituido. (C9, 7:7)

En relación con el género de los colaboradores *freelance*, se encontró que en su mayoría son hombres. Esto posiblemente se debe a las razones señaladas por C9:

Tabla 1

Perfil de Informantes

Casos	Años operando	Colaboradores <i>freelance</i>	Edad promedio de colaboradores	Servicios que ofrecen	Mercado objetivo	Empleados totales	Antigüedad de los empleados
1	10	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Turistas del segmento más de lujo	20, en Cusco 8	El más antiguo 4 años
2	18	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Todo nivel, de todo el mundo	44 y 50 guías	Algunos hasta 10 años, pero la mayoría entre 4 y 5 años
3	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	26	Hay de 11 a 12 años
4	60	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Receptivo de Lima	52 a 54	NS/NR
5	31	2 varones	Entre 30 y 40	Turismo receptivo, tradicional y de aventura	Principalmente nacionales	10	10 años
6	35	No sabe cuántos	De 25 a 35 hasta 40 años	Transporte, excursiones, boletos aéreos, paquetes dentro y fuera del Cusco, a nivel nacional e internacional	Extranjeros, nacionales y no viajes de estudio (peruanos)	15	El personal más de 6 años, pero hay casos de más de 30 años
7	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR		NS/NR
8	41	13	NS/NR	NS/NR	Extranjeros, principalmente más de 50 años pero hay de todas las edades	30	Hay alta rotación
9	26	97% a 98% son varones	24 años a 60 años de edad	Cisita a Machupicchu, por tren y Camino Inka, tours, turismo comunitario, otros	Parejas sin hijos, ingreso por ambos lados, 18 a 30 años	20	Entre 2 a 4 años
10	14	3	30 años	Viajes privados para parejas y familias	Extranjeros, 90% de habla inglesa	15	Promedio de 7 años
11	20	20 son varones y 10 son mujeres	45 años	Tour operador	90% estadounidenses, 5% alemanes y el resto de América Latina	17	De 2 a 3 años
12	21	NS/NR	NS/NR	Turismo receptivo	Extranjeros principalmente		El más antiguo 14 años
13	59	NS/NR	NS/NR	Operadores de turismo tradicional, cultural	Alto 4 o 5 estrellas	43 en Cusco y 130 en Lima	Uno 18 años y el entrevistado de 14 años. La mayoría 2 a 3 años
14	18	90% varones y 10% mujeres	35 años	Turismo, principalmente de aventura	Extranjeros principalmente	15 a 16	Promedio de 6 años
15	13	65% varones 35% mujeres	35 años	Turismo receptivo especializado	Francófono, promedio de 53 años y gasto de US\$ 1,900	16	Promedio de 3 años
16	39	60% varones 40% mujeres	Rodea los 30	Servicios turístico en general	Receptivo	70	Promedio de 2 años
17	5	30 varones 20 mujeres	Entre 20 y 50 años	Turismo tradicional y de aventura, el objetivo es crear experiencias propias	De lujo	10	3 años
18	20	Todos son varones	25 a 30 años	Paquetes turísticos a nivel nacional y Bolivia	Francés, alemán, italiano, mercado francófono, americanos y de América Latina	30 a 35	5 a 7 años
19	15	La mayoría son varones	Alrededor de los 28 años	Turismo de aventura	Principalmente EE.UU., Canadá y Reino Unido	15	Promedio de 5 años

Nota. NS/NR significa no sabe o no responde.

Por el trabajo ser tan esforzado, caminar los porteadores tienen que cargar las cosas, etc. en su mayoría son varones en un 97%-98%, por la necesidad del trabajo, sin la necesidad de discriminar, si hubiese mujeres que les gustaría trabajar, dispuestas, bienvenidas. (C9, 25:25)

Mientras que otras empresas como C6 prefieren a las mujeres, “No sabemos cuántos, porque los *freelance* es cuando necesitamos, promedio mediano mitad a mitad, porque cuando son familias con niños yo prefiero tomar una mujer” (C6, 27:27). En relación con el promedio de edad de los trabajadores (ver Tabla 2), este está cerca de los 30 años, solamente C17 mencionó 50 años y C11 45 años que son los más elevados, mientras que el mínimo mencionado fue 20 años.

Al revisar los servicios que las agencias de viajes ofrecen se tienen casos de una oferta muy amplia, como es el caso de C9 y C17; mientras que C10 solamente se enfoca en turismo receptivo privado:

Tenemos desde turismo tradicional, turismo de aventura y, además, el objetivo de Ticari es crear experiencias propias, en lo tradicional tenemos city tour, Machupicchu, Valle Sagrado, Valle Sur, en lo que son actividades de aventura tenemos rafting, tenemos "...", tenemos cuatrimotos, "citline", "vía ferratas", "palado en roca" y todo lo que puedas imaginar de aventura en Cusco, a excepción de "Bangin champing" o parapente, hacemos actividades de aventura, pero que tampoco impliquen mucho riesgo, por obvias razones y en lo que son actividades propias tenemos la visita, el encuentro de 2 mundos, que es una actividad que realizamos dentro del mismo hotel, porque al menos en Palacio del Inka es una propiedad muy antigua, fue la antesala, el Qoricancha, entonces además dentro del hotel tenemos muchas horas de arte y la colección privada de antigüedades de la familia "Brensier" que tenemos que mostrar, entonces es un tour que recorre el mismo hotel. (C17, 5:5)

Se encontró también que hay agencias que se están enfocando en segmentos de clientes específicos, como C10 que se ha especializado en viajes privados para individuos, parejas o familias (9:9). Lo mismo ocurre con C15:

Nosotros, ofrecemos servicios, vendemos paquetes turísticos a nivel nacional del Perú, a unos clientes Francófonos, personas de Francia, de Suiza, de Bélgica y también de Quebec, la provincia donde se habla francés en Canadá y los paquetes que vendemos, son cada vez paquetes a la carta, quiere decir que cada vez se va a adecuar según el perfil del cliente, según su presupuesto, su tiempo. (15, 9:9)

La forma de definir el mercado o el cliente varía mucho de una agencia a otra.

Algunas lo definieron en torno al origen o el idioma del turista, mientras que otras en función de su gasto promedio. Se ve por ejemplo, que C1 indicó “sobre todo el americano, el europeo, más centralizado en Inglaterra, porque ahí está basado la empresa, pero en lo que es en general” (C1, 44:44). Para C2 (2:2) el mercado al cual se dirigía era, en un inicio, América Latina, por lo que en su misión indicaban ser el primer operador de la región, lo cual consiguieron en el año 2014. Mientras que otro entrevistado señaló:

Nuestro mercado no tiene discriminación, tenemos hasta pasajeros peruanos, lo único que no atendemos son escolares peruanos, nuestra meta es Estudiantes Universitarios de los Estados Unidos que vienen a hacer seminarios, tenemos un buen número de gente que nos colabora en los seminarios. (C6, 13:13)

Además de los trabajadores que se tienen en planilla, hay agencias de viajes que son grandes generadores de empleo en la región Cusco, lo cual fue explicado detalladamente de la siguiente manera:

Aquí en Cusco, tenemos empleados contratados por planilla 20, pero también tenemos colaboradores, prestadores de servicio, guías tenemos 70, cocineros tenemos alrededor de 50, porteadores 420, arrieros tenemos como 30, conductores que también

son prestadores de servicio, no los manejamos directamente pero si a través de empresa tenemos como 15, tour leader tenemos alrededor de 50 también. (C9, 13:13)

Dado que el tema central de esta investigación es la rotación, se preguntó a los entrevistados sobre el tiempo de antigüedad que tienen los empleados y se encontró que difiere ampliamente de una agencia de viajes a otra. Hay casos (C8, C10, C11, C14, C15, C16, C17) donde el promedio está entre dos y tres años, mientras que en otras empresas el promedio sobrepasa está en cinco o más años (C2, C3, C5, C6, C10, C19). Para explicar la baja antigüedad presente en varias agencias de viaje se presenta lo que explicó C8:

Ahí si me agarró porque ha habido bastante rotación últimamente, pero esto ha sido por el traslado de las oficinas del área de ventas y reservas de Lima a Cusco, porque la gente que estaba laborando en Lima vivía en Lima por lo tanto tuvo que retirarse de la empresa y aquí se ha tenido que contratar gente local. Entonces la mayor antigüedad acá en Cusco es la del gerente que debe tener doce años trabajando. (C8, 57:57)

4.2 Resultados de la Investigación

Los resultados de la investigación se han organizado en torno a las dos preguntas específicas de investigación. De esta forma se muestran al lector todos los factores que influyen en la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes de Cusco, separados en internos y externos. Pero antes de describir los factores, se presentan los resultados relacionados con la rotación laboral.

Los resultados recopilados en torno a la rotación laboral se presentan para cada informante (ver Apéndice H) y se van detallando en tablas agrupados por factores y/o preguntas. Lo primero que se investigó fue el índice de rotación laboral, encontrando diversas respuestas donde se observa que los índices de rotación son elevados aunque no existe un patrón claro en las agencias de viajes del Cusco (ver Tabla 2). También llama la atención el caso de C4 quien utiliza el término rotación laboral de una manera que no se ciñe a su

definición teórica, como “la desvinculación del trabajador que se va de la organización” (C4, 47:52). Igualmente, otros entrevistados confunden el término rotación laboral:

No rota, pero todos deben saber todo, eso en todos sitios debe pasar, a veces no está el jefe acá no, faltó yo y ellos sabrán cómo solucionar el problema hasta de plata, ya sabrán como lo hacen, no puede fallar nuestro servicio, hay un pasajero que no tomó su carro o cualquier cosa todos pueden saber cómo reunirse, como solucionar ese problema. (C6, 33:33)

Tabla 2

Índice de Rotación Laboral

Índices de rotación	Casos	f
Un solo empleado	C5	1
Dos empleados	C12, C18	2
22% del total	C15	1
30% del total	C19	1
La mitad del personal, pero no todos de forma voluntaria	C1, C9	2
Cuatro de un total de 26 empleados	C3	1
Es alta y constante porque contratan, no resultan y se tiene que volver a contratar	C8	1
Perciben la rotación como ascensos o movimientos internos en la empresa	C2, C4, C6	3
La rotación varía en función del cargo o del lugar	C10, C16, C17	3
Frecuente, pero no dan un índice	C11, C14	2
No sabe o no responde	C7, C13	2
Total		19

Mientras que otros sujetos sí interpretan el término rotación laboral apropiadamente, indicando, por ejemplo:

La empresa evoluciona bastante y por ende se cambian gerencias en todo el mundo, y acá en Cusco hubo una necesidad de hacer algunos cambios y yo llegue acá a la gerencia hace 4 años y vi la necesidad de hacer algunos cambios porque las necesidades de la empresa había cambiado, entonces entre ese año hasta ahora un 50% del personal de oficina es nuevo, en el último año hemos hecho rotación de personal alrededor de seis rotaciones en el último año y esto porque el negocio creció y necesitábamos manager en cada departamento, entonces la política de la empresa es de crear una línea de carrera que los chicos empiecen a evolucionar y empezar como un trabajador regular, luego pueden ser supervisores y quizás más adelante managers, eso es lo que apuntamos, pero eso ya depende también del trabajador, nosotros apoyamos pero depende del trabajador. (C9, 29:29)

Para C11 todos los empleados o casi todos eventualmente rotan, de manera voluntaria, y ha identificado lo siguiente como la causa principal:

Los horarios son a veces muy complicados y las personas buscan terminar el tema de sus tesis, muchos están en el tema de la licenciatura o algún post grado y se les complica bastante, entonces esa ha sido una constante que hemos encontrado que necesitan tiempo para hacer sus tesis. (C11, 28:28)

Otro sujeto que explicó las causas de la rotación fue C14:

Donde más hemos tenido rotación es en el área de cocina, porque es un área muy exquisita, la persona que esté ahí tiene que tener mucha concentración, mucha higiene, muchas cosas, más es la empresa que no se convence por esos servicios, que por decisión propia del empleado, ahí es donde más rotación podría haber, personal de planta, los *freelance* también hay rotación por que no siempre todos están disponibles, no tenemos exclusividad de servicio con los *freelance*, puede que los guías o

porteadores estén trabajando con otras agencias, ahí nosotros tenemos que rotar a otros no tienen exclusividad de servicio. (C14, 29:29)

Analizando los datos sobre los cargos que más rotan y se encontró reforzado el hecho de que la rotación está asociada a los cargos o áreas (ver Tabla 3), C16 explicó lo siguiente:

Hay un puesto que es el puesto... se podría decir de mayor rotación, que es el puesto de 24 horas, más que todo es el tema de los turnos porque son turnos rotativos, entonces a veces a los chicos no les gusta tener un turno de este tipo más que todo los nocturnos y sobre todo en temporadas altas hemos tenido hasta doble trabajo.... se ha visto mucho que ahora hay mucho joven que pretende ser gerente, ya no hay el tema de “pagar derecho de piso” como nosotros muchos hemos empezado desde abajo, ahora ya no, los chicos creen que saliendo de la universidad ya se merecen tener el puesto y todo eso, muy a pesar de que la empresa siendo grande creo que en comparación de otras empresas grandes, es la que desde un inicio, desde el primer día te da todos los beneficios. Todo el personal que está en C16 está en planilla. (C16, 35:35)

Tabla 3

Cargos que Más Rotan

Cargo	Casos	<i>f</i>
Ventas, agentes de ventas, counter de ventas o reservas	C1, C5, C10, C11, C12, C17, C19	7
Asistentes de 24 horas, ingresos	C16, C18	2
Operaciones	C14, C18	2
Practicantes	C17, C18	2
Todos los cargos	C6	1
No comprenden cabalmente el concepto de rotación e indican que rotan dentro de la empresa	C9	1
No sabe o no responde	C2, C3, C4, C7, C8, C13, C15	7
Total		22

Buscando conocer a fondo el perfil de los colaboradores que rotan y la frecuencia del ciclo, se preguntó sobre la antigüedad que tenían en la empresa los empleados que han rotado, encontrándose que es diversa como se aprecia en la Tabla 4. Sin embargo, en siete casos la mayoría de los colaboradores que rotaron tenían solo tres o menos años laborando en la empresa, siendo este el período de mayor riesgo. En cambio, se presentaron cinco casos entre cinco y 10 años y un solo caso donde el colaborador tenía más de 20 años.

Tabla 4.

Antigüedad de los Empleados que Han Rotado

Antigüedad de los empleados que han rotado	Casos	<i>f</i>
Menos de un año, solo meses	C16, C18	2
Entre uno o dos años	C14, C17	2
Entre dos y tres años	C10, C11, C15	3
Cinco o menos años	C19	1
Cerca de seis años	C5	1
Entre siete y 10 años	C8, C9, C12	3
Más de 20 años	C6	1
No sabe o no responde	C1, C2, C3, C4, C7, C13	6
Total		19

Dentro del perfil se investigó el nivel de instrucción del personal que con mayor frecuencia se retira y se encontró que ocho de los casos se trató de colaboradores que poseían educación superior y en otros tres casos eran técnicos (ver Tabla 5). Entonces, se puede comprender que a mayor formación profesional mayor será la disposición a rotar.

Tabla 5

Nivel de Instrucción del Personal que Ha Rotado

Nivel de instrucción	Casos	<i>f</i>
Secundaria completa	C5, C14	2
Técnico	C12, C14, C16	3
Superior	C6, C9, C10, C11, C15, C17, C18, C19	8
No sabe o no responde	C1, C2, C3, C4, C7, C8, C13	7
Total		20

Continuando con la exploración del perfil de los colaboradores que más rotan, se observa que no hay una influencia directa del género, ya que en 11 de los casos los entrevistados no pudieron señalar un género (ver Tabla 6). Luego, se muestran los datos del estado civil de los colaboradores que rotaron, donde parece notarse que el género no influye en la decisión de rotación, pues se da en la misma proporción en solteros que en casados (ver Tabla 7). Otro dato relevante que se encontró es que solamente en seis de las 19 agencias de viajes incluidas en la investigación se desarrollan encuestas de salida para conocer las causas de los retiros (C5, C6, C9, C11, C16, C17).

Tabla 6

Género del Personal que Ha Rotado

Género	Casos	<i>f</i>
Hombres	C10, C11, C14, C16, C19	5
Mujeres	C5, C17, C18	3
Hombres y mujeres por igual	C6, C9, C12	3
No sabe o no responde	C1, C2, C3, C4, C7, C8, C13, C15	8
Total		19

Tabla 7

Estado Civil del Personal que ha Rotado

Estado civil	Casos	<i>f</i>
Solteros	C10, C11, C15, C16, C17, C18	6
Casados o convivientes	C5, C6, C9, C14, C19	5
Solteros o casados por igual	C12	1
No sabe o no responde	C1, C2, C3, C4, C7, C8, C13	7
Total		19

Al indagar sobre la antelación con la cual el empleado le notifica a la empresa que se retira del trabajo, hubo múltiples respuestas (ver Tabla 8), donde 12 casos (C1, C2, C3, C4, C8, C12, C13, C14, C15, C16, C17) indicaron que se trata de un mes, en base a lo que

establece la Ley. Sin embargo, hay casos como el que se indica a continuación en donde el plazo es mucho menor:

Hemos tenido casos de que se han retirado y ha sido inmediato, porque han logrado alguna oportunidad, porque si no se tiene de acuerdo a ley no se va a tomar, eso se conversa, se habla, una chica estuvo tras de un trabajo mucho tiempo, de pronto salió su oportunidad y cuando conversamos le dije que esperas no? no seas tonta, otro va a tomar la oportunidad, pero es todo tu decisión, tienes todas las facilidades nuestras, tienes una carta de recomendación ya veremos, después vienes en la noche a poner al día las cosas. (C6, 53:53)

Tabla 8

Tiempo de Notificación que los Empleados Dan a las Empresas Antes de Rotar

Tiempo de aviso antes del retiro	Casos	f
Un mes	C1, C2, C3, C4, C8, C9, C12, C13, C14, C15, C16, C17	12
45 días	C19	1
Dos meses	C5	1
Tres meses o más	C10, C11	2
Varía dependiendo de cada caso	C18	1
No sabe o no responde	C6, C7	2
Total		19

La rotación laboral es percibida como un problema para las empresas en ocho de los 19 casos (ver Tabla 9), debido a que “se pierde tiempo y los errores que acarrear, significa costo financiero” (C1, 81:83). Así como también porque “el tiempo de adaptación y la transición misma nos toma tiempo en capacitación para tener el nivel que queremos” (C4, 69:69). Otra razón es:

Porque de alguna manera hay desgaste del equipo al momento producir, de la misma empresa en el tema de tener que hacer la convocatoria, afecta también en el mismo rubro de la empresa, somos netamente operativo, entonces este puesto es un puesto

base, muchos clientes que tenemos trabajan con C16 porque saben que hay un puesto de 24/7, entonces si hay un cliente que está a un horario diferente a Perú, pero saben que en C16 hay alguien que siempre está, entonces ahí la confianza. Y si tu no encuentras esa persona, eso nos trae problemas con los clientes, o sea obviamente es neurálgico por eso el perfil del puesto lo estamos cambiando. (C16, 67:67)

Tabla 9

La Rotación Laboral Vista como un Problema

La rotación es un problema	Casos	<i>f</i>
Sí es un problema	C1, C2, C3, C4, C11, C14, C16, C17	8
No es un problema	C5, C6, C8, C9, C10, C12, C13, C15, C18, C19	10
No sabe o no responde	C7	1
Total		19

En cambio, para C5 la rotación laboral no es un problema para la empresa:

Porque básicamente el turismo las personas tienen conocimiento de toda parte operativa, porque si no existen reservas no hay operaciones, si no hay operaciones no hay forma de generar las reservas o generarle un servicio al cliente. Ósea es un tipo de engranaje que cada función encaja con la otra función que básicamente en todo lo que es parte operativa, reservas es un conjunto. En lo que respecta a la parte administrativa, si es fuera de lo que es la parte operativa. (C5, 77:79)

Además, otro individuo entrevistado lo percibe como una oportunidad y no como un problema, explicando que:

Al contrario en la rotación aprenden todos a manejar todas las áreas, no es un problema, todo lo contrario, beneficia, además no hay personas que cuando tienen trabajo se apoderan de ese servicio y ya no quieren salir, es bueno las rotaciones. (C6, 55:55)

El costo de la rotación tiene una dimensión financiera importante (ver Tabla 10), pero además tiene efectos en ventas y en la relación con los clientes (ver Tabla 11). Los sujetos explicaron que se podía generar gran cantidad de errores, como reservaciones en fechas que no son las correctas, donde el costo principal sería no cumplirles a los clientes (C1, 85:91).

Tabla 10

Costos Asociados a la Rotación de Personal

Costos asociados a la rotación	Casos	f
Sí hay costos pero no se miden o no representan perjuicio	C11, C14	2
Liquidaciones y beneficios que se pagan	C1, C2, C8, C17	4
Inversión en la formación del personal que se retira	C2, C5	2
Reclutamiento, selección, contratación y/o entrenamiento de nuevo personal	C3, C8, C10, C13, C15, C16, C17, C19	8
No hay costos porque a las personas en entrenamiento no se les paga	C4, C18	2
No sabe o no responde	C6, C7, C9, C12	4
Total		22

Tabla 11

Otros Efectos Asociados con la Rotación Laboral Voluntaria

Efecto de la rotación en la atención a los clientes	Casos	f
Sí hay efectos, pero no los detalla	C1, C4, C9, C13, C19	5
Se puede perder el contacto con los clientes o la sensación de personalización, incluso pérdida de ventas	C3, C10, C16	3
Sí, por desconocimiento de los productos y de los servicios	C8	1
El efecto es mínimo porque se brinda entrenamiento	C2	1
No hay efectos porque se le avisa a los clientes	C6	1
No hay efectos	C11, C12, C14, C15, C18	5
No sabe o no responde	C5, C7, C17	3
Total		19

En cambio, para otro entrevistado, el principal costo es el asociado al proceso de reclutamiento y selección:

Costos de tomar exámenes, porque... es un proceso, después de la entrevista personal, hay un tema psicolaboral, hay exámenes que se les toma y eso se les toma mediante recursos humanos, es una empresa de recursos de Lima, a mí me cobran por examen obviamente no, entonces este incluso hay veces si es un puesto gerencial o un puesto de jefatura, si este utilizamos a estos head hunters que buscan el perfil de puestos entonces hay costos, luego de esto hay una inversión de tiempo porque a la persona que yo veo la siento y tiene que pasar. (C13, 99:99)

En adición a estos datos, la rotación, sin duda alguna, tiene efectos sobre la atención a los clientes. Al respecto, se conoció lo siguiente:

En ventas sí, nos ha costado, entonces por eso es que ahora, antes por ejemplo pedíamos un mínimo de un año y ahora, no les pedimos pero les concientizamos de que si van a quedar menos de un año tal vez no sea el puesto ideal, idóneo y se les explica, te vamos a pagar bien te vamos a pagar comisiones, todos los beneficios de ley, pero cuando tú te retiras rompes la confianza del pasajero, porque el pasajero imagínate tú vendes ahora, y te retiras dentro de tres meses, el pasajero no sabe que la empresa estaba 13 años, lo único que sabe es que habló contigo, hizo la compra y luego de dos meses tú dices chao, digamos si hemos tenido problemas en eso, no hemos tenido problemas, pero si es un costo recuperar la confianza del pasajero, especialmente nunca en operaciones, o sea, por ejemplo cuando uno se ha ido de operaciones, inmediatamente lo hemos sustituido con otra persona, es justamente el personal que rota el de ventas el que es un poco sensible porque es servicio al cliente directo con el pasajero, o sea yo tendría que decir ese es el área más sensible y justo ese es el que más rota, porque nosotros no contratamos necesariamente peruanos,

tratamos de contratar gente de habla nativa inglesa para que puedan directamente hablar con los pasajeros, por el tipo de producto que nosotros vendemos, no vendemos paquetes, vendemos viajes completos privado de una duración entre cinco y 25 día solo para parejas y familias. (C10, 35:35)

4.2.1 ¿Cuáles son los principales factores internos que ocasionan la rotación laboral voluntaria, en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco?

Se ha recopilado toda la información en torno a los factores internos que ocasionan la rotación voluntaria (ver Apéndice I), a continuación se analiza detalladamente cada uno de ellos. En lo que se refiere a la remuneración (ver Tabla 12), la mayoría de los entrevistados indicaron que está dentro del promedio del mercado. Para C13, los montos de los salarios se han determinado en base a un análisis de la industria:

Tabla 12

Remuneración como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria

Remuneración adecuada	Casos	f
Dentro del promedio de la industria	C1, C14	2
Sí, es adecuada o justa	C2, C3, C10, C11, C12, C13, C15, C17, C19	9
Superior al sueldo mínimo	C4	1
No es adecuada	C5, C16, C18	3
Un grupo recibe propinas y otro no	C9	1
No sabe o no responde	C6, C7, C8	3
Total		19

Se vio el tema de rangos tanto en el mercado como en la empresa y se niveló, también un poco Cusco con Lima, no este, eh entonces este, se analizó se han puesto rangos por digamos por áreas, por puestos, por jefaturas, entonces hay ciertos, digamos, hay margen no, si tú eres un gerente no puedes ganar menos de eso, no puedes ganar más de eso, si tú eres un jefe de área no puedes ganar menos de eso, y si eres un

supervisor o un ejecutivo, hay esos márgenes de lo cual se han nivelado y eso han sido comparado con el mercado. Entonces actualmente e incluso nosotros pensamos de, que el personal de Coltours no está mal pagado e incluso está un poco sobre, sobre la línea de lo normal. (C13, 111:111)

Para referirse a las diferencias salario que hay internamente en la industria dependiendo de los cargos que se ocupan C9 explicó lo siguiente:

La industria del turismo es una industria en el Perú que hasta hace cinco años atrás creo que se veía como la industria que más plata te da, por la sencilla razón de que cuando un trabajador sea guía, trasladista o lo que sea, que está dando la cara al pasajero a parte de su salario recibe una propina, usualmente las propinas son en moneda extranjera y eso obviamente es un plus al trabajo que hacen, pero hay una manera de percibirlo diferente cuando uno trabaja en turismo pero con gente que no necesariamente da la cara al pasajero, que tienen un sueldo, con los beneficios que el gobierno, las políticas de estado, ministerio de trabajo, etc. y también las empresas tienen algunos plus que se da al trabajador, el trabajador a veces que está en oficina no necesariamente y lo que nos enseñan a los que hemos estudiado turismo, me imagino cuando ibas a la universidad el profesor siempre te decía vas a ganar dólares, etc., lamentablemente es algo que quizás no necesariamente es al 100%, correcto por que dependiendo al área que tú te manejes, ahora como está el mercado, cómo paga el mercado en el Perú, creo que nosotros estamos igual e incluso un poquito más arriba del promedio. Una diferencia grande para los trabajadores, aquí en la empresa ellos pueden tomar cada nueve meses un viaje a cualquier parte del mundo con todos los gastos pagados, la empresa le da gratis si tus de vacaciones quieres irte no sé a qué lugar te gustaría ir al Europa del este vemos en el sistema vemos un tours al Europa del este las fechas en que están saliendo aplicas y este llenas tu formulario y listo

están aprobados tus vacaciones que puedes tomar como tus vacaciones y tu viaje entonces estos son los plus que tiene el trabajador. (C9, 67:67)

Como indicó C19, las condiciones físicas del lugar de trabajo son necesarias para satisfacer a los trabajadores y esto se refleja en las respuestas dadas por los informantes (ver Tabla 13), mostrando que, por ejemplo, en 14 de los casos las instalaciones son adecuadas. Es por eso que la agencia de C19 pone a disposición de los colaboradores bebidas de té en cualquier horario, además de ofrecerles otras facilidades como una mesa de billar, una pequeña biblioteca y dos horas de almuerzo (C19, 103:103). De los 19 entrevistados, 17 indicaron que las condiciones físicas del lugar de trabajo sí son las adecuadas (ver Tabla 4), al respecto, señalaron lo siguiente:

Tenemos un buen ambiente, todos tienen su sitio, sus cosas, tenemos hasta una cocina, tenemos un salón de juntas, si alguien quiere reunirse con alguien hay una sala de juntas, hay también otra de reunión por acá, arriba también hay otra sala de juntas, por si se duplique, triplique, tenemos los servicios higiénicos arriba y abajo, tenemos todo hasta la lavandería. (C6, 89:89)

Tabla 13

Condiciones Físicas del Lugar de Trabajo como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria

Condiciones físicas del lugar de trabajo	Casos	f
Favorables o adecuadas	C2, C3, C5, C6, C8, C9, C11, C12, C14, C15, C16, C17, C18, C19	14
Han mejorado	C1	1
Hay problemas con los servicios básicos	C4	1
El espacio es adecuado pero los equipos no	C7	1
No es apropiada, el espacio es limitado	C10, C13	2
Total		19

Tratamos de darles todo lo necesario, no el equipo, todos cuentan con un celular, independientemente están al tanto no, por ejemplo por el tema del frío compramos calefactores, tenemos oficinas grandes ,tenemos cámaras para ver el acceso de las personas, considero que sí, que el espacio o el ambiente nos tratamos de adecuar a la realidad, no con él , frío que nos mata, ahora es una de las razones que construí, mejor dicho arregle la terraza arriba, para poner sombrilla, tenemos una cocina, pero muy aparte para poder almorzar con el sol y todo eso (C7, 15:15).

Los dos casos donde señalaron que las instalaciones de sus agencias de viajes no son las apropiadas son las siguientes:

Solo más o menos, nosotros estamos en la búsqueda de un nuevo local, el ambiente de trabajo es cosí es decir, los chicos todos tienen nuevas computadoras, todos tienen la mejor tecnología posible, se busca mucho su comodidad, o sea, si se rompe una silla, yo, personalmente voy a PROMART y compro la silla, priorizo su bienestar, tiene su cocina, su propio horno, servicios higiénicos, alguien nos limpia, no me gusta el hecho que nosotros estemos en una zona residencial. Los chicos pasan mucho tiempo acá y es importante que la infraestructura sea adecuada, entonces uno de nuestros proyectos para el 2017, es buscar una casa con ventanas, con más iluminación, pero sí sé que el ambiente laboral influye mucho, entonces yo diría más o menos. (C10, 105:105)

Estamos colapsando, ya estamos muy apretados y es una de las cosas que a mí el clima laboral no me ha hecho despegar, porque muchas personas dicen ‘claro en el tema de equipos. (C13, 166:166)

De la misma manera, hay otros casos donde la empresa provee las condiciones adecuadas pero las condiciones no llegan a ser óptimas por estar fuera del control de la empresa. Esto fue lo señalado por C4 “la infraestructura es buena y es cómoda, pero el

limitante a veces, por esta zona es que no hay agua entre las 12 a veces no siempre, entre las 12 y 2". (C4, 115:119)

En cuanto al estilo de liderazgo que predomina, se observa que cinco de los entrevistados no lograron definirlo (ver Tabla 14), mientras que en siete casos consideran que es democrático o participativo. Es por ello que C4 (127:127) señaló que se basan en la confianza; mientras que C5 (119:119) indicó que el jefe es uno más del equipo; y C6 (91:91) mencionó que exigen el cumplimiento de las obligaciones y lo revisan con una reunión diaria. Además, hubo entrevistados que indicaron que el estilo de liderazgo se debe alternar de acuerdo a la situación. "Yo diría... ecléctico entre autoritario y democrático alternando, porque hay cosas que es mejor consensuar, hay otras cosas que... se tienen que dictar" (C1, 188:194). Entre los que lograron definir el estilo de liderazgo, predomina el democrático, apoyado por empoderamiento, reuniones y comunicación.

Tabla 14

Estilos de Liderazgo como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria

Estilo de liderazgo	Casos	f
Autoritario	C6, C7	2
Democrático y/o participativo	C2, C4, C8, C9, C10, C11, C13	7
Combinación de varios estilos	C1, C12	2
Es complicado	C16	1
No hay un líder	C14, C18	2
No logran definirlo	C3, C5, C15, C17, C19	5
Total		19

Se encontró que en 12 de los 19 casos (ver Tabla 15), los entrevistados consideran que los empleados tienen las habilidades y características necesarias, mientras que otros seis no dieron respuesta y un sujeto indicó que sí tienen habilidades, pero no todas las que se necesitan. Sin embargo, a pesar de contar con las habilidades, se encontró que siempre hay espacio para mejorar:

Sí, por eso es que algunos que tienen mejor fortaleza, por eso hay algunos que son bastante minuciosos, y otros que operativamente tu no sienten su falta, pero hay mercados más completos y ahí entran las últimas capacitadas, Rosa es la más experimentada y maneja las cuentas más fuertes, ella no se hace bolas y tu sientes que ella sabe y esa misma cuenta se la das a Saúl que ha subido del puesto de 24 horas hace un mes, é se ahoga. Por eso el mismo desempeño o las funciones que se les dá, es en base a la experiencia que uno tiene. (C16, 110:110)

Tabla 15

Habilidades y Características Necesarias en los Empleados como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria

El personal tiene las habilidades necesarias	Casos	<i>f</i>
Sí	C5, C6, C7, C10, C11, C12, C14, C15, C16, C17, C18, C19	12
Algunas habilidades pero no todas	C13	1
No		0
No sabe o no responde	C1, C2, C3, C4, C8, C9	6
Total		19

Además, las habilidades tenderían a variar de una persona a otra y se complementarían dentro de la organización: “Pueden venir personas que no saben casi nada de turismo, pero tienen otras habilidades, la conexión con el cliente, la responsabilidad, la habilidad que tiene para resolver problemas, entonces hay amigos que captan las cosas más rápido, otras no”. (C7, 21:21)

Se encontró, por otro lado que en 13 de los 19 casos sí se realizan evaluaciones de desempeño de forma constante (ver Tabla 16). Al respecto, C4 indicó que sus evaluaciones se basan en objetivos periódicos, a los cuales se les da seguimiento (C4, 135:135). En los otros

seis casos donde no se tienen evaluaciones de desempeño se cuenta con los comentarios que dejan los clientes, tal y como lo señaló C6:

Las evaluaciones en los reportes; en los reportes que tenemos de cada pasajero, como lo recibí, estuvo bien, estuvieron más tiempo, le contestaron el teléfono, quien le recibió la reserva, cuando le contestaron, en un reporte tu sabes de todos lo que paso.
(C6, 95:95)

Tabla 16

*Evaluaciones de Desempeño como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral
Voluntaria*

Frecuencia de las evaluaciones de desempeño	Casos	<i>f</i>
Trimestrales	C13, C17	2
Semestrales	C9, C12, C14, C15, C16	5
Anuales	C3, C4, C5, C10, C11	5
Antes de la renovación de los contratos	C2	1
Se utilizan las evaluaciones de los clientes como medida de desempeño	C6	1
No se realizan evaluaciones de desempeño	C7, C18, C19	3
No sabe o no responde	C1, C8	2
Total		19

En otros casos se encontró que, en lugar de hacer una evaluación de desempeño completa, se concentran en identificar y señalar los errores que los empleados comenten: “Tenemos un cuadro donde evaluamos los errores que se puedan dar con nuestros, con los guías” (C7, 23:23). Por otro lado, C19 parece no conocer lo que es una evaluación de desempeño, ya que señaló que la evaluación en su agencia de viajes:

Es constante, simplemente es constante, bueno cuando hay fallas mucho más todavía, no, pero siempre hay que estar preguntando todo el día, por arriba, por abajo, en la oficina, como están, como están, tenemos el almacén también arriba, bueno por el arco Tica Tica, siempre hay que estar coordinando todo (C19, 111:113)

Uno de los principales objetivos de hacer las evaluaciones de desempeño es dar retroalimentación al colaborador para, de esta manera, poder tener una mejora continua. En la mayoría de los casos no hay retroalimentación (ver Tabla 17), a pesar de que reconocen que la información recopilada debería servir de base para capacitar, como lo indicó C1: “Si es que fuese necesario, existe alguna opción de capacitar en algún sistema mejorado, en alguna opción de cambio de sistemas o de reservas” (C1, 196:201). C4, de la misma manera, sostiene que:

Deberíamos de tener en realidad porque según ISO, deberíamos de tener un cronograma de capacitaciones anuales, eh de repente ha sido un descuido mío no haber dado un seguimiento a esto, pero en puestos de confianza a nivel interno si lo hemos hecho, de repente que hay que mandar a un compañero a Lima porque estamos cambiando, estamos en una transición de todo lo que es programación entonces va y se capacita en Lima, en hoteles, en taxis, etc. le ponemos de todo y viceversa. (C4, 131:131)

Tabla 17
Retroalimentación como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria

Retroalimentación de las evaluaciones	Casos	f
Sí	C3, C6, C9, C11, C12, C13, C14, C15, C16, C17	10
No	C1, C2, C4, C5, C10, C18, C19	7
No sabe o no responde	C7, C8	2
Total		19

En cambio, C6 dijo que, en su caso, si dan la retroalimentación, pero, como refleja su comentario, ellos no realizan evaluaciones de desempeño sino que recopilan los comentarios de los pasajeros o turistas:

Claro, cuando hay un buen reporte se publica generalmente, siempre los reportes son buenos, pero si hay alguna cosa de algún pasajero uy yo quiero agradecer a la persona tal porque le llame y me contesto muy bien medio esto presupuestos y me dio esto, esto en la reunión se le dice fulano tal felicitaciones ahí está el reporte o se pasa a todas las máquinas para que tomen en cuenta. (C6, 99:99)

Al preguntar sobre la incorporación de la ética en la toma de decisiones, se encontró que los 13 sujetos que respondieron consideran que es necesario e importante, pero varios de ellos asocian la ética directamente con el comportamiento de los empleados (ver Tabla 18). Quizás la visión más adecuada de la ética fue la siguiente:

De manera muy fuerte, es bien sencillo, consideramos de lo que somos, cada empresa tiene sus valores tenemos las nuestras y entonces siempre para nosotros estos valores son las referencias, cuando hay decisión que tomar, si estamos en duda de la mejor decisión que tomar lo que define y nos guía son los valores, igual una persona que entra en la empresa, la primera hora que pasa la pasa con su encargado o conmigo sobre un punto; cual es nuestra misión, cuales son nuestros valores, aquí está el camino y nos guiamos de eso, si no, no estamos alineados y eso, no nos va (C15, 97:97).

Tabla 18

Ética en las Decisiones como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria

Influencia de la ética en la toma de decisiones	Casos	f
Es un tema gerencial	C4, C19	2
Afecta todo proceso de toma de decisiones	C5	1
La ética se debe reflejar en el trato a los clientes	C8	1
Los empleados deben mantener un comportamiento ético en todo momento	C8, C15, C18	3
Rige a toda la empresa, es un valor o pilar	C9, C10, C11, C13, C14, C16, C17, C19	7
No sabe o no responde	C1, C2, C3, C6, C7, C12	6
Total		20

Se conoció, por otro lado, que 15 de los 19 entrevistados (ver Tabla 19) consideran que los colaboradores sí están satisfechos con sus trabajos, aun cuando C7 reveló lo siguiente:

Considero que sí, pero, yo creo que nadie es feliz al 100%, no, sí, para ser honesta sí, yo creo que si lo están pero muchos tienen esas miras de crecer poder tener otro tipo de cargos, no, como les contaba de abrir su propio negocio. (C7, 44:44)

Tabla 19

Satisfacción de los Empleados con su Trabajo como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral Voluntaria

Satisfacción de los empleados con su trabajo	Casos	f
Sí están satisfechos	C1, C2, C3, C5, C6, C7, C8, C9, C11, C12, C14, C15, C16, C17, C18	15
La satisfacción no es total	C4, 10	2
No conocen si los empleados están o no satisfechos	C19	1
No sabe o no responde	C13	1
Total		19

C9, por ejemplo, está seguro al respecto de la satisfacción de los clientes internos y externos, pues aplican pruebas para medir esta:

Creo que los resultados de nuestras encuestas internas que hacemos, creo que los clientes internos, chicos que trabajan para la empresa yo sí creo que están satisfechos y contentos y el cliente externo también, tenemos este medidor que se llama NPS "Net Promoter Score" que lo utilizan bancos, utiliza apple, facebook, google, entonces a través de eso medimos el grado de satisfacción. (C9, 115:115)

Del lado contrario:

Es algo que yo no podría decir si están satisfechos por su trabajo, no podría decir si están satisfechos por su trabajo, sería poco difícil decir, porque hay un nivel de estrés siempre que afecta a todos, entonces hay pasajeros reclamones, digamos sea por email

o por teléfono, o hay personas entonces estrés, no sé, no sé, pero es una buena cuestión que podría averiguarlo yo por ahí, pero lo que yo he podido percibir es que en algunos casos sí, porque ha habido un crecimiento por ejemplo digamos de su inglés hablado, escrito, mejoran bastante, entonces por ahí se podría percibir un cierto tipo de satisfacción a no ser que me digas por el lado económico, estrictamente nunca nadie va a estar satisfecho por ese lado, siempre uno va a querer más y ganar más pero creo que en muchos casos he visto que hay crecimiento, satisfacción creo que para mí sería lo ideal. (C19, 139:139)

Al indagar sobre la satisfacción, específicamente con las condiciones del trabajo, se encontró que en cuatro de las agencias de viajes entrevistadas se considera que los empleados no están satisfechos con sus salarios, remuneraciones, u otras condiciones. Sin embargo, C6 indicó que “el que no, sabe que hay que estar buscando otro sitio” (C6, 115:115), evidenciando que esta es una razón para rotar voluntariamente. Aunque como indicó C9 (117:117) es algo natural del ser humano el tener cierto grado de insatisfacción “Sí, creo que están satisfechos, obviamente un trabajador por naturaleza va a querer más y mi trabajo es invitarlos a ellos a que conozcan el negocio”.

Así mismo, en 16 de las 19 agencias de viajes estudiadas se dan reconocimientos a los empleados por su buen desempeño (ver Tabla 20). Estas felicitaciones usualmente son verbales, en seis casos incluyen un incentivo monetario, y, en otros dos, obsequios. La importancia de los reconocimientos la dejó claramente establecida C11:

Para nosotros es bien importante reconocer el trabajo bien hecho, porque es más fácil simplemente resaltar, lo que se ha hecho mal o lo que no se ha hecho, entonces siempre, que hay un buen trabajo, se escribe un mail, con copia a toda la oficina, y se celebra el buen trabajo de una de las personas, de una de las áreas o de toda, o de todo el conjunto (C11, 124:124).

Tabla 20

*Reconocimiento a los Empleados como Factor Interno que Motiva la Rotación Laboral**Voluntaria*

Reconocimiento a los empleados	Casos	f
El reconocimiento es por mail, con copia a todos los empleados	C1, C2, C11	3
El reconocimiento es verbal	C4, C8, C15	3
El reconocimiento es por escrito, carta o diploma	C13	1
El reconocimiento es en un acto público	C10	1
El reconocimiento es a través de incentivo económico	C3, C7, C9, C12, C14	5
El reconocimiento se acompaña de obsequios	C17, C19	2
Se hacen reconocimientos pero no de forma constante	C6	1
No se hacen reconocimientos	C5, C16, C18	3
Total		19

En cuanto a programas para la retención del personal, se encontró que ninguna agencia de viajes del Cusco ha diseñado ni aplica esta medida, incluso C7 y C19 señalaron que aquellos empleados que lo desean pueden retirarse, por lo que se quedan solamente los que así lo desean. Además, se encontró que C12 y C16 consideran que el ofrecer empleos formales, en planilla, es suficiente para retener el talento, como lo muestra el siguiente comentario: “Nuestro programa, yo creo más que programa, nuestra política es cumplir con todos los beneficios de ley, esa es una cosa y ser constantes con nuestros trabajadores” (C12, 126:130). Esto lo confirmó C17 de esta manera:

De por sí, ya es muy atractivo estar en una empresa que: (1) te brinda todos tus beneficios, en el tema de remuneraciones son muy puntuales, (2) estas capacitaciones que tenemos (3) los reconocimientos que tenemos dentro de la empresa y en la corporación (4) la oportunidad de crecer que tiene, no sólo la cadena, sino en las otras empresas del grupo, eso ya de por si lo hace atractivo si es que tú también lo quieres hacer atractivo. (C17, 123: 123)

Se indagó, también, sobre la intención de los empleados de continuar en la empresa o de rotar y se encontró que 11 de los 16 jefes entrevistados piensan que todos sus colaboradores desean conservar sus empleos (ver Tabla 21). Sin embargo, C18 indicó que cada quien busca lo que considere mejor para su persona (C18, 142:142). Entre los que piensan que sus trabajadores desean rotar, destacó lo siguiente:

Hay algunos que creen que ya han cumplido su ciclo, porque el tema puede ser este cambio de estructura, vieron que no podían crecer más, no, eh hay otros que tal vez están posiblemente que podrían estar buscando siempre existe una oportunidad mejor, lo creo que muchos lo pensarían dos veces, no. Pero más que todo es un poco como te identificas en el tema, creo que entre el líder anterior y mi persona hay muchas cosas que han cambiado, a mi gusta más el orden, ósea, me gusta, soy flexible pero con orden, nos es que yo por ser tu jefe vas a venir a las once de la mañana sin avisarme y simplemente recargando el trabajo a otro, puedes venir a las once de la mañana, pero avisa, para poder avisar y tomar acciones, yo tenía a varios, pero creo que de ahí no hay un tema personal o algo que me puedan decir en mi caso, no, que se han ido a juerguear o algo así, más que todo por el tema de sus horarios. (C16, 162:162)

Tabla 21

Intención de los Empleados de Continuar en la Empresa o de Rotar

Intención de continuar laborando en la empresa	Casos	f
Sí, todos los empleados desean continuar en la empresa	C1, C4, C5, C8, C9, C11, C12, C13, C14, C17, C19	11
Hay un porcentaje pequeño que desea retirarse	C2, C10	2
Hay empleados que no desean continuar en la empresa	C3, C6, C7, C16, C18	5
No se sabe	C15	1
Total		19

Para cerrar la revisión de los factores internos, se presenta la información sobre otros factores que puedan haber identificado los entrevistados (ver Tabla 22). Cuatro de ellos (C1,

C11, C14, C15) señalaron que los empleados estarían motivados a rotar si encuentran oportunidades en otras empresas, ya sea de ascender o de recibir mayores ingresos. Así lo demuestra C15 al comentar que “oportunidades de mejores condiciones económicas que podrían hacer que las personas renuncien sería un punto”. (123:123)

Tabla 22

Otros Factores Internos que Motivan la Rotación Voluntaria

Casos	Otros factores internos	Tipo de factor
1	Mejora personal en otra empresa	Negativo
2	NS/NR	
3	NS/NR	
4	No logran encajar con el equipo	Negativo
5	Incremento de clientes	Positivo
6	Transparencia en las operaciones, no hay informes secretos	Positivo
7	NS/NR	
8	NS/NR	
9	Crecimiento del negocio, mayor afluencia de pasajeros	Positivo
10	La presencia de personas conflictivas	Negativo
11	Falta de oportunidades de ascensos por ser una empresa pequeña	Negativo
12	No tienen rotación por lo que considera que esto no aplica	
13	NS/NR	
14	Mejor oferta en otra empresa	Negativo
15	Búsqueda de mejoras económicas	Negativo
16	NS/NR	
17	Estrés	Negativo
18	Aburrimiento con el trabajo que realizan	Negativo
19	Estrés o cansancio	Negativo

Nota: Negativo indica que el factor tiene un efecto que impulsa la rotación laboral voluntaria, mientras que positivo indica que es un factor que contribuye a que los colaboradores no roten

Apareció, también, el factor del cansancio o el estrés, que fue mencionado por C17 y C19. Por último, pero no menos importante, está el clima laboral, que puede ser perturbado por otro empleado, como indicó C10:

Cuando hay personas conflictivas, ya me ha pasado, si hay una persona conflictiva siempre va a traer inconsistencia a todo el mundo. Entro una señorita y era muy conflictiva, ella era muy buena en su trabajo, pero lo hace mal... pero ellos no

renuncian pero si se molestan, entonces cuando se molestan baja la productividad, están como que así estresados y se nota porque como siempre el ambiente está bien, cuando está algo está distinto lo notan inmediatamente, no renuncian pero si las personas conflictivas son altísimo costo para la empresa, porque tengo que invertir mi tiempo yo por ejemplo que soy como directora, tengo que estar negociando diferentes precios para la empresa y hacer reuniones con ciertas personas. (C10, 163:165)

4.2.2 ¿Cuáles son los principales factores externos que ocasionan la rotación laboral voluntaria, en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco?

Entre los factores externos, el principal es la disponibilidad de ofertas de trabajo en el mercado. Al respecto, en la ciudad del Cusco es posible encontrar ofertas laborales para las personas que trabajan en las agencias de viajes (ver Tabla 23). Esto se debe a lo siguiente:

Básicamente se están aperturando hoteles nuevos, se aperturan empresas nuevas, las cuales de repente tienden a tener una mejor remuneración que podría hacer de que un empleado se pueda ir, lo cual no necesariamente ha ocurrido, por ejemplo al margen de que la parte remunerativa no sean tan alta, el cliente perdón el trabajador se queda no, por la seguridad que brinda la empresa, (C5, 187:189)

Tabla 23

Existencia de Oportunidades en el Mercado Laboral de Cusco

Respuesta	Casos	<i>f</i>
Sí	C3, C6, C9, C10, C11, C12, C14, C15, C16, C17, C18, C19	12
Probablemente sí	C5	1
No		0
NS/NR	C1, C2, C4, C7, C8, C13	6
Total		19

La capacitación y experiencia que algunos de los entrevistados brindan hacen que sus empleados sean cotizados en el mercado, tal y como lo señaló C16:

sabemos que mucho de los chicos que han salido de acá en búsqueda de una nueva oportunidad, no pasa ni una semana y han sido tomados en otros trabajos, no, y la mayoría que ha dejado sus puestos de trabajo lo hacían para algo mejor, o porque tal vez ya se cansaron de lo mismo. (C16, 176:178)

Sin embargo, es importante considerar que el nivel de oferta no es igual a lo largo de todo el año:

Esta atracción es en temporada alta, sobre todo en la temporada alta hay un comportamiento desleal de algunas empresas incluidas las grandes que necesitan por la emergencia, pero nuestros trabajadores también han probado ese trago amargo de ganar un poquito más, después decirles chau, y otra vez están acá, por favor que quieren volver, no tenían planilla, no tenían en los meses difíciles donde estar, porque nadie toma personal en época baja. (C12, 147:147)

Al indagar sobre el efecto de las transacciones online en la rotación laboral (ver Tabla 24) se encontró que la mayoría de los entrevistados no comprendía la pregunta, por lo que hubo 12 personas que no respondieron. Esto se debe a que asocian las transacciones online con los clientes, es decir, con el proceso de ventas y no con la búsqueda de trabajos que podrían hacer los empleados, o con los cambios en el diseño de los cargos, como lo explicó C12: “Ha afectado porque con las transacciones online, la demanda de algunas agencias de viajes ha disminuido y con ello se han eliminado algunos puestos de trabajo” (169:169). En cambio, C17, quien comprendió cabalmente la pregunta indicó que la rotación sí ha incrementado porque el mercado es más ágil y las ofertas de trabajo se difunden más rápido (165:165).

Por otro lado, siete de los entrevistados (C1, C3, C9, C14, C16, C17, C18) mencionaron otras ofertas de trabajo con mejores condiciones, lo cual ya fue previamente tratado (ver Tabla 25). Además, hubo mención a factores internos como la remuneración que

se da a los empleados (C8), el crecimiento en el flujo turístico que trae posibilidades de ascender (C5) o clima laboral (C12). En lo que realmente se refiere a factores externos, destacan las mudanzas y los factores políticos:

Tabla 24

Efecto de las Transacciones Online en la Rotación Laboral Voluntaria

Respuesta	Casos	f
Ha aumentado la rotación	C17, C18	2
Ha disminuido la rotación	C12	1
No ha tenido ningún efecto	C10, C11, C15, C16	4
NS/NR	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C13, C14, C19	12
Total		19

Lo único que podría decir yo es que una persona tuviera que mudarse a otra ciudad, eso sería un factor externo, o enfermedad como hemos tenido, pero después un factor externo que afecte eso es algo que venga un acto de terrorismo y la gente tuviera que... si el terrorismo ingresa acá, la gente comienza a migrar, se va a otros sitios más seguros, pongámoslo en el peor de los casos, pero después [...]. (C8, 169:169)

En cambio, C9 mezcló factores internos con externos cuando listó distintos elementos:

Que alguien tenga familia, desastres naturales, tantas cosas que pasan, van más que todo por el tema de ellos, familiar y la estructura, puede haber problemas sociales, esas cosas externas, y las otras internas por ellos, al marido le han ofrecido un mejor trabajo allá, opción de trabajo en otro lugar, temas personales y luego algunas cosas locas que pueden pasar, como que a Francia ya no quiere ir mucho turista por el miedo que tienen por lo que todos hemos visto, entonces una empresa no empieza a generar el dinero que ellos hacían antes, y mueven áreas y trabajadores, ya no hay

necesidad de tenerlos, quizás hemos enfrentado situación como las que estas preguntando (C9, 171:171).

Tabla 25

Otros Factores Externos que Motivan la Rotación Laboral Voluntaria

Casos	Otros factores externos	¿Externo o interno?
	Impuntualidad, información falsa en la aplicación	Interno
1	Mejores ofertas	Externo
	Políticas de la dirección de la oficina, autoritarios	Interno
3	Mejores ofertas	Externo
5	Incremento del flujo turístico que aumenta las posibilidades de ascender y ganar más	Interno
8	Factores personales como enfermedad o mudanzas	Externo
	Remuneración	Interno
	Desastres naturales	Externo
9	Tener familia	Interno
	Mudanzas	Externo
	Mejores ofertas	Externo
10	Elementos políticos	Externo
11	Mejores ofertas	Externo
12	Situaciones personales	Interno
	Clima laboral	Interno
14	Mudanzas	Externo
	Mejores ofertas	Externo
16	Mejores ofertas	Externo
17	Mejores ofertas	Externo
18	Mejores ofertas	Externo

Nota: A pesar de que se preguntó por factores externos solamente, algunos entrevistados indicaron en sus respuestas factores que realmente son internos y por ello en esta tabla se indica cuáles de las respuestas corresponden a factores internos y cuáles a externos, en base a la teoría revisada en el Capítulo II.

4.3 Análisis Transversal de los Casos

El análisis transversal se inició cruzando el perfil de los informantes con los datos de rotación laboral (ver Tabla 26). Allí se aprecia como ocho sujetos consideran que la rotación laboral sí es un problema, aunque esto no está relacionado con el tamaño de la empresa, ni con su antigüedad y tampoco con su índice de rotación. Sin embargo, la rotación debería convertirse en un problema para la empresa en la medida en que tiene un alto índice de

Tabla 26

Análisis Transversal: Perfil de los Informantes y Rotación Laboral

Casos	Años operando	Edad promedio de colaboradores	Empleados totales	Antigüedad de los empleados	Índices de rotación	Antigüedad de los empleados que han rotado	Nivel de instrucción	Tiempo de aviso antes del retiro	La rotación es un problema	Costos asociados a la rotación	Efecto de la rotación en la atención a los clientes	Encuestas de retiro del personal	Cargo que más rota	Genero que más rota	Estado civil de renunciante
1	10	NS/NR	20, en Cusco 8	El más antiguo 4 años	Han salido 4 que son la mitad. De ellos 2 fueron salidas voluntarias	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	S/ 3,000	Tratan que no, pero revierten	NS/NR	Ventas, counter de ventas y programación	NS/NR	NS/NR
2	18	NS/NR	44 y 50 guías	Algunos hasta 10 años, pero la mayoría entre 4 y 5 años	Perciben la rotación como ascensos en la empresa	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	Formación y beneficios	Mínimo, hay que dar entrenamiento	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
3	NS/NR	NS/NR	26	Hay de 11 a 12 años	4 del total de 26	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	Costos de selección y entrenamiento	Se puede perder el contacto con los clientes	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
4	60	NS/NR	52 a 54	NS/NR	Depende del puesto. Perciben rotación como movimientos internos y no como desvinculación	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	El primer mes pero no es remunerado	En cierta manera sí	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
5	31	Entre 30 y 40	10	10 años	Depende del área, un solo empleado se ha retirado	Tenía como 6 años	Chofer profesional	2 meses	No	Lo invertido en la preparación	NS/NR	Sí se realizan	Reservas	Mujeres	Casados
6	35	De 25 a 35 hasta 40 años	15	El personal más de 6 años, pero hay casos de más de 30 años	Ocupan diversos puestos cuando se requiere	Ricardo se fue después de 20 años, por una pareja extranjera	Superior	NS/NR	No	NS/NR	No, pero siempre se avisa al cliente si hay cambios en el personal	Todas las veces	No logra identificarlo porque todos han pasado pruebas	Hombres y mujeres por igual	Casados
7	NS/NR	NS/NR		NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
8	41	NS/NR	30	Hay alta rotación	Se han contratado, no han resultado, han tenido que salir, han tenido que volver a contratar, entonces esa rotación ha sido grande en el área de ventas	3 a 8 años	NS/NR	1 mes	No	Las liquidaciones, las liquidaciones de personal, y las horas hombre que se pierde en capacitar a los nuevos	Sí, por desconocimiento de los productos y de los clientes	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
9	26	24 años a 60 años de edad	20	Entre 2 a 4 años	50% en los últimos 4 años	Entre 7 a 10 años, supervisores y gerentes	Superior	30 días hábiles	No	Rotación horizontal no trae costos, solo capacitación	Sí	Sí, recursos humanos se encarga	Ascienden, rotan en la empresa	Ambos	Convivientes con hijos
10	14	30 años	15	Promedio de 7 años	Sólo ventas rota, porque son extranjeros y rotan cada 2 o 3 años	2 a 3 años	Superior	3 a 6 meses	No	1 mes de entrenamiento	Sí, han perdido ventas	No	Agentes de ventas	Hombres	Solteros
11	20	45 años	17	De 2 a 3 años	Todos o casi todos, de forma voluntaria	2 o 3 años	Superior	3 meses	Sí	Sí hay costos, pero no es un daño	No	Sí	Trasladistas, ejecutivos de ventas	Hombres	Solteros
12	21	NS/NR		El más antiguo 14 años	En el último año se han dado dos despidos	Uno de ellos tenía 8 años	Técnico	1 mes	No	NS/NR	No	No	Ventas	Ambos	Solteros y casados
13	59	NS/NR	43 en Cusco y 130 en Lima	Uno 18 años y el entrevistado 14 años. La mayoría 2 a 3 años	NS/NR	NS/NR	NS/NR	1 mes	No	Sí, asociados al proceso de reclutamiento y selección, así como capacitación	Si	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
14	18	35 años	15 a 16	Promedio de 6 años	Principalmente forzada por las condiciones requeridas	Uno y medio o 2 años	Secundaria completa o técnico	1 mes	Sí	No los miden	No	No	Operaciones	Hombres	Convivientes
15	13	35 años	16	Promedio de 3 años	22%	1, 2 o 3 años	Superior	1 mes	No	Costo de ajustarse al puesto, aproximadamente 1 mes	No	No	NS/NR	NS/NR	Solteros
16	39	Rodea los 30	70	Promedio de 2 años	La rotación varía por puesto	Un mes o menos	Técnico	1 mes	Sí	Costos de selección, reclutamiento y capacitación	Sí, porque los clientes sienten que el servicio no es personalizado	Sí	Asistente de 24 horas	Hombres	Solteros
17	5	Entre 20 y 50 años	10	3 años	La rotación varía por lugar	Entre 1 o 2 años	Superior	1 mes	Sí	S/ 3,000 entre liquidación y reclutamiento	NS/NR	Sí	Ejecutivas y practicantes	Mujeres	Solteros
18	20	25 a 30 años	30 a 35	5 a 7 años	Dos	Mesos, menos de 1 año	Superior	Variado	No	No ven los costos porque a las personas en entrenamiento no les pagan	No, porque es algo interno	No	Ingresos, área de operaciones y practicantes	Mujeres	Solteros
19	15	Alrededor de los 28 años	15	Promedio de 5 años	Voluntario 30%	3, 4 o 5 años	Superior	45 días	No	Costos de entrenamiento	Sí, siempre hay un periodo de ajuste	No	Counters y emails	Hombres	Con pareja

rotación, pues esto implica que es mayor la cantidad de personal que finaliza la relación entre un empleado y su empleador (Yang, Wan & Fu, 2011).

En cuanto a los costos, la mayoría percibe tres rubros: (a) la liquidación que exige la Ley, (b) costos asociados al proceso de reclutamiento y selección; y (c) el costo de capacitar a la persona que se contratará para ocupar la posición. Esto coincide con lo indicado por Fonseca y Fernández (2012), quienes señalaron que la rotación trae un gasto de tiempo en el proceso de reclutamiento y selección, y luego el nuevo empleado demora un lapso de tiempo en aprender sus funciones, de manera eficaz y eficiente. Es por esta razón que algunos entrevistados señalaron que, por causa de la rotación, pueden hasta perderse ventas y se presenta el riesgo de no satisfacer plenamente a los clientes.

Al cruzar las respuestas a la sección de rotación laboral con las de factores internos se aprecia que no hay un perfil demográfico único para las personas que rotan (ver Tabla 27), ya que en cuanto a su estado civil, hay solteros, convivientes o casados. En relación con el género, tres sujetos indicaron que las mujeres son las que más rotan, cuatro señalaron que son los hombres y otros tres indicaron que ambos sexos por igual. En este sentido, es importante considerar que la industria de turismo es una fuente importante de trabajo para los jóvenes y las mujeres, quienes buscan constantemente oportunidades de desarrollo profesional (Essays UK, 2013).

Sin embargo, en relación con su nivel académico sí se encontraron coincidencias entre las personas que rotan, porque hay un chofer y dos técnicos, pero predominan los que cuentan con educación superior, y fueron señalados por ocho de los entrevistados. Esto se puede dar como consecuencia de la falta de programas de desarrollo profesional o de carrera, ya que se encontró que ninguna de las agencias de viajes realiza esto. Rahman y Nas (2013) explicaron que el desarrollo del empleado es un esfuerzo de colaboración entre el empleador y el trabajador, y permite enriquecer las actitudes, conocimiento, experiencias, destrezas y

Tabla 27

Análisis Transversal: Rotación Laboral y Factores Internos

Casos	Índices de rotación	Antigüedad de los empleados que han rotado	Nivel de instrucción	Tiempo de aviso antes del retiro	La rotación es un problema	Costos asociados a la rotación	Efecto de la rotación en la atención a los clientes	Encuestas de retiro del personal	Cargo que más rota	Genero que más rota	Estado civil de renunciantes	Remuneración adecuada	Condiciones físicas del lugar de trabajo	Estilo de liderazgo predominante	El personal tiene las habilidades necesarias	Evaluaciones del desempeño constantes	Retroalimentación de las evaluaciones	Influencia de la ética en la toma de decisiones	Satisfacción de los empleados con su trabajo	Satisfacción con las condiciones	Reconocimiento a los empleados	Programas de retención de personal	Intención de continuar en la empresa
1	Han salido 4 que son la mitad. De ellos 2 fueron salidas voluntarias	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	S/ 3,000	Tratan que no, pero reuerten	NS/NR	Ventas, counter de ventas y programación	NS/NR	NS/NR	Están dentro del promedio de las agencias	Han mejorado	Ecléctico entre autoritario y democrático alternando			No		Sí están satisfechos	No están satisfechos con el salario	Sí, por email con copia a todos		Sí, todos
2	Perciben la rotación como ascensos en la empresa	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	Formación y beneficios	Mínimo, hay que dar entrenamiento	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sí, son justos	El lugar es bastante amplio	El jefe es parte de la actividad diaria, no se limita a ordenar		Antes de la renovación de cada contrato	No		Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, por email con copia a todos		Hay un porcentaje menor que desea salir
3	4 del total de 26	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	Costos de selección y entrenamiento	Se puede perder el contacto con los clientes	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sí, las personas están conformes con la remuneración	Pienso que sí favorecen	Horizontal, hay pocos jefes		Anuales	Sí		Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, aumento en la remuneración una vez al año		No, pero no lo dicen
4	Depende del puesto. Perciben rotación como movimientos internos y no como desvinculación	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	El primer mes pero no es remunerado	En cierta manera sí	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Por encima del sueldo mínimo	La infraestructura es buena y es cómoda, pero a veces no hay agua	Participativo y democrático. Trabajamos con el grado de compromiso y confianza		Anuales	No	Lo ve el gerente y el jefe de operaciones	Se están mejorando	No están satisfechos con el salario	Sí, reconocimiento verbal		Sí, es parte del buen clima laboral
5	Depende del área, un solo empleado se ha retirado	Tenia como 6 años	Chofer profesional	2 meses	No	Lo invertido en la preparación	NS/NR	Sí se realiza	Reservas	Mujeres	Casados	La remuneración no es adecuada, porque la mayor parte del trabajo se hace fuera de las 8 horas normales	Tenemos el establecimiento adecuado para ofrecer el servicio de atención al cliente	Los jefes como el personal nos consideramos un empleado más	Sí	Anuales	No	Toda toma de decisión tiene que ser ética	Sí están satisfechos	NS/NR	No, son políticas de la empresa	No tienen	Sí
6	Ocupan diversos puestos cuando se requiere	Ricardo se fue después de 20 años, por una pareja extranjera	Superior	NS/NR	No	NS/NR	No, pero siempre se avisa al cliente si hay cambios en el personal	Todas las veces	No logra identificarlos porque todos han pasado pruebas	Hombres y mujeres por igual	Casados	NS/NR	Hay un buen ambiente	Exigir que se cumpla las obligaciones y para eso todos los días tenemos una reunión	Claro	Evaluaciones de los clientes	Claro		Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Se reconoce pero no es constante	No los retenemos, si quiere irse que se vaya	No, no se ponen de acuerdo con las vacaciones
7	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Brindan el espacio que se requiere, pero no todo el equipo (los celulares son personales)	Sumamente exigentes, tenemos un excelente trato al cliente	Sí	No, miden por el nivel de errores		Sí están satisfechos	NS/NR	Sí, hay bonos cuando cumplen con las metas	No tienen	Algunos tienen la oportunidad de ir fuera del país	
8	Se han contratado, no han resultado, han tenido que volver a contratar, entonces esa rotación ha sido grande en el área de ventas	3 a 8 años	NS/NR	1 mes	No	Las liquidaciones, las liquidaciones de personal, y las horas hombre que se pierde en capacitar a los nuevos	Sí, por desconocimiento de los productos y de los clientes	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Son cómodas, cada persona tiene su escritorio	Es participativo. El liderazgo lo da, para nosotros el gerente general y los gerentes de área		Asocian la ética con el comportamiento de los empleados y el trato al cliente		Sí están satisfechos	No están satisfechos con el horario de trabajo	Sí, felicitación verbal		Sí, hay estabilidad laboral	
9	50% en los últimos 4 años	Entre 7 a 10 años, supervisores y gerentes	Superior	30 días hábiles	No	Rotación horizontal no trae costos, solo capacitación	Sí	Sí, recursos humanos se encarga	Ascenden, rotan en la empresa	Ambos	Convivientes con hijos	Hay dos grupos, los que dan la cara al pasajero reciben propinas y perciben que son bien remunerados. Los otros no	La oficina es linda, tienen un área abierta	Nada de ser dictador o de que el gerente es el intocable, somos bien sencillos	Dos veces al año	Definitivamente	Lo ético es importante. Hay cero tolerancia. Lo asocian con comportamiento de los empleados	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, reconocimiento monetario	No tienen, aunque piensan que con entrenamientos retienen	Sí, hay la intención de quedarse	
10	Sólo ventas rotan, porque son extranjeros y rotan cada 2 o 3 años	2 a 3 años	Superior	3 a 6 meses	No	1 mes de entrenamiento	Sí, han perdido ventas	No	Agentes de ventas	Hombres	Solteros	Sí	Es más o menos, están en búsqueda de un local	Liderazgo democrático. Yo soy la líder, yo hago todas las reuniones	Sí	Apenas una vez al año	No	Bastante importante	80% satisfechos	90% satisfechos	Sí, reconocimiento público y desayunos	No tienen	Un 80% planea quedarse
11	Todos o casi todos, de forma voluntaria	2 o 3 años	Superior	3 meses	Sí	Sí hay costos, pero no es un daño	No	Sí	Trasladistas, ejecutivos de ventas	Hombres	Solteros	Sí	Sí	No es impositiva	Sí	Anuales	Sí	Es la primera pauta	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, por email con copia a todos	No tienen, aunque piensan que con entrenamientos retienen	Sí
12	En el último año se han dado dos despidos	Uno de ellos tenía 8 años	Técnico	1 mes	No	NS/NR	No	No	Ventas	Ambos	Solteros y casados	Sí	Sí	Depende de la circunstancia, en general debe ser vertical o participativo	Sí	Dos veces al año	Sí	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, incentivo monetario cuando pasan las metas	No, consideran que cumplir con los beneficios de Ley es suficiente	Sí, incluso hay reintegros	
13	NS/NR	NS/NR	NS/NR	1 mes	No	Sí, asociados al proceso de reclutamiento y selección, así como capacitación	Sí	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sí	Están muy apretados, están colapsando	Gerencia puertas abiertas y empoderamiento	Las habilidades cognitivas sí, ellos sí la tienen. El tema es que no tiene las herramientas a la mano	Cada tres meses	Sí	Somos muy éticos, muy objetivos	Sí están satisfechos	Sí, se dan diplomas	No es formal, pero tienen promociones, reconocimientos, capacitaciones y línea de carrera	Sí	
14	Principalmente forzada por las condiciones requeridas	Uno y medio o 2 años	Secundaria completa o técnico	1 mes	Sí	No los miden	No	No	Operaciones	Hombres	Convivientes	Sí, en el promedio del mercado	Sí, las condiciones son adecuadas	No hay una jerarquía muy marcada	Sí	Dos veces al año	Sí	Los valores son la referencia	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, bono	No tienen, aunque piensan que con entrenamientos retienen	Sí
15	22%	1, 2 o 3 años	Superior	1 mes	No	Costo de ajustarse al puesto, aproximadamente 1 mes	No	No	NS/NR	NS/NR	Solteros	Sí	Se han mudado hace pronto y cuentan con espacio	Funcionamiento paternalista	Sí	Dos veces al año con jefe directo y una vez con gerente general	Claro	Sí, lo asocian con comportamiento de los empleados	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, reconocimiento verbal e incentivos económicos	No tienen, aunque piensan que con entrenamientos retienen	No sabe, cada uno es un mundo
16	La rotación varía por puestos	Un mes o menos	Técnico	1 mes	Sí	Costos de selección, reclutamiento y capacitación	Sí, porque los clientes sienten que el servicio no es personalizado	Sí	Asistente de 24 horas	Hombres	Solteros	No, se han reducido los incentivos	Tienen el espacio necesario	Es complicado. Demasiada flexibilidad no se compensa con desempeño	Sí	Dos veces al año	Sí	Es primordial	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	No, falta una política de felicitación	No, consideran que cumplir con los beneficios de Ley es suficiente	Algunos han cumplido su ciclo
17	La rotación varía por lugar	Entre 1 o 2 años	Superior	1 mes	Sí	S/ 3,000 entre liquidación y reclutamiento	NS/NR	Sí	Ejecutivas y practicantes	Mujeres	Solteros	Sí	Sí	Es una empresa antigua que innova	Sí	Cada tres meses	Sí	Es un pilar	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, felicitación verbal y programa de puntos para canjear por premios	No tienen	Sí
18	Dos	Mesos, menos de 1 año	Superior	Variado	No	No ven los costos porque a las personas en entrenamiento no les pagan	No, porque es algo interno	No	Ingresos, área de operaciones y practicantes	Mujeres	Solteros	No siempre está acorde a las actividades que se desempeñan	Sí	No tenemos un líder, el gerente es gerente pero no líder	Sí	No	No	Claro. Lo asocian con comportamiento de los empleados	Sí están satisfechos	NS/NR	No	No, se quedan los que quieren	Cada quien ve lo mejor para sí mismo
19	Voluntario 30%	3, 4 o 5 años	Superior	45 días	No	Costos de entrenamiento	Sí, siempre hay un período de ajuste	No	Counters y emails	Hombres	Con pareja	Sí, acorde a las responsabilidades	Sí	Liderazgo con el ejemplo	Claro	Hay que estar preguntando todos los días	No	Tratan de manejar la empresa de forma legal y ética	No podría decir	Sí están satisfechos	Sí, pequeños obsequios	No, lo que prima es el aspecto económico	Sí

habilidades de los empleados y mejorar su eficacia general. Cuando esto no se da, los empleados se sienten estancados e insatisfechos, buscando oportunidades en otras empresas. Se aprecia que, a pesar de que la mayoría de entrevistados sí realizan evaluaciones de desempeño, no siempre hay retroalimentación y mucho menos creación de planes de carrera (ver Tabla 28).

De acuerdo a la literatura revisada, el liderazgo es un conjunto de cualidades y comportamientos que una persona tiene con el fin de generar cambios en otras personas, específicamente en su conducta (Horner, 2007) y se puede ejercer de distintas formas (Gross, 2008): (a) directivo, (b) participativo, (c) delegativo, (d) transformacional, y (e) transaccional. Sin embargo, al entrevistar en las agencias de viajes de Cusco se encontró que no conocen claramente los estilos de liderazgo existentes ya que algunos indicaron que era horizontal, lo que realmente se refiere a la estructura organizacional o que se llevan a cabo reuniones periódicas o seguimiento constante, que no se refiere al tipo de liderazgo sino a formas de comunicación.

También, se confunde liderazgo con el tener una posición de jefatura o con dar órdenes, en lugar de ver al líder como un miembro del equipo. En general, se percibe que el estilo de liderazgo que predomina es el autoritario, combinado con democrático dependiendo de la situación. Aunque se considera que en la mayoría de las agencias de viajes no hay un liderazgo claro y que la autoridad de los jefes o gerentes solo es conferida por el cargo. El problema de esto es que se restringe la posibilidad de que los empleados desarrollen un sentido de pertenencia a la organización o al equipo de trabajo (Liu et.al., 2013).

Al indagar sobre los sueldos y las remuneraciones se encontró discrepancia en las respuestas brindadas por los entrevistados. En principio, se tiene que para 12 de los 19 sujetos los sueldos son apropiados, por encima del promedio del mercado e incluso acordes a las responsabilidades que los trabajadores asumen. Sin embargo, al indagar sobre las causas por

Tabla 28

Análisis Transversal: Rotación Laboral, Factores Internos y Externos

Casos	Índices de rotación	Antigüedad de los empleados que han rotado	Efecto de la rotación en la atención a los clientes	Encuestas de retiro del personal	Cargo que más rota	Genero que más rota	Estado civil de renunciantes	Satisfacción de los empleados con su trabajo	Satisfacción con las condiciones	Hay ofertas de trabajo en el mercado	Otros factores externos
1	Han salido 4 que son la mitad. De ellos 2 fueron salidas voluntarias	NS/NR	Tratan que no, pero revierten	NS/NR	Ventas, counter de ventas y programación	NS/NR	NS/NR	Sí están satisfechos	No están satisfechos con el salario	NS/NR	Impuntualidad, información falsa en la aplicación; mejores ofertas y políticas de la dirección, son autoritarios
2	Perciben la rotación como ascensos en la empresa	NS/NR	Mínimo, hay que dar entrenamiento	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	NS/NR	
3	4 del total de 26	NS/NR	Se puede perder el contacto con los clientes	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	Mejores ofertas
4	Depende del puesto. Perciben rotación como movimientos internos y no como desvinculación	NS/NR	En cierta manera sí	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Se está mejorando	No están satisfechos con el salario	NS/NR	
5	Depende del área, un solo empleado se ha retirado	Tenía como 6 años	NS/NR	Sí se realizan	Reservas	Mujeres	Casados	Sí están satisfechos	NS/NR	Probablemente sí	Incremento del flujo turístico que aumenta las posibilidades de ascender y ganar más
6	Ocupan diversos puestos cuando se requiere	Ricardo se fue después de 20 años, por una pareja extranjera	No, pero siempre se avisa al cliente si hay cambios en el personal	Todas las veces	No logra identificarlo porque todos han pasado pruebas	Hombres y mujeres por igual	Casados	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	
7	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sí están satisfechos	NS/NR	NS/NR	
8	Se han contratado, no han resultado, han tenido que salir, han tenido que volver a contratar, entonces esa rotación ha sido grande en el área de ventas	3 a 8 años	Sí, por desconocimiento de los productos y de los clientes	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sí están satisfechos	No están satisfechos con el horario de trabajo	NS/NR	Factores personales como enfermedad o mudanza, baja remuneración o desastres naturales
9	50% en los últimos 4 años	Entre 7 a 10 años, supervisores y gerentes	Sí	Sí, recursos humanos se encarga	Ascienden, rotan en la empresa	Ambos	Convivientes con hijos	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	Tener familia, mudanza, mejores ofertas
10	Sólo ventas rota, porque son extranjeros y rotan cada 2 o 3 años	2 a 3 años	Sí, han perdido ventas	No	Agentes de ventas	Hombres	Solteros	80% satisfechos	90% satisfechos	Sí	Elementos políticos
11	Todos o casi todos, de forma voluntaria	2 o 3 años	No	Sí	Trasladistas, ejecutivos de ventas	Hombres	Solteros	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	Mejores ofertas
12	En el último año se han dado dos despidos	Uno de ellos tenía 8 años	No	No	Ventas	Ambos	Solteros y casados	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	Situaciones personales y clima laboral
13	NS/NR	NS/NR	Si	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	NS/NR	
14	Principalmente forzada por las condiciones requeridas	Uno y medio o 2 años	No	No	Operaciones	Hombres	Convivientes	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	Mudanzas. Mejores ofertas
15	22%	1, 2 o 3 años	No	No	NS/NR	NS/NR	Solteros	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	
16	La rotación varía por puesto	Un mes o menos	Sí, porque los clientes sienten que el servicio no es personalizado	Sí	Asistente de 24 horas	Hombres	Solteros	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	Mejores ofertas
17	La rotación varía por lugar	Entre 1 o 2 años	NS/NR	Sí	Ejecutivas y practicantes	Mujeres	Solteros	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí	Mejores ofertas
18	Dos	Mesos, menos de 1 año	No, porque es algo interno	No	Ingresos, área de operaciones y practicantes	Mujeres	Solteros	Sí están satisfechos	NS/NR	Sí	Mejores ofertas
19	Voluntario 30%	3, 4 o 5 años	Sí, siempre hay un período de ajuste	No	Counters y emails	Hombres	Con pareja	No podría decir	Sí están satisfechos	Sí	

las cuales se retiran, indicaron que la principal es un mejor sueldo. Esto concuerda con lo señalado por Hernández et.al. (2013), quien indicó que cada individuo puede percibir de distinta maneja una misma acción, identificándolas como oportunidades o como amenazas para su desarrollo personal y/o profesional.

También se conoció que las rotaciones no voluntarias se dan principalmente porque la persona no reúne las competencias para desempeñarse adecuadamente en su puesto o porque no se ciñen a los criterios de ética de la organización. Esto implica que hay fallas en las prácticas de selección, que son el conjunto de actividades para definir el ingreso de individuos a la organización, y que tienen como objetivo el determinar quiénes son las personas indicadas, en base a sus características individuales, su experiencia profesional y su actitud hacia el trabajo (Landeta, 2007).

Las respuestas de los entrevistados también revelaron que la ética en las agencias de viajes solamente es considerada en la relación con los clientes y parece ser que no forma parte de la toma de decisiones internas. Esto no coincide con lo que Cheng et.al. (2013) explicaron, al definir a la ética como las pautas institucionalizadas y valores que establecen una comprensión colectiva de los comportamientos que son adecuados o aceptados a nivel organizacional. Lo que sí se encontró es que las faltas son sancionadas con el despido del colaborador.

La mayoría de las agencias de viajes sí realizan evaluaciones de desempeño a su personal una vez por año, con algunas excepciones donde consideran que las evaluaciones de los clientes o las reuniones de seguimiento diarias son un reemplazo adecuado. Sin embargo, a partir de estas evaluaciones no siempre se da una retroalimentación apropiada y mucho menos sirven para el diseño o desarrollo de la carrera de los colaboradores. Esto es una debilidad importante en la industria porque de acuerdo con Rahman y Nas (2013), las empresas deben prestar atención a la carrera de sus trabajadores y en reciprocidad, los

colaboradores tendrán una actitud positiva hacia el trabajo, sintiéndose comprometidos con la organización.

Finalmente, resulta contradictorio que los entrevistados señalan que los colaboradores de las agencias de viajes se encuentran satisfechos con sus trabajos, pero presentan altos niveles de rotación, con una duración promedio entre dos y tres años. La contradicción está en que la salida del trabajador se inicia con un deseo de rotar por un sentimiento de insatisfacción (Miller, Katerberg & Hulin, 1979), por lo que es probable que los jefes no estén dándose cuenta de la insatisfacción latente que hay en sus empleados. Según Román (2009) los factores externos a la empresa no son suficientes para provocar la intención de rotar en un trabajador.

En relación con los factores externos, se observa como 13 de los 19 entrevistados indicaron que sí hay ofertas de trabajo en el mercado laboral. Esto, en conjunto con los factores internos que se han descrito anteriormente, es lo que permite que se concrete la rotación voluntaria. Dichas ofertas suelen basarse en un mayor salario y esto atrae a los trabajadores pues las personas se comparan de manera constante con lo que otros sujetos poseen o tienen (Mora-Torres, Laureano-Cruces & Velasco-Santos, 2011).

Al indagar sobre otros factores externos mencionaron varios elementos que no pertenecen a dicho grupo. Aquellos que si se consideran externos son las condiciones políticas que afectan el flujo de viajeros y por ende la cantidad de trabajos disponibles, y los desastres naturales, donde se sigue la misma lógica. Además, hubo un sujeto que mencionó el ambiente de trabajo o clima, que, si bien se trata de un factor interno, es relevante. De acuerdo con el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (2013), el ambiente de trabajo tiene un efecto significativo en la motivación intrínseca, por ser un estimulante que desencadena la creatividad, flujo de las ideas, críticas justas y constructivas que requiere de recompensas y reconocimiento. Entre los aspectos considerados en este grupo se tienen el recurso financiero,

materiales de información; libertad para decidir cuál trabajo ha de hacerse y como; contar con un supervisor que se comunica con eficacia y empatía, que confía en los demás y apoya al grupo de trabajo; e integrantes del equipo de trabajo que generen apoyo y confianza unos a otros.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollan las conclusiones de la investigación que alcanzan los objetivos definidos en el Capítulo I. Estas conclusiones surgen del contraste de los resultados con la revisión de la literatura, constituyéndose en una nueva fuente de conocimiento sobre el tema de la rotación laboral voluntaria, específicamente en las agencias de viajes en la ciudad del Cusco. A partir de las conclusiones que se presentan a continuación se genera un conjunto de recomendaciones, que llevarán a reducir dicha rotación, beneficiando a las organizaciones.

5.1 Conclusiones

Se inician las conclusiones recordando la definición de rotación laboral, que según Chiavenato (2011), consiste en el intercambio de personal entre una organización y su medio ambiente o entorno. Al respecto, sin embargo, hubo entrevistados que en algunos momentos utilizaban el término para los ascensos internos o movimientos entre distintos cargos, pero en la misma organización y eso llevó a que no respondiesen a algunas preguntas. Además, es importante mencionar que los resultados analizados no coinciden con la literatura revisada en todas las variables que conducen a la rotación laboral voluntaria; y a continuación se detallarán estos hallazgos.

Determinar los principales factores internos que ocasionan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco. Chiavenato (2011) propuso varios fenómenos relacionados a las causas internas de la rotación voluntaria, de los cuales en las agencias de viajes de Cusco se han encontrado los siguientes: (a) política salarial de la organización, (b) tipo de supervisión o de liderazgo que predomina en la organización, (c) oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, (d) tipo de relaciones humanas existentes en la organización, (e) política de reclutamiento y selección de recursos humanos, y (f) criterios de evaluación del desempeño. En base a los resultados de la investigación, se concluye que no todas las agencias de viajes realizan

mediciones de desempeño de forma constante, y hay casos donde se guían por las evaluaciones que hacen los clientes, pero que no necesariamente son útiles para medir el desarrollo laboral de todos los colaboradores. De acuerdo con Alles (2013), cuando los empleados no son evaluados en su desempeño, sienten que no son valorados y por ende no desean permanecer en la organización, lo cual probablemente esté ocurriendo dentro de las empresas analizadas.

Adicionalmente, las agencias de viajes de Cusco no podrían crear planes de desarrollo adecuados para cada colaborador, al no contar con herramientas suficientes para dar retroalimentación. Por lo tanto, parece difícil que los empleados lleguen a tener claras perspectivas de su carrera o desarrollo profesional a futuro dentro de las organizaciones donde laboran. Esto último obedece a lo que Chiavenato (2011) denominó línea clara de carrera, y en la medida en que los colaboradores no logran proyectar su futuro dentro de la organización, aumenta el deseo de rotar.

En relación con el liderazgo, se encontró que en la mayoría de las agencias de viajes en Cusco no se logra percibir claramente un estilo, confundándose con la autoridad o incluso con la estructura organizacional, ya sea horizontal o vertical. En la mayoría de los casos donde los entrevistados sí lograron definir el estilo de liderazgo, se encontró que predomina el democrático o participativo, aunque señalaron que es variable ante la situación que se presente, pudiendo incluso llegar a tornarse en autoritario.

Todo ello concuerda con lo explicado por Gross (2008), quien señaló que el estilo de liderazgo depende de la personalidad del líder, pero también de las situaciones que se presenten y la dinámica dentro de la organización. A pesar de que a través del análisis transversal no se encontró que haya mayor insatisfacción o mayor rotación en función del estilo predominante, esto probablemente se deba a que en la mayoría de las agencias de viajes no hay un estilo claro ni constante.

Los entrevistados, que en su mayoría son gerentes o jefes de personal de las agencias de viajes en la ciudad del Cusco, manifestaron que los sueldos que pagan son los adecuados. Pero ahondando en el tema se encontró que apenas es superior al salario mínimo vital y por lo tanto no se puede considerar como apropiado o satisfactorio para personal con formación técnica o universitaria. En línea con lo mencionado por Chiavenato (2011), el salario es un motivo ya que impulsa a la persona a actuar de determinada manera, ya sea quedándose en la organización o retirándose. Dentro de las agencias de viajes, solamente el personal que tiene contacto con los turistas recibe propinas, mientras que el resto se conforma únicamente con lo que Gómez et.al. (2008) definieron como salario base. Entonces, pareciera ser que no se está ofreciendo un paquete de remuneración que permita retener el talento, lo cual para Yang, et.al. (2012) es indispensable.

Se encontró que los gerentes o jefes de recursos humanos consideran que los empleados están satisfechos con sus trabajos, pero esto es contradictorio con los altos niveles de rotación, ya que permanecen en la empresa solamente por dos o tres años. Para Hernández et.al. (2013), así como para Robbins (2005), entre otros autores, la rotación se produce a partir de una insatisfacción con el trabajo actual, por lo que no parece posible que empleados satisfechos muestren altos índices de rotación. Es por ello que se ve como probable que los jefes no se estén dando cuenta de la insatisfacción latente que hay entre los colaboradores, originada por diversos elementos como el salario, el horario de trabajo o el estilo de liderazgo.

Las condiciones físicas del ambiente de trabajo también son un factor impulsor de la rotación laboral voluntaria de acuerdo a la revisión de la literatura (Méndez, 2006; Chiavenato, 2011). Sin embargo, se encontró que la mayoría de las agencias de viajes del Cusco ofrecen a sus colaboradores ambientes de trabajos agradables, iluminados y con espacio para que cada persona disponga de su escritorio, por lo que no se pudo establecer una

relación entre esta variable y la alta rotación existente. Además, en los casos donde las condiciones físicas nos son apropiadas no se encontró evidencia de que hubiese mayor rotación.

En base a los resultados de la investigación, se puede concluir que las personas que más rotan voluntariamente dentro de las agencias de viajes en el Cusco son las que trabajan en las áreas de ventas o en reservas, donde se necesita personal que cubra largos turnos de trabajo, a pesar de que sí tienen las habilidades necesarias para desempeñarse en sus puestos. Esto guarda relación con los principales motivos de insatisfacción encontrados, es decir, los horarios y los sueldos, lo cual para Segredo (2012) suele presentarse en distintas organizaciones, siendo factores comúnmente asociados a la rotación. Además, se identificó que no hay programas de desarrollo de carrera, a pesar de que sí se hacen evaluaciones de desempeño y se brinda entrenamiento al personal. Por lo que se concluye que falla la planeación de largo plazo, el liderazgo y la comunicación.

Determinar los principales factores externos que ocasionan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco. En primer lugar, se observó que la mayoría de las personas que rotan en las agencias de viajes poseen educación superior y esto podría estar relacionado con el tener mayor acceso a las oportunidades laborales que se ofrecen en el mercado del Cusco. De acuerdo con Rodríguez (2004), la intención que una persona tiene de rotar, solamente se puede concretar cuando el colaborador identifica alternativas de trabajo u oportunidades en otras organizaciones, lo cual está pasando en el entorno de las agencias de viajes de Cusco.

Se encontró que todos los entrevistados perciben que sí existen en el mercado de Cusco, ofertas de trabajo por lo cual aquellos colaboradores que tienen la intención de rotar se encuentran con facilidades para insertarse en otras organizaciones, y esto posiblemente está incentivando el abandono de sus puestos actuales, de acuerdo a lo señalado por March y

Simon (1993), Álvarez (1998) y Millán (2006). Es importante mencionar, que los jefes de recursos humanos ven a Cusco como un importante polo de desarrollo turístico, donde se están abriendo nuevos hoteles y otras empresas de servicios, que requieren personal con experiencia. Estos entes empresariales están dispuestos a ofrecer mejores remuneraciones para incentivar a los empleados de las agencias de viajes a que roten y se trasladen hacia nuevos puestos de trabajo.

De acuerdo con Miller, Katerberg y Hulin (1979), así como con Chiavenato (2011), la rotación laboral se da por un conjunto de factores internos y factores externos que se presentan en el mismo momento del tiempo. Es por ello que se concluye, en base a los resultados de la investigación, que ambos tipos de factores están coincidiendo en las agencias de viajes de Cusco, y muy probablemente esto está impulsando la rotación de personal, quienes solamente laboran por dos o tres años en cada empresa. En función de la revisión de la literatura, la decisión de abandonar el puesto de trabajo inicia con la insatisfacción, que es la consecuencia de factores internos como falta de desarrollo de carrera, bajo salario, largas jornadas laborales, y carencia de un liderazgo efectivo, entre otros; los cuales están presentes en las agencias de viajes incluidas en la investigación. Todo lo mencionado se une con la existencia de otras oportunidades laborales en el mercado, lo que crea las condiciones para que en muchos casos se concrete la renuncia y con esto el retiro del trabajador.

Costos asociados a la rotación laboral voluntaria. La rotación laboral, sea voluntaria o no, genera costos para las agencias de viajes en Cusco (Fonseca & Fernández, 2012). Estos costos son: (a) el monto de la liquidación que exige la Ley, (b) aquellos asociados al proceso de reclutamiento y selección para contratar a una persona que cubra la posición que queda vacante; (c) capacitación para el nuevo empleado; y (d) pérdida de ventas o insatisfacción en los consumidores porque el nuevo empleado no logra dar el debido seguimiento a los clientes, o porque el cliente siente que el servicio no es lo suficientemente personalizado. Este

último es probablemente el mayor costo para las agencias de viajes de Cusco, pero no es identificado por todos los gerentes de recursos humanos. Además de que se encontró que en la mayoría de las agencias de viajes, el costo de la rotación laboral no es cuantificado ni medido, sino que solamente hay anécdotas o casos puntuales de clientes insatisfechos, porque luego de haber establecido una relación con un promotor o ejecutivo de ventas, este se retira y el cliente pierde la confianza en la empresa.

Rotación laboral voluntaria y perfil de los colaboradores. Se encontró que la rotación laboral voluntaria en la mayoría de las agencias de viajes de Cusco no está asociada con el género ni con el estado civil de los colaboradores, aunque investigaciones previas indicaban que sí existía relación entre estas variables. En cambio, se concluye que probablemente sí existe una relación directa entre la rotación laboral y el nivel de instrucción, ya que los trabajadores con educación superior son los que suelen rotar con más frecuencia, lo cual probablemente está asociado con el hecho de que les resulta más fácil insertarse en otras organizaciones, por lo tanto, tienen más oportunidades de empleabilidad.

Debe recordarse que la rotación laboral se inicia con el deseo de culminar la relación de trabajo, pero se suele completar solamente cuando hay oferta de empleos (Miller, et.al., 1979; March & Simon, 1993; Chiavenato, 2011). El índice de rotación no pudo ser medido porque los entrevistados no contaban con esos datos, dando aproximados, pero señalando claramente que la mayoría de los trabajadores rotan durante los primeros tres años de trabajo.

5.2 Recomendaciones

Al concluir con el desarrollo de esta investigación se presentan estas recomendaciones respecto a las agencias de viajes y turismo:

1. Capacitar a los jefes y gerentes sobre la rotación laboral voluntaria, su definición y los factores que la causan, ya que no hay un claro entendimiento de esto.

2. Identificar a sus líderes y crear un estilo de liderazgo claro, que coincida con los canales de comunicación que se usan internamente y se ajusten a la estructura organizacional que poseen. Al tener un liderazgo claro podrán favorecer el trabajo en equipo y desarrollar en sus empleados un sentido de pertenencia, necesario para disminuir la rotación.
3. Instaurar un proceso de recursos humanos completo, que incluya evaluaciones de desempeño con una frecuencia mínima anual. Estas evaluaciones pueden incluir los resultados de encuestas de satisfacción a los clientes, pero no deben basarse solo en eso sino que su punto de partida tiene que ser los objetivos y responsabilidades de cada cargo, comparándolos con las actividades desarrolladas por el colaborador.
4. Luego de realizar las evaluaciones, es necesario que se brinde retroalimentación a los colaboradores, de forma directa y clara de parte del jefe inmediato, que derive en un plan de acción que incluya capacitación y acompañamiento del jefe inmediato. Así mismo, cada trabajador debe contar con su plan de desarrollo profesional dentro de la organización, para motivarse a continuar en la empresa. Dichos planes deben cumplirse.
5. En relación con el salario, no es suficiente pagar por encima del mínimo establecido por el gobierno, sino que debe tomarse en cuenta el promedio de la industria. Además, debe ajustarse en función del largo de las jornadas y de las responsabilidades que cada trabajador asume. Deben considerarse los costos que la rotación laboral voluntaria ocasiona a la organización y si es o no factible evitarla con aumentos salariales.
6. Cada organización tiene que consolidar su cultura organizacional, incorporando la ética a sus valores y a todas las decisiones que se toman al interior de las mismas. La ética no puede ser solamente un elemento en la relación con los clientes.

5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas

Al culminar la investigación se identifican las contribuciones teóricas y prácticas que de ella se derivan. En términos teóricos, este estudio ha contribuido a incrementar el conocimiento que existe en el Perú sobre la rotación laboral en especial cuando es voluntaria. Esto es relevante ya que se encontró que no todos los gerentes o jefes de las agencias de viaje comprenden correctamente este término. El conocimiento no es sólo general, sino aplicable al Perú, identificando cuáles de los factores internos y externos que menciona la teoría se presentan en el país y cuáles de ellos son los más frecuentes o repetitivos.

En términos prácticos, esta investigación permite a las agencias de viaje de Cusco y del Perú, conocer cuáles son los factores que estimulan la rotación laboral voluntaria y en base a ello pueden diseñar estrategias para retener a su personal. En las conclusiones se mostró que la rotación genera costos para las empresas, en términos de pago por terminación de contrato, así como en reclutamiento, selección, capacitaciones y hasta costos por pérdidas de clientes. Por lo tanto, en la medida en que se disminuye la rotación, las agencias de viajes reducen sus costos y brindan un mejor servicio al cliente.

5.4 Futuras Investigaciones

A partir de las conclusiones a las que se ha llegado se identifica la necesidad de conducir una investigación, con enfoque cuantitativo, para medir el índice de rotación laboral en las agencias de viajes de Cusco, ya que en la actualidad se desconoce. Este mismo tipo de estudio se puede extender a otras industrias de la región, para compararlas y determinar cuáles presentan los mayores problemas. Luego se complementarían el estudio con un análisis cualitativo de aquellas industrias con los índices más elevados. Asimismo, se propone realizar mediciones cuantitativas del índice de rotación laboral en las agencias de viajes de distintas regiones del Perú, para comparar los resultados. Esto permitirá conocer si la rotación laboral

está asociada o no con el flujo turístico y el dinamismo de la industria en cada zona, o si más bien se da por otros factores.

Otra investigación que se vislumbra como necesaria es una que analice las consecuencias de la rotación laboral, la cual se complementarían con el presente estudio, que ha tenido como objetivo identificar los factores que motivan dicha rotación. De esta manera se cerraría el ciclo, desde las causas hasta las consecuencias, pasando por la medición del índice de rotación. Con el panorama completo es probable que se incremente el nivel de conciencia entre los propietarios y gerentes de las agencias de viajes, para que implementen acciones correctivas, como las que se han propuesto en las recomendaciones.



Referencias

- Alles M. (2013). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez, C. (1998). *Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Álvarez, A, & Muñiz, J. (2012). Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, 12, 7-31.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú* (Tesis doctoral, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso* (pp. 232). D.F.: CENGAGE Learning.
- Balestini, M. (2006) *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Barón, M. (2006). *Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional*. (Tesis para optar al título de Administrador). Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resource management*, 16(1), 53-101.

- Biswas S. (2010). Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organizational effectiveness: A study in Indian organizations. *IIMB Management Review*, 22(3), 102-110.
- Black, O. (2012, octubre). *Think tank: Workers need an emotional salary, not just a pay pack*. Recuperado de <http://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/management-advice/9714425/Think-Tank-Workers-need-an-emotional-salary-not-just-a-pay-packet.html>
- Boleto Machu Picchu. (2014). *Machu Picchu maravilla del mundo*. Recuperado de <http://boletomachupicchu.com/machu-picchu-maravilla-mundo/>
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1–2), 1-10.
- Cusco es elegido como el mayor destino turístico de América Latina. (2015, 20 de abril). *Capital*. Recuperado de <http://www.capital.com.pe/actualidad/cusco-es-elegido-como-el-mejor-destino-turistico-de-america-latina-noticia-789509>
- Chávez, C. (2011, 24 de marzo). *El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Cheng P., Yang J., Wan C., & Chu, M. (2013). Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 108-115.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (5ta. ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Autor-Editor.
- Coughlan, A., & Schmidt, R. (1985, abril). Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1-3), 43-66.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. (5ta. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall – Pearson.
- Ellis, M. (2010, octubre). *Emotional salary*. Recuperado de <https://maeleallainn.wordpress.com/2010/10/07/emotional-salary/>
- Essays UK. (2015, 23 de marzo). *Employee turnover rate in tourism and hospitality industry*. Recuperado de <https://www.ukessays.com/essays/tourism/employee-turnover-rate-in-tourism-and-hospitality-industry-tourism-essay.php?cref=1>
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 101-102.
- Fonseca, A., & Fernández, M. (2012). Propuestas de estrategias para la disminución parcial o total de la fluctuación laboral en la fábrica de órganos e instrumentos musicales de la provincia de Holguín. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* (165). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/fhfp.html>
- García, S. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 1-6.
- Gómez, L., Balkin, D., Cardí, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ta ed.). Madrid, España: Pearson Education.

- Gross, M. (2008). Cinco tipos de liderazgo. *Bligoo*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/cinco-estilos-de-liderazgo>
- Guthrie, J. (2001, febrero). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 38(2), 110-123.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). Lima, Perú: McGraw-Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(especial), 837-863.
- Horner, M. (2007). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Instituto de Ingeniería del Conocimiento. (2013). *Motivación y reconocimiento*. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/>
- Ishmael, O., Osamor, I., & Ojo, A. (2012). Labor turnover: A monstrous development in a mono-cultural capitalist economy. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(2), 39-47.
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010, septiembre). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proc. National Academy of Science*, 107(38), 16489-16493.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28.
- Landeta, J. (2007). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Vitoria, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco.

- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y., (2013). Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective. *Career Development International*, 18, 305-324.
- Lunenburg, F. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision*, 29(4), 1-12.
- Managing Virtual Teams (MVT). (2015). *Affective commitment: The emotional salary*. Recuperado de <http://managing-virtual-teams.com/en/courses/item/226-affective-commitment-the-emotional-salary.html>
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations*. (2da.ed.). Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Learning.
- Más de la mitad de las agencias de viajes son informales. (2015, 6 de febrero). *El comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mas-mitad-agencias-viajes-son-informales-noticia-1789713>
- Mathis, R., & Jackson, J. (2010). *Human resource management*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. (División de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa, México).
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Honer, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64, 509-517.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2007). *Reglamento de Agencias de Viajes y Turismos*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Proyecto_Reglamento_AV_Reglamento.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2015). *Informe estadístico mensual – marzo 2015*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2015/IEM_226.pdf
- Mora-Torres, M., Laureano-Cruces, A., & Velasco-Santos, P. (2011) Estructura de las 13 emociones dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje. *Perfiles Educativos*, 33(131), 64-79.
- Nickson, D. (2006). *Human resource management for the hospitality and tourism industry*. Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann
- Niño, M. (2011). *Metodología de la investigación y fundamentos de estadística*. Bogotá, Colombia: Versión Kindle.
- Price Waterhouse Coopers. (2014). *1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014*. Recuperado de http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development* 37 (6), 564-579
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates: Review of literature and a proposed model. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Pearson Education.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ra. ed.) México D.F., México: Pearson Educación.

- Robinson, R., & Barron, P. (2007). Developing a framework for understanding the impact of deskilling and standardization on the turnover and attrition of chefs. *International Journal of Hospitality Management* 20, 163–185.
- Rodríguez, V. (2004). El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 157-169.
- Román, Z. (2009). *Mercado laboral en Venezuela*. Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor/apuntes.
- Sabino, C. (2002). *Cómo hacer una tesis*. (5ta ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (1989). *Economics* (13ra. ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Sandoval, C. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 27(1), 78-82.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3ra ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2011). *Leadership and organizational culture*. Nueva York, NY: Wiley.
- Segredo, A. (2012). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Recuperado de http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm
- Serrano, M. (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 102-119.
- Singh, A., Garg, S., & Vikas, S. (2007). Human resource development in tourism: Developing a training strategy for increasing employability. *International Journal of Tourism and Travel*, 1-19.

- Skift, R. (2016). *Five charts that explain the size of the global travel industry in 2015*. Recuperado de <https://skift.com/2015/04/13/five-charts-that-explain-the-size-of-the-global-travel-industry-in-2015/>
- Sprenger, R. (2006). *El mito de la motivación, como escapar de un callejón sin salida*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Torres, A. (2015). *RRHH en entornos cambiantes*. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/imagenes%5Canuncios-interes/6251215INF_V7_30Jun15.pdf
- Yang, J., Wan, C., & Fu, Y. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 837–848.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (2014). *Case study research. Design and methods* (5a. ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Wigodski, J. (2010). Población y muestra. *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.pe/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Williams, C., & Livingstone, L. (1994, abril). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy Management*, 37(2), 269-298.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295.
- Zapata, A. (2007). *Cultura organizacional*. Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.

Apéndice A: Lista de Casos de la Investigación

- Caso 1 - Perú – Belmond S.A.
- Caso 2 - Viajes Pacífico S.A.
- Caso 3 - Enigma Adventure Tour Operator S.A.C.
- Caso 4 - Lima Tours S.A.C.
- Caso 5 - Sky Viajes y Turismo S.R.L.
- Caso 6 - Milla Transporte y Operaciones Turísticas S.R.L.
- Caso 7 - Abercrombie & Kent Perú S.A.C.
- Caso 8 - Explorandes S.A.C.
- Caso 9 - Grandes Aventuras del Perú S.A.C.
- Caso 10 - Personalized Tours E.I.R.L. – Kuoda Travel
- Caso 11 - Auqui Mountain Spirit E.I.R.L.
- Caso 12 - Raíces Viajes y Turismo S.A.
- Caso 13 - Coltur Peruana de Turismo S.A.
- Caso 14 – Amazonas Explorer S.A.
- Caso 15 - Terres Magiques des Incas E.I.R.L.
- Caso 16 - Cóndor Travel S.A.C.
- Caso 17 - Servicios Turísticos Paracas S.A.C.
- Caso 18 - Tierra de los Andes S.A.C.
- Caso 19 – Llama Path E.I.R.L.

Apéndice B: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Rotación Laboral en las Agencias de Viajes en la Ciudad del Cusco ”, el cual está siendo conducido por Centeno, Huancahuire y Minaya, bajo la supervisión de su asesora, Kelly Rojas Valdez. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; por lo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

- El propósito de la investigación es determinar los factores internos y externos que originan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco. Se apela a la apreciación que poseen los entrevistados en cuanto a conocer su situación actual y los factores que motivan la rotación en sus empresas, ya que se describen percepciones y no una realidad concreta o medible.
- No hay ningún riesgo.
- Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:
- Contestar a las preguntas que me formulará el entrevistador, con una duración de aproximadamente una hora, relativas a los factores que motivan la rotación laboral. Es entendible la negación que puedo tener al contestar alguna o varias preguntas que me sean formuladas, por lo cual puedo declinar mi participación en cualquier momento.
- Esta información que yo suministre tendrá carácter confidencial y por lo tanto no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.
- El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL

INVESTIGADOR

Nombre del entrevistado:

D.N.I.

Nombre del investigador:

D.N.I.

Apéndice C: Protocolo del Caso

a) Generalidades del estudio

- A1: Antecedentes del estudio
- A2: Objetivos del estudio y preguntas de investigación
- A3: Revisión de la literatura
- A4: Rol del protocolo en la investigación

b) Procedimientos de campo

B1: Datos de los jefes o gerentes de recursos humano de las agencias de viajes que operan en la ciudad de Cusco

- B2: Preguntas de clasificación
- B3: Invitación para la entrevista
- B4: Carta de consentimiento del entrevistado
- B5: Calendario de la entrevista
- B6: Documentos disponibles antes de la entrevista
- B7: Equipo de grabación

c) Preguntas del Caso

- C1: Guía de la entrevista

d) Reporte del Caso

- D1: Datos generales de la entrevista realizada
- D2: Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
- D3: Documentos y grabación obtenidos durante la entrevista
- D4: Formato de notas de campo
- D5: Transcripción de la entrevista
- D6: Reporte del investigador
- D7: Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

Apéndice D: Desarrollo de la Guía de Entrevista

Variable	Teoría	Autor	Pregunta
Caracterización de los elementos			<p>¿Cuántos años tiene operando esta agencia de viajes?</p> <p>¿Cuáles son los servicios que ofrecen?</p> <p>¿Qué tipo de clientes atienden o cuál es su mercado objetivo?</p> <p>¿Cuántos empleados tienen?</p> <p>¿Cuál es la antigüedad promedio de esos empleados? ¿Existe mucha variación entre ellos?</p>
			<p>Analizando el año comprendido entre julio 2015 y junio 2016 ¿cómo calificaría la rotación de personal que ha tenido la agencia?</p> <p>¿Cuál es el perfil del personal que más rota? ¿Qué cargo ostentan?</p> <p>¿Con cuánto tiempo de antelación suelen avisar los empleados que se retiran de la organización o que renuncian?</p> <p>¿Considera que la rotación de personal que tiene es un problema para la empresa? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles son los costos asociados a la rotación de personal?</p> <p>¿Tiene algún efecto en la atención a sus clientes?</p>
Rotación laboral			
Factores internos	<p>Los factores internos son (Alles, 2013): (a) salarios inadecuados, (b) mal clima interno, (c) escasas oportunidades de hacer carrera, (d) organizaciones sin adecuados subsistemas de recursos humanos, generando que los empleados sientan que no son evaluados en su desempeño, o que no son valorados.</p>	Alles (2013)	<p>¿Considera usted que los salarios que están pagando a sus trabajadores son apropiados para el tipo de trabajo que desempeñan?</p> <p>¿Cómo está compuesto el salario o compensación monetaria de los trabajadores, en términos de porción fija y porción variable?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios no monetarios que brindan a sus trabajadores? (vacaciones, seguro de salud, transporte, entre otros)</p> <p>¿Están todos sus trabajadores incluidos en la planilla? ¿Reciben todos los beneficios como gratificaciones, Essalud y CTS?</p> <p>Por favor explique cuál es la estructura organizacional</p> <p>¿Cómo calificaría usted la relación existente entre los trabajadores y los jefes o supervisores?</p> <p>¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa? ¿Cómo se manifiesta?</p> <p>¿Cómo es la relación entre los compañeros de trabajo?</p> <p>¿Considera usted que existe un ambiente de camaradería o no? ¿Cómo se manifiesta?</p> <p>¿Cuáles actividades realiza la empresa para fomentar el desarrollo de relaciones positivas en el lugar de trabajo?</p> <p>¿Cómo son las condiciones físicas del lugar de trabajo? ¿Favorecen o no el desempeño de los trabajos? ¿Por qué?</p>
	<p>Por su parte, Chiavenato (2011) propuso varios fenómenos relacionados a las causas internas de la rotación, tales como: (a) política salarial de la organización, (b) política de los beneficios sociales, (c) tipo de supervisión ejercido sobre el personal, (d) oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, (e) tipo de relaciones humanas existentes en la organización, (f) condiciones físicas del ambiente de trabajo, (g) moral del personal de la organización, (h) cultura organizacional de la empresa, (i) política de reclutamiento y selección de recursos humanos, (j) criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos, (k) política disciplinaria de la organización, (l) criterios de evaluación del desempeño, y (m) grado de flexibilidad de las políticas de la organización.</p>	Chiavenato (2011)	<p>¿El personal de la empresa tiene las habilidades y características para desempeñar de manera efectiva sus respectivos puestos de trabajo?</p> <p>¿Desarrollan evaluaciones de desempeño de forma constante? ¿Con qué frecuencia?</p> <p>¿A partir de las evaluaciones de desempeño se da retroalimentación a los trabajadores?</p> <p>¿Brindan entrenamiento y capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuáles tópicos? ¿Quiénes participan?</p> <p>¿Cuáles son las políticas de recursos humanos que prevalecen en la organización?</p> <p>¿Cómo se siente el personal con respecto a estas políticas?</p> <p>¿Son flexibles con dichas políticas? ¿En cuáles casos? ¿A criterio de quién queda la flexibilización de las políticas?</p> <p>¿Cree usted que los empleados están satisfechos con su trabajo y en general con las condiciones que ofrece la empresa?</p> <p>¿Las actividades o tareas que desarrollan los trabajadores representan retos para ellos o son repetitivas y aburridas?</p>
	<p>La motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Se genera por los procesos mentales del individuo (Chiavenato, 2011)</p>	Chiavenato (2011)	<p>¿Reciben iniciativas e ideas novedosas de parte de los empleados? ¿Qué tipo de ideas?</p> <p>¿Con qué frecuencia? ¿Cómo afectan a la organización?</p>
	<p>Motivación: muchos empleados se motivan a partir de las tareas que realizan, especialmente cuando estas les permiten explotar sus potencialidades. Luego, al contemplarla exitosamente se sienten satisfechos y más aún si son reconocidos por un buen desempeño</p>	Flores, Abreu y Badii (2008)	<p>¿Cómo es el nivel de ausentismo entre los trabajadores?</p> <p>¿Reciben las personas reconocimiento por su trabajo cuando está bien realizado? ¿Cómo se hace este reconocimiento? ¿Qué efecto tiene sobre el personal?</p>
	<p>Existe una fuerte asociación entre las percepciones de desarrollo futuro que tienen los empleados y su intención de rotar. Esto implica que, con el fin de desarrollar y mantener reciprocidad positiva en dichas organizaciones, debe esforzarse por crear culturas donde los programas de desarrollo de los empleados sean sostenidos y alentados</p>	Rahman & Nas, 2013	<p>¿Tienen los empleados oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización? ¿Cómo se evidencian estas oportunidades? ¿Cómo las comunican a sus trabajadores?</p>
	<p>La organización tiene que ofrecer programas atractivos para retener el talento que necesita</p>	(Yang, Wan & Fu, 2012).	<p>¿Cuáles son los programas que tiene la empresa para retener a sus trabajadores?</p> <p>¿Ofrecen oportunidades de desarrollar una carrera en el largo plazo? ¿Cuáles son estas oportunidades?</p> <p>¿Le han manifestado los trabajadores su intención de continuar laborando para la organización en el futuro?</p>
	<p>La satisfacción con el trabajo alienta a la persona a continuar laborando en la organización, restringiendo su intención de rotar.</p>	Biswas (2010)	<p>¿Mencionan los empleados su deseo de cambiar de trabajo? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuál contexto?</p>
Factores externos	<p>Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de obtener un trabajo, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones</p>	Millán (2006)	<p>¿Existen en el entorno oportunidades laborales para los empleados de su agencia de viajes? ¿Cuáles son este tipo de oportunidades? ¿Cómo las caracterizaría?</p>
	<p>el mercado de recursos humanos está constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado sitio geográfico</p>	Álvarez (1998)	<p>¿Hay muchas personas con el perfil de sus trabajadores que en estos momentos están buscando empleos u oportunidades de trabajo?</p>
	<p>Los fenómenos externos que se han identificado son (Román, 2009): (a) la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, (b) la situación económica, (c) la demanda de recursos humanos con ciertas características en el mercado, y (d) las oportunidades de empleo con ciertas condiciones en el mercado laboral, entre otros.</p>	Román (2009)	<p>¿Las oportunidades de empleo aumentan para el personal con características especiales? ¿Cuáles serían estas características?</p> <p>¿Mencionan los trabajadores la existencia de oportunidades laborales en otras empresas?</p>
	<p>Alto o bajo índice de desempleo</p>	Alles (2013)	<p>¿Cómo ha cambiado el índice de desempleo en el sector de agencias de viajes en los últimos meses? ¿A qué se debe este cambio?</p>

Apéndice E: Resultados de la Validación de la Guía de Entrevista con Expertos y de la Prueba Piloto

		Validación por expertos		Prueba de guía de entrevista	Comentarios de los investigadores
		Prof. Rondón	Prof. Santisteban		
Comentarios iniciales o generales		Los descriptores de inicio, indicaciones o instrucciones deben contener referencia del público objetivo al cual va dirigido			
Variable	Pregunta	Es importante realizar una breve descripción de la variable			
	P1 ¿Cuántos años tiene operando esta agencia de viajes?				
	P2 ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?				
	P3 ¿Qué tipo de clientes atienden o cuál es su mercado objetivo?				
	P4 ¿Cuántos empleados tienen?				
	P5 ¿Cuál es la antigüedad promedio de esos empleados? ¿Existe mucha variación entre ellos?	La antigüedad y la variación son preguntas distintas. Separarlas. ¿Cuál es la antigüedad promedio del total de colaboradores?	¿Qué es lo que van a medir? ¿Qué rangos aplican para determinar si por ejemplo tres años en el ramo resultan ser deficientes? Deben ser más específicos ¿Cuáles son los hallazgos que esperan alcanzar? ¿Cuáles son las hipótesis?	¿Cuántos empleados tienen en cada área, Departamento o Gerencia? ¿Cuántos empleados son varones y cuántos son mujeres? ¿Cuál es la edad promedio de los varones y de las mujeres? ¿Cuántos colaboradores freelance tiene la empresa? ¿Cuántos colaboradores freelance son varones y cuantas mujeres? ¿Cuál es la edad promedio de los colaboradores freelance: varones y mujeres?	
Caracterización de los elementos					



Variable	Pregunta	Validación por expertos		Prueba de guía de entrevista	Comentarios de los investigadores	
		Prof. Rondón	Prof. Santisteban			
Rotación laboral	P6 Analizando el año comprendido entre julio 2015 y junio 2016 ¿cómo calificaría la rotación de personal que ha tenido la agencia?	Es importante realizar una breve descripción de la variable ¿Qué aspectos se abordan en estas preguntas? Observo que en esta variable se analizan tanto brevemente el diagnóstico situacional; sin embargo, es importante hacer una diferenciación clara entre el problema y las consecuencias. ¿En base a que opciones van a calificar? Sugerencia: Analizando el año comprendido entre julio 2015 y junio 2016 ¿cómo calificaría la rotación de personal que ha tenido la agencia en base a los criterios muy malo, malo, promedio, bueno y muy bueno?	Las preguntas son de carácter cualitativo. ¿Hay correspondencia entre las preguntas y la tabulación de deficiente /regular, etc? ¿Cómo van a efectuar la tabulación de datos?	Incluir: ¿Cuáles son los índices de rotación voluntaria y forzada en la empresa, durante el último año?	Con respecto al comentario del Prof. Rondón, las causas se evalúan en los factores que se presentan más adelante. En base al comentario del Prof. Santisteban es indispensable que no se pogan acotaciones a las posibles respuestas, sino que se dejen abiertas Esto no es apropiado para un estudio cualitativo, ya que no se deben ofrecer opciones cerradas a los entrevistados	
	P7 ¿Cuál es el perfil del personal que más rota? ¿Qué cargo ostentan?	No es recomendable hacer dos preguntas en una				
	P8 ¿Con cuánto tiempo de antelación suelen avisar los empleados que se retiran de la organización o que renuncian?	Es importante dar rangos para hacer una evaluación objetiva				Esto no es apropiado para un estudio cualitativo, ya que no se deben ofrecer opciones cerradas a los entrevistados
	P9 ¿Considera que la rotación de personal que tiene es un problema para la empresa? ¿Por qué?					
	P10 ¿Cuáles son los costos asociados a la rotación de personal?					
	P11 ¿Tiene algún efecto en la atención a sus clientes?	El nivel de rotación presentado, ¿tiene algún efecto en la atención a sus clientes? ¿Posee la empresa un margen de rotación esperado en cada período? ¿Cuál? ¿Realizan encuestas de satisfacción laboral en la organización?			¿Cómo se manifiesta el efecto de la rotación de personal en la atención a sus clientes? ¿Cuántos trabajadores varones renunciaron por cada área, departamento o Gerencia? ¿Cuál era la edad de los renunciantes? ¿Cuáles fueron las causas o motivos de las renunciaciones? ¿En qué cargo se desempeñaron? ¿Qué antigüedad tenían en la empresa? ¿Qué antigüedad tenían en el cargo? ¿Cuál era su nivel de instrucción? ¿Cuál era su estado civil? ¿Cuántos trabajadores varones fueron despedidos por cada área, departamento o Gerencia? ¿Cuál era la edad de los despedidos? ¿Cuáles fueron las causas o motivos de los despidos? ¿En qué cargo se desempeñaron? ¿Qué antigüedad tenían en la empresa? ¿Qué antigüedad tenían en el cargo? ¿Cuál era su nivel de instrucción? ¿Cuál era su estado civil? ¿Cuántos trabajadores mujeres renunciaron por cada área, departamento o Gerencia? ¿Cuál era la edad de las renunciantes? ¿Cuáles fueron las causas o motivos de las renunciaciones? ¿En qué cargo se desempeñaron? ¿Qué antigüedad tenían en la empresa? ¿Qué antigüedad tenían en el cargo? ¿Cuál era su nivel de instrucción? ¿Cuál era su estado civil? ¿Cuántos trabajadores mujeres fueron despedidos por cada área, departamento o Gerencia? ¿Cuál era la edad de los despedidos? ¿Cuáles fueron las causas o motivos de los despidos? ¿En qué cargo se desempeñaron? ¿Qué antigüedad tenían en la empresa? ¿Qué antigüedad tenían en el cargo? ¿Cuál era su nivel de instrucción? ¿Cuál era su estado civil? ¿Cuántos trabajadores mujeres fueron despedidos por cada área, departamento o Gerencia? ¿Cuál era la edad de los despedidos? ¿Cuáles fueron las causas o motivos de los despidos? ¿En qué cargo se desempeñaron? ¿Qué antigüedad tenían en la empresa? ¿Qué antigüedad tenían en el cargo? ¿Cuál era su nivel de instrucción? ¿Cuál era su estado civil? ¿Realizan encuesta de salida o retiro del personal?	¿Cómo se manifiesta el efecto de la rotación de personal en la atención a sus clientes? El punto de la encuesta se pregunta más adelante. El presente no es un estudio de género, por lo que no se considera apropiado hacer esta distinción. Sin embargo, se incluirá una pregunta general para ver si el género influye Esto se trabaja más adelante Esto está incluido en la P7 Se está haciendo un análisis general de la empresa y no por áreas. Ya se tiene una pregunta que se refiere a los cargos Se está analizando la rotación voluntaria El presente no es un estudio de género, por lo que no se considera apropiado hacer esta distinción. Sin embargo, se incluirá una pregunta general para ver si el género influye Se está analizando la rotación voluntaria

		Validación por expertos		Prueba de guía de entrevista	Comentarios de los investigadores
		Prof. Rondón	Prof. Santisteban		
Variable	Pregunta	Es importante realizar una breve descripción de la variable ¿Qué aspectos se abordan en estas preguntas? Observo que en esta variable se analizan tanto brevemente el diagnóstico situacional; sin embargo, es importante hacer una diferenciación clara entre el problema y las consecuencias.	Las preguntas son de carácter cualitativo. ¿Hay correspondencia entre las preguntas y la tabulación de deficiente /regular, etc? ¿Cómo van a efectuar la tabulación de datos?	Incluir: ¿Cuáles son los índices de rotación voluntaria y forzada en la empresa, durante el último año?	Con respecto al comentario del Prof. Rondón, las causas se evalúan en los factores que se presentan más adelante. En base al comentario del Prof. Santisteban es indispensable que no se pogan acotaciones a las posibles respuestas, sino que se dejen abiertas
Variable	Pregunta	¿Qué aspectos se abordan en estas preguntas?			Este punto se ha reestructurado siguiendo la recomendación del Prof. Santisteban, combinando los modelos presentados en la revisión de la literatura (punto 2.3)
Factores internos	P12	¿Considera usted que los salarios que están pagando a sus trabajadores son apropiados para el tipo de trabajo que desempeñan?		Remuneraciones y compensaciones	
	P13	¿Cómo está compuesto el salario o compensación monetaria de los trabajadores, en términos de porción fija y porción variable? ¿Considera usted que la compensación monetaria que ofrecen a sus trabajadores influye en la rotación laboral? ¿Por qué?	La forma cómo está planteado no le agrega valor al tema	¿Considera usted que el salario influye en la rotación laboral? ¿Porqué?	
	P14	¿Cuáles son los beneficios no monetarios que brindan a sus trabajadores? (vacaciones, seguro de salud, transporte, entre otros)			
	P15	¿Están todos sus trabajadores incluidos en la planilla? ¿Reciben todos los beneficios como gratificaciones, Essalud y CTS?	Unir las preguntas en una sola		No es conveniente. El mismo Prof. En otro comentario señaló que no se deben unir preguntas
	P16	Por favor explique cuál es la estructura organizacional	La forma cómo está planteado no le agrega valor al tema	Esta pregunta está asociada con la P4	
	P17	¿Cómo calificaría usted la relación existente entre los trabajadores y los jefes o supervisores?		Clima laboral	
	P18	¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa? ¿Cómo se manifiesta?		Esta pregunta de liderazgo debería ir antes de la P17 que es de clima laboral.	
	P19	¿Cómo es la relación entre los compañeros de trabajo?			
	P20	¿Considera usted que existe un ambiente de camaradería o no? ¿Cómo se manifiesta?	Unir con la pregunta anterior		No es conveniente. El mismo Prof. En otro comentario señaló que no se deben unir preguntas
	P21	¿Cuáles actividades realiza la empresa para fomentar el desarrollo de relaciones positivas en el lugar de trabajo?	“¿Cuáles son las actividades” o “qué actividades”		Esta es una investigación cualitativa y por lo tanto no es conveniente cerrar las opciones de respuestas
P22	¿Cómo son las condiciones físicas del lugar de trabajo? ¿Favorecen o no el desempeño de los trabajos? ¿Por qué?				
P23	¿El personal de la empresa tiene las habilidades y características para desempeñar de manera efectiva sus respectivos puestos de trabajo?	Debe estar enfocada en la capacitación que reciben no en las habilidades de las personas		Desarrollo	La pregunta se elaboró en base a la teoría que indica que las personas sin las competencias necesarias no se pueden desarrollar efectivamente en sus puestos

		Validación por expertos		Prueba de guía de entrevista	Comentarios de los investigadores
		Prof. Rondón	Prof. Santisteban		
Variable	Pregunta	Es importante realizar una breve descripción de la variable ¿Qué aspectos se abordan en estas preguntas? Observo que en esta variable se analizan tanto brevemente el diagnóstico situacional; sin embargo, es importante hacer una diferenciación clara entre el problema y las consecuencias.	Las preguntas son de carácter cualitativo. ¿Hay correspondencia entre las preguntas y la tabulación de deficiente /regular, etc? ¿Cómo van a efectuar la tabulación de datos?	Incluir: ¿Cuáles son los índices de rotación voluntaria y forzada en la empresa, durante el último año?	Con respecto al comentario del Prof. Rondón, las causas se evalúan en los factores que se presentan más adelante. En base al comentario del Prof. Santisteban es indispensable que no se pogan acotaciones a las posibles respuestas, sino que se dejen abiertas
Variable	Pregunta	¿Qué aspectos se abordan en estas preguntas?			Este punto se ha reestructurado siguiendo la recomendación del Prof. Santisteban, combinando los modelos presentados en la revisión de la literatura (punto 2.3)
	P24 ¿Desarrollan evaluaciones de desempeño de forma constante? ¿Con qué frecuencia?	Mejorar su planteamiento ejemplo: ¿la evaluación del desempeño fomenta una programación de capacitaciones de las competencias que hay que mejorar?			El enfoque del Prof. Rondón se sale del tema de estudio. Se busca medir si hay relación entre las evaluaciones de desempeño y la rotación, y no entre evaluaciones y capacitación
	P25 ¿A partir de las evaluaciones de desempeño se da retroalimentación a los trabajadores?	Unir con la anterior			No es conveniente unirlos, tratan dos puntos diferentes
	P26 ¿Brindan entrenamiento y capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuáles tópicos? ¿Quiénes participan?				
	P27 ¿Cuáles son las políticas de recursos humanos que prevalecen en la organización?	No le agrega valor		Políticas	Es necesario conocer las políticas actuales, para poder luego analizar en conjunto la respuesta de esta pregunta con las siguientes
	P28 ¿Cómo se siente el personal con respecto a estas políticas?	¿Cuáles son las percepciones del personal con respecto a las políticas de RRHH en...?			
	P29 ¿Son flexibles con dichas políticas? ¿En cuáles casos? ¿A criterio de quién queda la flexibilización de las políticas?				
	P30 ¿Cree usted que los empleados están satisfechos con su trabajo y en general con las condiciones que ofrece la empresa?			Satisfacción	
				La preguntas 24, 27, 33 y 36 pueden ir a la parte II. Por favor, esta parte es la más importante de la guía de entrevista, por tanto deben basarse en un modelo teórico específico (Chiavenato por ejemplo) y dividir las preguntas en base a cada componente que el modelo o autor recomienda respecto a la "Rotación Laboral". No observo la misma en estas preguntas y percibo que no han sido considerados todos los componentes como ética o política disciplinaria (entre otros).	¿Cree usted que los empleados están satisfechos con su trabajo?
					¿Cree usted que los empleados están satisfechos con las condiciones que ofrece la empresa?
Factores internos	P31 ¿Las actividades o tareas que desarrollan los trabajadores representan retos para ellos o son repetitivas y aburridas?	También se puede optar por un planteamiento positivo. Ejemplo ¿Las actividades o tareas que desarrollan los trabajadores representan para ellos un reto motivador?		Motivación	
	P32 ¿Reciben iniciativas e ideas novedosas de parte de los empleados? ¿Qué tipo de ideas? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo afectan a la organización?				
	P33 ¿Cómo es el nivel de ausentismo entre los trabajadores?			Considera ud. que la motivación del personal influye en la rotación laboral?	Es distinto, ausentismo se refiere a faltar al trabajo. Esta pregunta no es de rotación directamente
	P34 ¿Reciben las personas reconocimiento por su trabajo cuando está bien realizado? ¿Cómo se hace este reconocimiento? ¿Qué efecto tiene sobre el personal?				
	P35 ¿Tienen los empleados oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización? ¿Cómo se evidencian estas oportunidades? ¿Cómo las comunican a sus trabajadores?				
	P36 ¿Cuáles son los programas que tiene la empresa para retener a sus trabajadores?			¿Cuándo el colaborador manifiesta su deseo de renunciar a su trabajo, existen políticas de retención? ¿Cuáles son?	El enfoque del entrevistado no es el adecuado. Los programas de retención no se dan exclusivamente cuando un empleado va a renunciar sino que es algo continuo o permanente
	P37 ¿Ofrecen oportunidades de desarrollar una carrera en el largo plazo? ¿Cuáles son estas oportunidades?	Unir con la pregunta 35			
	P38 ¿Le han manifestado los trabajadores su intención de continuar laborando para la organización en el futuro?				
	P39 ¿Mencionan los empleados su deseo de cambiar de trabajo? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuál contexto?			¿Mencionan los empleados su deseo de renunciar al trabajo? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuál contexto?	

		Validación por expertos		Prueba de guía de entrevista	Comentarios de los investigadores
		Prof. Rondón	Prof. Santisteban		
Variable	Pregunta				
Factores internos	P41	¿Cómo miden ustedes el grado de satisfacción que tienen los empleados con sus puestos de trabajo?			
	P42	¿Brindan a sus trabajadores flexibilidad en los horarios o en los espacios de trabajo?			
	P43	¿Qué tipo de inversiones realizan en mejorar la satisfacción de los empleados con sus trabajos?			
	P44	¿Cómo mide o cómo conoce el grado de compromiso que llegan a tener los trabajadores hacia la empresa?			
		Es importante realizar una breve descripción de la variable ¿qué aspectos se abordan en estas preguntas?			
Factores externos		¿Existen en el entorno oportunidades laborales para los empleados de su agencia de viajes? ¿Cuáles son este tipo de oportunidades? ¿Cómo las caracterizaría?		¿Existen en el mercado laboral, otras atractivas oportunidades laborales para los empleados de su agencia de viajes? ¿Cuáles son esas oportunidades? ¿Cómo las caracterizaría?	
	P41	¿Hay muchas personas con el perfil de sus trabajadores que en estos momentos están buscando empleos u oportunidades de trabajo?		: ¿En el presente, cómo calificaría el índice de desempleo en el sector de las agencias de viajes en la ciudad del Cusco: Alto, promedio o Bajo?	No es correcto hacer el cambio. La pregunta se refiere solamente a demanda laboral, mientras que el comentario una demanda con oferta
	P42	¿Las oportunidades de empleo aumentan para el personal con características especiales? ¿Cuáles serían estas características?		Usen el término “perfil” en vez de características	¿El mercado laboral de la agencias de viajes de la ciudad del Cusco, presentan una gran demanda de trabajadores con el perfil de sus colaboradores? ¿Cuáles serían esos perfiles?
	P43	¿Mencionan los trabajadores la existencia de oportunidades laborales en otras empresas?			
P44	¿Cómo ha cambiado el índice de desempleo en el sector de agencias de viajes en los últimos meses? ¿A qué se debe este cambio?			¿Cómo ha cambiado el índice de desempleo en el sector de agencias de viajes en el último año? ¿A qué se debe este cambio?	
				¿Cómo ha afectado los motivos personales del trabajador en su decisión de renunciar a su trabajo? ¿Cuáles son esos motivos?	
				¿Cómo ha afectado la situación económica global en la rotación laboral de la empresa?	
				¿Cómo ha afectado los fenómenos naturales causados por el cambio climático, en la rotación laboral?	
				¿Cómo ha afectado las huelgas u otros fenómenos sociales, en la rotación laboral?	
				¿Cómo ha afectado las leyes laborales, en la rotación laboral?	
				¿Cómo ha afectado las leyes del sector turismo, en la rotación laboral?	
				¿Cómo ha afectado los acuerdos de Libre Comercio, suscritos por Perú, respecto a la rotación laboral?	
				¿Cómo ha afectado, las transacciones online, en la rotación laboral?	
				¿Cómo han afectado los competidores, en la rotación laboral?	

Apéndice F: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información sobre los factores internos y externos que ocasionan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco. Estas preguntas están dirigidas al investigador, para que él las formule al entrevistado, guiando una conversación fluida. Los sujetos que integren la muestra deben reunir las siguientes características: (a) agencias de viaje; (b) operan en la ciudad del Cusco; y (c) tienen como mínimo 10 empleados.

Parte I: Información demográfica. Con la caracterización de los elementos se recopilarán datos para conocer las empresas que se han incluido en la muestra de la investigación, en términos de antigüedad y tamaño, entre otros.

Nos encantaría empezar con algunas preguntas generales.

Variable	Pregunta
Caracterización de los elementos	P1 ¿Cuántos años tiene operando esta agencia de viajes?
	P2 ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?
	P3 ¿Qué tipo de clientes atienden o cuál es su mercado objetivo?
	P4 ¿Cuántos empleados tienen?
	P5 ¿Cuál es la antigüedad promedio de esos empleados?
	P6 ¿Cuántos empleados tienen en cada área, Departamento o Gerencia?
	P7 ¿Cuántos empleados son varones y cuántos son mujeres?
	P8 ¿Cuál es la edad promedio de los varones y de las mujeres?
	P9 ¿Cuántos colaboradores <i>freelance</i> tiene la empresa?
	P10 ¿Cuántos colaboradores <i>freelance</i> son varones y cuantas mujeres?
	P11 ¿Cuál es la edad promedio de los colaboradores <i>freelance</i> : Varones y mujeres?

Parte II: Rotación laboral. Las preguntas que se incluyen en esta parte de la entrevista buscan conocer si existe algún tipo de personal que tenga mayor propensión a rotar que otro. Además, se obtienen datos para conocer si en la actualidad, la rotación laboral es o no un problema para las agencias de viajes en la ciudad del Cusco, así como el costo que esto les acarrea.

Variable	Pregunta
Rotación laboral	P12 ¿Cuáles son los índices de rotación voluntaria y forzada en la empresa, durante el último año?
	P13 Analizando el año comprendido entre julio 2015 y junio 2016 ¿cómo calificaría la rotación de personal que ha tenido la agencia?
	P14 ¿Posee la empresa un margen de rotación esperado en cada período? ¿Cuál?
	P15 ¿Realizan encuesta de salida o retiro del personal?
	P16 ¿Cuál es el perfil del personal que más rota?
	P17 ¿Qué cargo o cargos ostentan las personas que rotan con mayor frecuencia?
	P18 ¿Quiénes suelen rotar más, los hombres o las mujeres y a qué se debe esta diferencia?
	P19 ¿Cuál era la edad de los renunciantes?
	P20 ¿Cuál era el estado civil de los renunciantes?
	P21 ¿Qué antigüedad tenían en la empresa?
	P22 ¿Qué antigüedad tenían en el cargo?
	P23 ¿Cuál era su nivel de instrucción?
	P24 ¿Con cuánto tiempo de antelación suelen avisar los empleados que se retiran de la organización o que renuncian?
	P25 ¿Considera que la rotación de personal que tiene es un problema para la empresa? ¿Por qué?
P26 ¿Cuáles son los costos asociados a la rotación de personal?	
P27 El nivel de rotación presentado, ¿tiene algún efecto en la atención a sus clientes?	

Parte III: Factores internos. En este punto se recopila información sobre las causas de la rotación laboral, pero específicamente de los factores internos, que se refieren a actitudes y percepciones de los empleados, así como a las formas de recompensa que la organización utiliza. Además, se pretende medir si los empleados se sienten o no satisfechos en sus puestos de trabajo, en función de flexibilidad de horario y de tiempo, así como perspectivas de crecimiento.

Variable	Pregunta
Factores internos	P28 ¿Considera usted que las remuneraciones y compensaciones que están dando a sus trabajadores son apropiados para el tipo de trabajo que desempeñan?
	P29 ¿Considera usted que la división de la compensación entre variable y fijo influye en la intención de rotar del personal? ¿Cómo influye?
	P30 ¿Cuáles son los beneficios no monetarios que brindan a sus trabajadores? (vacaciones, seguro de salud, transporte, entre otros)
	P31 ¿Están todos sus trabajadores incluidos en la planilla? ¿Reciben todos los beneficios como gratificaciones, Essalud y CTS?
	P32 Por favor explique si la estructura organizacional que tiene la empresa influye de alguna forma en la rotación de personal (se refiere a la organización en departamentos o áreas)
	P33 ¿Cómo calificaría usted la relación existente entre los trabajadores y los jefes o

supervisores?

- P34 ¿Cómo es la relación entre los compañeros de trabajo?
- P35 ¿Considera usted que existe un ambiente de camaradería o no? ¿Cómo se manifiesta?
- P36 ¿Cuáles actividades realiza la empresa para fomentar el desarrollo de relaciones positivas en el lugar de trabajo?
- P37 ¿Cómo son las condiciones físicas del lugar de trabajo? ¿Favorecen o no el desempeño de los trabajos? ¿Por qué?
- P38 ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa? ¿Cómo se manifiesta?
- P39 ¿El personal de la empresa tiene las habilidades y características para desempeñar de manera efectiva sus respectivos puestos de trabajo?
- P40 ¿Desarrollan evaluaciones de desempeño de forma constante? ¿Con qué frecuencia?
- P41 ¿A partir de las evaluaciones de desempeño se da retroalimentación a los trabajadores?
- P42 ¿Brindan entrenamiento y capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuáles tópicos? ¿Quiénes participan?
- P43 ¿Cuáles son las políticas de recursos humanos que prevalecen en la organización?
- P44 ¿Cuáles son las percepciones del personal con respecto a las políticas de RR.HH. que tiene la empresa?
- P45 ¿Son flexibles con dichas políticas? ¿En cuáles casos? ¿A criterio de quién queda la flexibilización de las políticas?
- P46 ¿Cómo influyen los aspectos éticos en la toma de decisiones dentro de la organización?
- P47 ¿Cómo afectan los aspectos éticos organizacionales la motivación de los trabajadores y su interés en seguir trabajando en la empresa?
- P48 ¿Cree usted que los empleados están satisfechos con su trabajo?
- P49 ¿Cree usted que los empleados están satisfechos con las condiciones que ofrece la empresa?
- P50 ¿Las actividades o tareas que desarrollan los trabajadores representan para ellos un reto motivador o por el contrario las ven como aburridas y repetitivas?
- P51 ¿Reciben iniciativas e ideas novedosas de parte de los empleados? ¿Qué tipo de ideas? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo afectan a la organización?
- P52 ¿Cómo es el nivel de ausentismo entre los trabajadores?
- P53 ¿Reciben las personas reconocimiento por su trabajo cuando está bien realizado? ¿Cómo se hace este reconocimiento? ¿Qué efecto tiene sobre el personal?
- P54 ¿Tienen los empleados oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, tanto en el mediano como en el largo plazo? ¿Cómo se evidencian estas oportunidades? ¿Cómo las comunican a sus trabajadores?
- P55 ¿Cuáles son los programas que tiene la empresa para retener a sus trabajadores?
- P56 ¿Le han manifestado los trabajadores su intención de continuar laborando para la organización en el futuro?
- P57 ¿Mencionan los empleados su deseo de renunciar al trabajo? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuál contexto?
- P58 ¿Cuáles otros factores internos podrían causar rotación de personal en su empresa?
- P59 ¿Cómo miden ustedes el grado de satisfacción que tienen los empleados con sus puestos de trabajo?
- P60 ¿Brindan a sus trabajadores flexibilidad en los horarios o en los espacios de trabajo?
- P61 ¿Qué tipo de inversiones realizan en mejorar la satisfacción de los empleados con sus trabajos?
-

P62 ¿Cómo mide o cómo conoce el grado de compromiso que llegan a tener los trabajadores hacia la empresa?

Parte IV: Factores externos. Estos factores son aquellos que escapan del control de la empresa o de los trabajadores. Se refiere a la identificación de oportunidades laborales en otras organizaciones de la misma industria.

Pregunta	
Factores externos	P63 ¿Existen en el mercado laboral, otras atractivas oportunidades laborales para los empleados de su agencia de viajes? ¿Cuáles son esas oportunidades? ¿Cómo las caracterizaría?
	P64 ¿Hay muchas personas con el perfil de sus trabajadores que en estos momentos están buscando empleos u oportunidades de trabajo?
	P65 ¿El mercado laboral de las agencias de viajes en la ciudad del Cusco, presentan una gran demanda de trabajadores con el perfil de sus colaboradores? ¿Cuáles serían esos perfiles?
	P66 ¿Mencionan los trabajadores la existencia de oportunidades laborales en otras empresas?
	P67 ¿Cómo ha cambiado el índice de desempleo en el sector de agencias de viajes en el último año? ¿A qué se debe este cambio?
	P68 ¿Cómo ha afectado la situación económica global y nacional en la rotación laboral de la empresa?
	P69 ¿Cómo han afectado los fenómenos naturales causados por el cambio climático en la rotación laboral?
	P70 ¿Cómo han afectado las leyes laborales en la rotación laboral?
	P71 ¿Cómo han afectado las leyes del sector turismo en la rotación laboral?
	P72 ¿Cómo han afectado los acuerdos y Tratados de Libre Comercio, suscritos por Perú, respecto a la rotación laboral?
	P73 ¿Cómo ha afectado las transacciones online la rotación laboral?
	P74 ¿Qué otros factores externos podrían causar rotación de personal en su empresa?

Apéndice G: Matriz de Consistencia

Objetivo específico	Pregunta	Pregunta
Preguntas para conocer el perfil de los informantes	P1	¿Cuántos años tiene operando esta agencia de viajes?
	P2	¿Cuáles son los servicios que ofrecen?
	P3	¿Qué tipo de clientes atienden o cuál es su mercado objetivo?
	P4	¿Cuántos empleados tienen?
	P5	¿Cuál es la antigüedad promedio de esos empleados?
	P6	¿Cuántos empleados tienen en cada área, Departamento o Gerencia?
	P7	¿Cuántos empleados son varones y cuántos son mujeres?
	P8	¿Cuál es la edad promedio de los varones y de las mujeres?
	P9	¿Cuántos colaboradores <i>freelance</i> tiene la empresa?
	P10	¿Cuántos colaboradores <i>freelance</i> son varones y cuántas mujeres?
	P11	¿Cuál es la edad promedio de los colaboradores <i>freelance</i> : Varones y mujeres?
Preguntas para caracterizar la variable rotación (no sus causas)	P12	¿Cuáles son los índices de rotación voluntaria y forzada en la empresa, durante el último año?
	P13	Analizando el año comprendido entre julio 2015 y junio 2016 ¿cómo calificaría la rotación de personal que ha tenido la agencia?
	P14	¿Posee la empresa un margen de rotación esperado en cada período? ¿Cuál?
	P15	¿Realizan encuesta de salida o retiro del personal?
	P16	¿Cuál es el perfil del personal que más rota?
	P17	¿Qué cargo o cargos ostentan las personas que rotan con mayor frecuencia?
	P18	¿Quiénes suelen rotar más, los hombres o las mujeres y a qué se debe esta diferencia?
	P19	¿Cuál era la edad de los renunciantes?
	P20	¿Cuál era el estado civil de los renunciantes?
	P21	¿Qué antigüedad tenían en la empresa?
	P22	¿Qué antigüedad tenían en el cargo?
	P23	¿Cuál era su nivel de instrucción?
	P24	¿Con cuánto tiempo de antelación suelen avisar los empleados que se retiran de la organización o que renuncian?
	P25	¿Considera que la rotación de personal que tiene es un problema para la empresa? ¿Por qué?
	P26	¿Cuáles son los costos asociados a la rotación de personal?
	P27	El nivel de rotación presentado, ¿tiene algún efecto en la atención a sus clientes?

Objetivo específico	Pregunta	Pregunta
1. Determinar los principales factores internos que ocasionan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco.	P28	¿Considera usted que las remuneraciones y compensaciones que están dando a sus trabajadores son apropiados para el tipo de trabajo que desempeñan?
	P29	¿Considera usted que la división de la compensación entre variable y fijo influye en la intención de rotar del personal? ¿Cómo influye?
	P30	¿Cuáles son los beneficios no monetarios que brindan a sus trabajadores? (vacaciones, seguro de salud, transporte, entre otros)
	P31	¿Están todos sus trabajadores incluidos en la planilla? ¿Reciben todos los beneficios como gratificaciones, Essalud y CTS?
	P32	Por favor explique si la estructura organizacional que tiene la empresa influye de alguna forma en la rotación de personal (se refiere a la organización en departamentos o áreas)
	P33	¿Cómo calificaría usted la relación existente entre los trabajadores y los jefes o supervisores?
	P34	¿Cómo es la relación entre los compañeros de trabajo?
	P35	¿Considera usted que existe un ambiente de camaradería o no? ¿Cómo se manifiesta?
	P36	¿Cuáles actividades realiza la empresa para fomentar el desarrollo de relaciones positivas en el lugar de trabajo?
	P37	¿Cómo son las condiciones físicas del lugar de trabajo? ¿Favorecen o no el desempeño de los trabajos? ¿Por qué?
	P38	¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa? ¿Cómo se manifiesta?
	P39	¿El personal de la empresa tiene las habilidades y características para desempeñar de manera efectiva sus respectivos puestos de trabajo?
	P40	¿Desarrollan evaluaciones de desempeño de forma constante? ¿Con qué frecuencia?
	P41	¿A partir de las evaluaciones de desempeño se da retroalimentación a los trabajadores?
	P42	¿Brindan entrenamiento y capacitación a sus trabajadores? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuáles tópicos? ¿Quiénes participan?
	P43	¿Cuáles son las políticas de recursos humanos que prevalecen en la organización?
	P44	¿Cuáles son las percepciones del personal con respecto a las políticas de RR.HH. que tiene la empresa?
	P45	¿Son flexibles con dichas políticas? ¿En cuáles casos? ¿A criterio de quién queda la flexibilización de las políticas?
	P46	¿Cómo influyen los aspectos éticos en la toma de decisiones dentro de la organización?
	P47	¿Cómo afectan los aspectos éticos organizacionales la motivación de los trabajadores y su interés en seguir trabajando en la empresa?
	P48	¿Cree usted que los empleados están satisfechos con su trabajo?
	P49	¿Cree usted que los empleados están satisfechos con las condiciones que ofrece la empresa?
	P50	¿Las actividades o tareas que desarrollan los trabajadores representan para ellos un reto motivador o por el contrario las ven como aburridas y repetitivas?

-
- P51 ¿Reciben iniciativas e ideas novedosas de parte de los empleados? ¿Qué tipo de ideas? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo afectan a la organización?
- P52 ¿Cómo es el nivel de ausentismo entre los trabajadores?
- P53 ¿Reciben las personas reconocimiento por su trabajo cuando está bien realizado? ¿Cómo se hace este reconocimiento? ¿Qué efecto tiene sobre el personal?
- P54 ¿Tienen los empleados oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, tanto en el mediano como en el largo plazo? ¿Cómo se evidencian estas oportunidades? ¿Cómo las comunican a sus trabajadores?
- P55 ¿Cuáles son los programas que tiene la empresa para retener a sus trabajadores?
- P56 ¿Le han manifestado los trabajadores su intención de continuar laborando para la organización en el futuro?
- P57 ¿Mencionan los empleados su deseo de renunciar al trabajo? ¿Con qué frecuencia? ¿En cuál contexto?
- P58 ¿Cuáles otros factores internos podrían causar rotación de personal en su empresa?
- P59 ¿Cómo miden ustedes el grado de satisfacción que tienen los empleados con sus puestos de trabajo?
- P60 ¿Brindan a sus trabajadores flexibilidad en los horarios o en los espacios de trabajo?
- P61 ¿Qué tipo de inversiones realizan en mejorar la satisfacción de los empleados con sus trabajos?
- P62 ¿Cómo mide o cómo conoce el grado de compromiso que llegan a tener los trabajadores hacia la empresa?
-



Objetivo específico	Pregunta	Pregunta
2. Determinar los principales factores externos que ocasionan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes localizadas en la ciudad de Cusco	P63	¿Existen en el mercado laboral, otras atractivas oportunidades laborales para los empleados de su agencia de viajes? ¿Cuáles son esas oportunidades? ¿Cómo las caracterizaría?
	P64	¿Hay muchas personas con el perfil de sus trabajadores que en estos momentos están buscando empleos u oportunidades de trabajo?
	P65	¿El mercado laboral de las agencias de viajes en la ciudad del Cusco, presentan una gran demanda de trabajadores con el perfil de sus colaboradores? ¿Cuáles serían esos perfiles?
	P66	¿Mencionan los trabajadores la existencia de oportunidades laborales en otras empresas?
	P67	¿Cómo ha cambiado el índice de desempleo en el sector de agencias de viajes en el último año? ¿A qué se debe este cambio?
	P68	¿Cómo ha afectado la situación económica global y nacional en la rotación laboral de la empresa?
	P69	¿Cómo han afectado los fenómenos naturales causados por el cambio climático en la rotación laboral?
	P70	¿Cómo han afectado las leyes laborales en la rotación laboral?
	P71	¿Cómo han afectado las leyes del sector turismo en la rotación laboral?
	P72	¿Cómo han afectado los acuerdos y Tratados de Libre Comercio, suscritos por Perú, respecto a la rotación laboral?
P73	¿Cómo ha afectado las transacciones online la rotación laboral?	
P74	¿Cuáles otros factores externos podrían causar rotación de personal en su empresa?	

MCMXXVII

Apéndice H: Resultados de la Variable Rotación Laboral

Casos	Índices de rotación	Antigüedad de los empleados que han rotado	Nivel de instrucción	Tiempo de aviso antes del retiro	La rotación es un problema	Costos asociados a la rotación	Efecto de la rotación en la atención a los clientes	Encuestas de retiro del personal	Cargo que más rota	Genero que más rota	Estado civil de renunciantes
1	Han salido 4 que son la mitad. De ellos 2 fueron salidas voluntarias	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	S/ 3,000	Tratan que no, pero revierten	NS/NR	Ventas, counter de ventas y programación	NS/NR	NS/NR
2	Perciben la rotación como ascensos en la empresa	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	Formación y beneficios	Mínimo, hay que dar entrenamiento	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
3	4 del total de 26	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	Costos de selección y entrenamiento	Se puede perder el contacto con los clientes	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
4	Depende del puesto. Perciben rotación como movimientos internos y no como desvinculación	NS/NR	NS/NR	1 mes	Sí	El primer mes pero no es remunerado	En cierta manera sí	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
5	Depende del área	Tenía como 6 años	Chofer profesional	2 meses	No	Lo invertido en la preparación	NS/NR	Sí se realizan	Reservas	Mujeres	Casados
6	Ocupan diversos puestos cuando se requiere	Ricardo se fue después de 20 años, por una pareja extranjera	Superior	NS/NR	No	NS/NR	No, pero siempre se avisa al cliente si hay cambios en el personal	Todas las veces	No logra identificarlo porque todos han pasado pruebas	Hombres y mujeres por igual	Casados
7	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
8	Se han contratado, no han resultado, han tenido que salir, han tenido que volver a contratar, entonces esa rotación ha sido grande en el área de ventas	3 a 8 años	NS/NR	1 mes	No	Las liquidaciones, las liquidaciones de personal, y las horas hombre que se pierde en capacitar a los nuevos	Sí, por desconocimiento de los productos y de los clientes	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
9	50% en los últimos 4 años	Entre 7 a 10 años, supervisores y gerentes	Superior	30 días hábiles	No	Rotación horizontal no trae costos, solo capacitación	Sí	Sí, recursos humanos se encarga	Ascienden, rotan en la empresa	Ambos	Convivientes con hijos
10	Sólo ventas rota, porque son extranjeros y rotan cada 2 o 3 años	2 a 3 años	Superior	3 a 6 meses	No	1 mes de entrenamiento	Sí, han perdido ventas	No	Agentes de ventas	Hombres	Solteros
11	Todos o casi todos, de forma voluntaria	2 o 3 años	Superior	3 meses	Sí	Sí hay costos, pero no es un daño	No	Sí	Trasladistas, ejecutivos de ventas	Hombres	Solteros
12	En el último año se han dado dos despidos	Uno de ellos tenía 8 años	Técnico	1 mes	No	NS/NR	No	No	Ventas	Ambos	Solteros y casados
13	NS/NR	NS/NR	NS/NR	1 mes	No	Sí, asociados al proceso de reclutamiento y selección, así como capacitación	Sí	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
14	Principalmente forzada por las condiciones requeridas	Uno y medio o 2 años	Secundaria completa o técnico	1 mes	Sí	No los miden	No	No	Operaciones	Hombres	Convivientes
15	22%	1, 2 o 3 años	Superior	1 mes	No	Costo de ajustarse al puesto, aproximadamente 1 mes	No	No	NS/NR	NS/NR	Solteros
16	La rotación varía por puesto	Un mes o menos	Técnico	1 mes	Sí	Costos de selección, reclutamiento y capacitación	Sí, porque los clientes sienten que el servicio no es personalizado	Sí	Asistente de 24 horas	Hombres	Solteros
17	La rotación varía por lugar	Entre 1 o 2 años	Superior	1 mes	Sí	S/ 3,000 entre liquidación y reclutamiento	NS/NR	Sí	Ejecutivas y practicantes	Mujeres	Solteros
18	Dos	Mesos, menos de 1 año	Superior	Variado	No	No ven los costos porque a las personas en entrenamiento no les pagan	No, porque es algo interno	No	Ingresos, área de operaciones y practicantes	Mujeres	Solteros
19	Voluntario 30%	3, 4 o 5 años	Superior	45 días	No	Costos de entrenamiento	Sí, siempre hay un período de ajuste	No	Counters y emails	Hombres	Con pareja

Apéndice I: Resultados de los Factores Internos que Causan la Rotación Laboral Voluntaria

Casos	Remuneración adecuada	Condiciones físicas del lugar de trabajo	Estilo de liderazgo predominante	El personal tiene las habilidades necesarias	Evaluaciones del desempeño constantes	Retroalimentación de las evaluaciones	Influencia de la ética en la toma de decisiones	Satisfacción de los empleados con su trabajo	Satisfacción con las condiciones	Reconocimiento a los empleados	Programas de retención de personal	Intención de continuar en la empresa
1	Están dentro del promedio de las agencias	Han mejorado	Ecléctico entre autoritario y democrático alternando			No		Sí están satisfechos	No están satisfechos con el salario	Sí, por email con copia a todos		Sí, todos
2	Sí, son justos	El lugar es bastante amplio	El jefe es parte de la actividad diaria, no se limita a ordenar		Antes de la renovación de cada contrato	No		Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, por email con copia a todos		Hay un porcentaje menor que desea salir
3	Sí, las personas están conformes con la remuneración	Pienso que sí favorecen	Horizontal, hay pocos jefes		Anuales	Sí		Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, aumento en la remuneración una vez al año		No, pero no lo dicen
4	Por encima del sueldo mínimo	La infraestructura es buena y es cómoda, pero a veces no hay agua	Participativo y democrático. Trabajamos con el grado de compromiso y confianza		Anuales	No	Lo ve el gerente y el jefe de operaciones	Se está mejorando	No están satisfechos con el salario	Sí, reconocimiento verbal		Sí, es parte del buen clima laboral
5	La remuneración no es adecuada, porque la mayor parte del trabajo se hace fuera de las 8 horas normales	Tenemos el establecimiento adecuado para ofrecer el servicio de atención al cliente	No muy específico, porque tanto los jefes como el personal nos consideramos un empleado más	Sí	Anuales	No	Toda toma de decisión tiene que ser ética	Sí están satisfechos		No, son políticas de la empresa	No tienen	Sí
6		Hay un buen ambiente	Exigir que se cumpla las obligaciones y para eso todos los días tenemos una reunión	Claro	Evaluaciones de los clientes	Claro		Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Se reconoce pero no es constante	No los retenemos, si quiere irse que se vaya	No, no se ponen de acuerdo con las vacaciones
7		Brindan el espacio que se requiere, pero no todo el equipo (los celulares son personales)	Sumamente exigentes, tenemos un excelente trato al cliente pasajero, y al cliente externo	Sí	No, miden por el nivel de errores			Sí están satisfechos		Sí, hay bonos cuando cumplen con las metas	No tienen	Algunos tienen la oportunidad de ir fuera del país
8		Son cómodas, cada persona tiene su escritorio	Es participativo. El liderazgo lo da, para nosotros el gerente general y los gerentes de área				Asocian la ética con el comportamiento de los empleados y el trato al cliente. Lo ético es importante.	Sí están satisfechos	No están satisfechos con el horario de trabajo	Sí, felicitación verbal		Sí, hay estabilidad laboral
9	Hay dos grupos, los que dan la cara al pasajero reciben propinas y perciben que son bien remunerados. Los otros no	La oficina es linda, tienen un área abierta	Nada de ser dictador o de que el gerente es el intocable, somos bien sencillos		Dos veces al año	Definitivamente	Hay cero tolerancia. Lo asocian con comportamiento de los	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, reconocimiento monetario	No tienen, aunque piensan que con entrenamientos retienen	Sí, hay la intención de quedarse
10	Sí	Es más o menos, están en búsqueda de un local	Liderazgo democrático. Yo soy la líder, yo hago todas las reuniones	Sí	Apenas una vez al año	No	Bastante importante	80% satisfechos	90% satisfechos	Sí, reconocimiento público y desayunos	No tienen	Un 80% planea quedarse
11	sí	Sí	No es impositiva	Sí	Anuales	Sí	Es la primera pauta	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, por email con copia a todos	No tienen, aunque piensan que con entrenamientos retienen	Sí
12	Si	Sí	Depende de la circunstancia, en general debe ser vertical o participativo	Sí	Dos veces al año	Sí		Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, incentivo monetario cuando pasan las metas	No, consideran que cumplir con los beneficios de Ley es suficiente	Sí, incluso hay reingresos
13	Sí	Están muy apretados, están colapsando	Gerencia puertas abiertas y empoderamiento	Las habilidades cognitivas sí, ellos sí la tienen. El tema es que no tiene las herramientas a la mano	Cada tres meses	Sí	Somos muy éticos, muy objetivos	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Si, se dan diplomas	No es formal, pero tienen promociones, reconocimientos, capacitaciones y línea de carrera	Sí
14	Sí, en el promedio del mercado	Sí, las condiciones son adecuadas	No hay una jerarquía muy marcada	Sí	Dos veces al año	Sí	Los valores son la referencia	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, bono	No tienen, aunque piensan que con entrenamientos retienen	Sí
15	Sí	Se han mudado hace pronto y cuentan con espacio	Funcionamiento paternalista	Sí	Dos veces al año con jefe directo y una vez con gerente general	Claro	Sí, lo asocian con comportamiento de los empleados	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, reconocimiento verbal e incentivos económicos	No tienen, aunque piensan que con entrenamientos retienen	No sabe, cada uno es un mundo
16	No, se han reducido los incentivos	Tienen el espacio necesario	Es complicado. Demasiada flexibilidad no se compensa con desempeño	Sí	Dos veces al año	Sí	Es primordial	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	No, falta una política de felicitación	No, consideran que cumplir con los beneficios de Ley es suficiente	Algunos han cumplido su ciclo
17	Sí	Sí	Es una empresa antigua que innova	Sí	Cada tres meses	Sí	Es un pilar	Sí están satisfechos	Sí están satisfechos	Sí, felicitación verbal y programa de puntos para canjear por premios	No tienen	Sí
18	No siempre está acorde a las actividades que se desempeñan	Sí	No tenemos un líder, el gerente es gerente pero no líder	Sí	No	No	Claro. Lo asocian con comportamiento de los empleados	Sí están satisfechos		No	No, se quedan los que quieren	Cada quien ve lo mejor para sí mismo
19	Sí, acorde a las responsabilidades	Sí	Liderazgo con el ejemplo	Claro	Hay que estar preguntando todos los días	No	Tratan de manejar la empresa de forma legal y ética	No podría decir	Sí están satisfechos	Sí, pequeños obsequios	No, lo que prima es el aspecto económico	Sí