

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?	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)
	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	
Factores internos	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?			
	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?				
	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?			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
	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?	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

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 cuantas 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?
	P15	¿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?	

MCMXVII

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