



**“ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA
ORGANIZACIÓN EXPLORA VALLE SAGRADO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Srta. Luciana Martínez Angulo
Srta. Karol Ivett Paredes Fonseca
Sra. Martha María Peralta Vega**

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2018

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer estrategias de retención de personal que contribuyan a la disminución de la rotación en la organización Explora Valle Sagrado. Esta es una empresa dedicada al rubro de turismo: un hotel diseñado como base para salir a explorar los destinos de Cusco, Machu Picchu y Valle Sagrado. Sus programas incluyen alojamiento, traslados, comidas y bebidas, así como una selección de 30 exploraciones.

Aplicando los modelos de lógica de retención del mercado de personas y segmentos, creados por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1990), y la cadena de servicio-beneficio, formulada sobre la base de las investigaciones de Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (1994), se espera que la organización pueda implementar estrategias para elevar el porcentaje de retención, obtener una alta rentabilidad y aumentar la cartera de clientes, dando lugar a la permanencia de la empresa en el mercado turístico en Perú.

Para lograr el objetivo planteado, se realizaron entrevistas a profundidad a directivos de la empresa, líderes de opinión y colaboradores retirados, para identificar las causas de la alta rotación del personal y de esta manera plantear estrategias que permitan disminuirla.

Los hallazgos identificados fueron los siguientes: (a) la falta de claridad en la definición de los perfiles de los puestos de trabajo ocasiona recarga laboral en sus colaboradores y, como consecuencia, genera desmotivación en ellos; (b) la demora en la toma de decisiones importantes en la organización hace lentos los procesos y retrasa el servicio ofrecido a los viajeros, generando incomodidad en los colaboradores y deterioro en la imagen organizacional; (c) las diferencias culturales y la falta de valoración hacia los colaboradores hace que estos busquen otras opciones laborales en la zona; (d) la limitada comunicación interna hace que los colaboradores desconozcan la cultura organizacional, generando poco compromiso con la empresa; (e) la existencia de una alta oferta laboral en la región de Cusco facilita la migración de los colaboradores a otras organizaciones del sector turístico; y (f) la falta de reconocimiento desmotiva al personal y genera conflictos internos, los cuales dan como resultado un clima laboral tenso.

Estos hallazgos permitieron formular estrategias que contribuyen a la retención del personal de la organización Explora Valle Sagrado a través de la comunicación interna y la gestión de recursos humanos.

Índice

Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos.....	vi
Índice de anexos.....	vii
Capítulo I. Introducción	1
1. Problemática.....	1
2. Objetivos del trabajo.....	1
3. Alcances	2
4. Limitaciones.....	2
Capítulo II. Antecedentes y marco teórico	3
1. Antecedentes.....	3
2. Gestión del talento humano	4
2.1 La necesidad de gestionar el talento.....	4
2.2 Nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos	5
2.3 ¿Qué es talento?	7
3. Rotación y retención del talento.....	8
3.1 ¿Qué es rotación del talento?	8
3.2 ¿Qué es retención del talento?.....	11
3.3 Importancia de la retención del talento	12
4. Modelos de retención.....	14
4.1 Lógica de retención del mercado de personas y segmentos.....	14
4.2 Cadena de servicio-beneficio	15
5. Planificación estratégica	16
Capítulo III. Explora Valle Sagrado	18
1. Descripción de la empresa	18
2. Crecimiento y desarrollo de la organización.....	18
3. Orientación estratégica.....	19
Capítulo IV. Metodología desplegada	21
1. Tipo de estudio.....	21
2. Participantes y fuentes de información.....	21

3. Técnicas de recolección de datos	22
4. Validez y confiabilidad	23
5. Procedimiento y análisis de datos	23
Capítulo V. Análisis externo.....	25
1. Perspectivas del negocio turístico mundial.....	25
2. Análisis del entorno PESTEL	26
3. Análisis de atractividad del mercado	28
4. Conclusiones del análisis externo	29
Capítulo VI. Análisis interno	30
1. Análisis VRIO.....	30
2. Análisis de la cadena de valor de servicio	31
3. Análisis del modelo CANVAS	34
4. Auditoría de recursos humanos.....	35
5. Análisis de las entrevistas	41
6. Conclusiones del análisis interno.....	44
Capítulo VII. Plan de retención.....	45
1. Alineamiento estratégico a partir del FODA	45
2. Mapa estratégico de la intervención.....	46
3. Objetivos e indicadores de la intervención	47
4. Plan operativo de ciclo anual	47
5. Presupuesto y viabilidad de la propuesta.....	49
6. Viabilidad económica	51
7. Viabilidad administrativa y organizacional	51
Conclusiones y recomendaciones	53
1. Conclusiones.....	53
1. Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	63
Notas biográficas.....	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Componentes del modelo de servicio interno de calidad	14
Tabla 2.	Distribución sociodemográfica de la muestra.....	21
Tabla 3.	Inversión hotelera programada para los años 2015-2018	26
Tabla 4.	Dotación por áreas.....	36
Tabla 5.	Propuesta de la intervención.....	47
Tabla 6.	Plan operativo.....	48
Tabla 7.	Viabilidad de la propuesta	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama oficinas centrales de Santiago de Chile	19
Gráfico 2.	Las cinco fuerzas de Porter.....	29
Gráfico 3.	Cadena de valor de servicio basada en Alonso (2008).....	33
Gráfico 4.	Modelo CANVAS	34
Gráfico 5.	Organigrama de Explora Valle Sagrado.....	37
Gráfico 6.	Causas de la alta rotación del personal de Explora.....	41
Gráfico 7.	Medios y fines de la alta rotación del personal de Explora	43
Gráfico 8.	Matriz FODA.....	45
Gráfico 9.	Matriz FODA con estrategias FO, FA, DO y DA	46

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelos de retención	64
Anexo 2.	Exploraciones	65
Anexo 3.	Entrevistas a directivos, líderes de opinión y personal retirado de Explora Valle Sagrado	66
Anexo 4.	Tabla PESTEL.....	70
Anexo 5.	VRIO	71
Anexo 6.	Índice de rotación anual.....	72
Anexo 7.	Resultados clima laboral.....	73
Anexo 8.	Entrevista a los directivos de la empresa.....	74
Anexo 9.	Entrevista a los líderes de opinión.....	76
Anexo 10.	Entrevista a los colaboradores retirados	78

Capítulo I. Introducción

1. Problemática

El inicio de operaciones de Explora Valle Sagrado se da en el año 2016 y constituyó un hito para la organización Explora, ya que fue el primero de sus “destinos” con operaciones fuera de Chile; el principio de la internacionalización de la compañía. Asimismo, Explora Valle Sagrado significó un reto para la organización por los cambios y los procesos de adaptación que tuvo que pasar para poder funcionar adecuadamente fuera del territorio chileno. Hubo un acomodo socio-cultural, un replanteamiento de estrategias y objetivos.

Desde su inicio, Explora buscó contratar personal que estuviera dispuesto a trabajar en un lugar alejado de la ciudad, con alma “aventurera”, que disfrutara del aire libre y de la naturaleza, que manejara un idioma adicional al español, de preferencia inglés, debido a su público objetivo; es decir, personal que tuviera el “perfil Explora.”

En este proceso, se detectó el crecimiento de la rotación del personal convirtiéndose en una preocupación permanente para la organización porque internamente los equipos no se lograban consolidar. Por ello, se vio la necesidad de plantear estrategias para disminuir la fuga de talento de la compañía.

El presente estudio busca proponer estrategias de personal para Explora Valle Sagrado –empresa que tuvo en el 2017 un índice anual de rotación del 48%, frente a un 19% que tiene la industria del servicio (KPMG 2016)–, mediante las cuales se pretende disminuir su rotación, fundamental para el funcionamiento adecuado de la organización, el aumento de la productividad de los equipos y la mejora en el servicio ofrecido a sus viajeros; además de la reducción de costos y generación de un ambiente laboral positivo.

2. Objetivos del trabajo

Objetivo general

Proponer estrategias de retención de personal, sobre la base de los motivos de rotación identificados, para disminuirla en Explora Valle Sagrado.

Objetivos específicos

Identificar los motivos de rotación del personal en Explora.

Identificar elementos que contribuyan a la motivación del personal para generar compromiso con la organización.

3. Alcances

El presente estudio contribuirá a identificar los motivos de rotación del personal, para así proponer estrategias de retención de los colaboradores mediante acciones viables; asimismo, ayudará a generar compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa.

4. Limitaciones

Los datos del presente trabajo responden a una muestra limitada de seis colaboradores, pertenecientes a cuatro de las seis áreas que componen el destino Valle Sagrado, por lo tanto, los resultados y estrategias no podrían usarse para generalizar la intervención en la organización fuera Perú.

No se cuenta con estudios previos al presente trabajo, ya que la empresa tiene dos años de funcionamiento en Perú, lo que limita la posibilidad de confrontar y relacionarlo con otros estudios.

Dentro del presente trabajo y del análisis no se cuenta con data de gastos financieros, ni récord de las capacitaciones realizadas, así como de los gastos asociados a la rotación del personal, lo que se requerirá para la ejecución de las estrategias de su retención.

El presente trabajo está estructurado en siete capítulos: el Capítulo I es introductorio; el capítulo II, antecedentes y marco teórico; en el capítulo III se realiza una breve explicación de lo que es la empresa Explora Valle Sagrado; el capítulo IV, la metodología aplicada; en el capítulo V se explica el análisis externo; en el capítulo VI se manifiesta el análisis interno; y el capítulo VII trata sobre la propuesta a aplicar. Finalmente, consignamos las conclusiones y recomendaciones, es decir, las propuestas que se deberían implementar para la retención del personal de la empresa.

Capítulo II. Antecedentes y marco teórico

1. Antecedentes

Desde la década de 1960, la ruta andina se hizo popular entre los turistas, sobre todo en el tramo que corresponde a Perú. Ya desde inicios del siglo XX, Machu Picchu era considerado un lugar turístico interesante, al que acuden numerosos visitantes. El turismo en la ruta andina, conocida también como “ruta gringa” por el gran número de viajeros norteamericanos que la recorren, tiene diferentes propósitos y puede definirse como una forma de turismo arqueológico, cultural y natural. Con los nuevos medios de viaje y comunicación que ofrece el mundo globalizado y el final del terror provocado por el grupo Sendero Luminoso, el número de turistas ha tenido un incremento sustancial (Zoomers 2006).

Hoy en día, el turismo se ha vuelto uno de los grandes generadores de empleo y provisor de divisas en las economías del mundo, concentrando el 8,4% del empleo mundial (Granados Maguiño 2014). Durante el año 2017, la llegada de turistas internacionales a nivel mundial tuvieron un incremento del 7%, siendo un total de 1.322 millones de turistas; en las Américas hubo un incremento del 3%, equivalente a 207 millones de llegadas, de acuerdo con el Barómetro OMT de Turismo Mundial (Unwto 2018).

En relación con el turismo externo, el Perú cuenta con un incremento sostenido desde hace nueve años y, aún con dificultades externas, se estima que para el año 2021 el sector superará la llegada de más de siete millones de turistas internacionales al año (Gestión 2016), contribuyendo al desarrollo nacional y al proceso de descentralización.

En Perú, actualmente, las empresas que pertenecen al rubro del turismo se encuentran en un entorno volátil porque dependen de la demanda turística (Sancho & Buhalis 1998). Además, las nuevas generaciones de jóvenes buscan mejores y nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional (Quispe 2018). Por este motivo, la retención talento del humano en este sector se ha convertido en un reto (Powell & Wood 1999). Esto ocurre especialmente en empresas que cuentan con perfiles específicos: personal aventurero, dominio de idiomas y características de empatía a todo nivel.

Uno de los factores que influye para que la rotación del personal sea elevada, sobre todo en el sector turismo, es la gran oferta laboral que existe (Christensen Hughes & Rog 2008). Durante el 2017 se generaron 400.000 empleos directos, y la proyección para el 2018 es de un aumento de 15.000 más (La República 2018).

Por lo expuesto, el presente trabajo se enfocará en el desarrollo de un programa estratégico de retención de talento para una empresa peruana del sector turismo. De esta manera, se espera generar que la productividad y rentabilidad de la empresa sea mayor, ya que la rotación de personal es un proceso que, si no se conduce de una manera adecuada, podría traducirse en pérdidas para la empresa.

2. Gestión del talento humano

Chiavenato (2002) define la gestión del talento como el grupo de políticas y prácticas de una organización, que sirven de apoyo para la correcta administración de las personas. Estos son procesos generados en su mayoría por el área de recursos humanos, cuya finalidad es facilitar a los colaboradores alcanzar las metas trazadas para la organización (Calderón, Naranjo & Álvarez 2007). Dicho conjunto de políticas y prácticas incluyen aspectos tales como: (a) reclutamiento, (b) selección, (c) capacitación, (d) planes de recompensas y (e) evaluaciones de desempeño (Chiavenato 2002).

Para las organizaciones de hoy en día, los colaboradores son el activo más importante, y reconocen el importante papel que juegan los empleados en el éxito de una organización (Christensen Hughes & Rog 2008; Robbins & Coulter 2005). Mediante la gestión del talento, se puede mejorar el conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados de una organización, incrementar su motivación, disminuir las conductas contraproducentes en el trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad (Robbins & Coulter 2005).

Para poder gestionar el talento de una manera adecuada, se deben tomar en cuenta diferentes elementos que lo posibilite, tales como la cultura organizacional, la estructura de la organización, el giro del negocio, la tecnología, los procesos internos y el ambiente laboral (Chiavenato 2002). Asimismo, Fonnegra, Posada y Saldarriaga (2011) consideran que para lograr la capitalización de conocimiento y generar valor agregado, es importante que los directivos de la empresa logren el compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

2.1 La necesidad de gestionar el talento

La gestión del talento es un concepto multifacético que puede ser visto como una mentalidad organizacional en la que los empleados son verdaderamente valorados y constituye tanto una fuente de ventaja competitiva como un conjunto integrado de políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos basadas en evidencia (Christensen Hughes & Rog 2008). Dentro de este enfoque, se encuentra la planificación de recursos, incluida la contratación, retención, desarrollo

y prácticas de sucesión, especialmente para aquellos identificados como de alto potencial (Christensen Hughes & Rog 2008).

La retención del talento es un tema que se ha convertido en una preocupación permanente en las organizaciones, y es el área de recursos humanos la que debe prestar atención a dicha necesidad. En algunos sectores, la situación se agudiza aún más por la falta de colaboradores competentes para hacer frente a los desafíos relacionados con la tecnología, los que hoy en día caracterizan al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller & Towers 2003; Cavana, Boyd & Taylor 2007). Encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, con la remuneración recibida o con el ambiente laboral se ha convertido en una preocupación para muchas organizaciones, y teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajo, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo (Prieto 2013).

De esta manera, podemos ver que las funciones del área de recursos humanos han evolucionado y han tenido cambios mayores en las organizaciones, al convertirse en un área estratégica para estas (Christensen Hughes & Rog 2008; Robbins & Coulter 2005). Es a través de su gestión que las organizaciones lograrán sus objetivos organizacionales, generando ventajas competitivas sostenidas en el tiempo (Calderón, Naranjo & Álvarez 2007).

De ahí la necesidad que tienen las organizaciones de gestionar adecuadamente el talento, ya que por ello la organización logrará diferenciarse del resto. Es esta ventaja, la que hace que las organizaciones se mantengan a lo largo de los años en el mercado (Valle 2003).

2.2 Nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos

Para que las empresas logren tener una ventaja competitiva que las diferencie del resto de organizaciones, el rol del área de recursos humanos como socio estratégico es fundamental (Robbins & Coulter 2005). Hoy en día, esta área debe tener un enfoque “humanizador”, potenciando en todo momento el desarrollo del talento humano (Chiavenato 2007). Es primordial que RR.HH. siempre esté a la vanguardia, ya que sus funciones van más allá de lo meramente operativo.

Una tendencia nueva en este campo es el *employer branding* o “marca empleadora”, herramienta de *marketing* utilizada por el área de recursos humanos en las organizaciones para atraer y retener talento por ser generador de valor (Backhaus y Tikoo 2004). De acuerdo con Backhaus y Tikoo (2004), dicha herramienta enriquece a la organización, siendo generadora de valor y de mejora en

el desempeño de sus colaboradores, siempre y cuando la organización realice la inversión necesaria para que la “marca” de la organización tenga el impacto deseado. La empresa que tiene una marca empleadora potente e interna (a) es generadora de orgullo y satisfacción laboral en los colaboradores, contribuyendo a aumentar tanto la retención como la productividad de los colaboradores, y (b) hace que su imagen sea superior a la de sus competidores (Merz, Herbst & Yabuz 2009; Mosley 2007).

Otra tendencia es el *employee experience*, que hace referencia a promover una experiencia laboral satisfactoria. Esta se define como un conjunto de sentimientos psicocognitivos sobre los beneficios experienciales del empleo (Abhari, Saad & Haron 2008). Se forma cuando un empleado interactúa con los elementos del trabajo, que afectan sus conocimientos y actitudes, y conduce satisfactoriamente sus comportamientos relacionados con el trabajo (Madjar, Oldham & Pratt 2002). Esto, a su vez, genera una experiencia positiva para los clientes (Abhari, Saad & Haron 2008).

El *employee experience*, se encuentra relacionado con la satisfacción laboral, que, según Spector (2002), causa significativos cambios en los colaboradores y en las organizaciones, partiendo desde el desempeño hasta la influencia que tiene esta en la salud. Además, interviene en el aumento de la identificación y lealtad tanto en términos personales como organizacionales, generando mayor productividad y rentabilidad en las organizaciones (Spector 2002).

En esa línea, la satisfacción laboral está determinada por la interacción que se da entre colaboradores y su entorno (Hegney, Plank & Parker 2006). Asimismo, debe existir conformidad y el sentirse bien con el cargo a desempeñar en la empresa y su función fuera de ella (Newton & Keenan 1991; Staw & Ross 1985).

Para Blum (1990), los resultados que muestra el trabajador tienen que ver mucho con la consideración, valoración y los beneficios que recibe de la empresa, por ejemplo, el nivel salarial frente a sus pares y el de la competencia. De la misma forma, la satisfacción laboral también es importante para su seguridad y para generar confianza en sí mismo, dando lugar a una motivación permanente para su crecimiento profesional y personal. Más aún, al interior de la empresa el colaborador estará siempre animado para realizar sus evaluaciones de desempeño por considerarlas justas, asumiendo que esta acción le permitirá (a) desarrollar otras habilidades sociales para la resolución de problemas, (b) un mejor trato con sus pares y (c) una mejor comunicación y relación con sus jefes inmediatos como con los demás jefes.

De esta manera, Landy y Conte (2005) y Spector (2002) definen la satisfacción laboral como una reacción positiva, es decir, cómo las emociones generadas como resultado de lo que se experimenta en el centro de trabajo contribuyen a mejorar el desempeño dentro y fuera de la organización y a armonizar las relaciones sociales, incluso con la familia.

Por ello, es importante humanizar los espacios laborales para que los colaboradores se sientan cómodos y realizados. Nadler y Lawler (1983) indican la importancia de que los colaboradores se sientan cómodos en los espacios donde desarrollan sus funciones, para lo que se debe tomar en cuenta que es necesario hacer partícipes a los colaboradores tanto en la toma de decisiones como en la solución de problemas, ya que ello les dará sentido de pertenencia, es decir, que forman parte de algo y son responsables de ello. De esta manera, se confirma la importancia de generar condiciones laborales, no solo físicas, donde el colaborador se sienta cómodo.

Por otro lado, un estudio realizado por Mercer (2017), indica que el balance entre la vida personal y laboral es generador de beneficios tanto para los colaboradores como para las organizaciones, ya que además de alentar las buenas prácticas de Recursos Humanos garantiza la calidad de vida de sus colaboradores. Gracias a este estudio, se comprobó que atender la diversidad de empleados e individualizar la distribución tiene impacto en el balance vida/trabajo, en la atracción del talento, la adaptación a los cambios del entorno y de las personas, mejora los índices de rotación y la imagen de la empresa ante clientes, accionistas y sociedad.

Con respecto a la flexibilidad de tiempo, se encontraron que los siguientes puntos: horario flexible (47%), tiempo libre de cumpleaños (36%), tiempo libre para celebraciones (29%), salida más temprano los viernes (25%), trabajo remoto (24%), días por asuntos personales (23%) y jornada laboral reducida (18%), también traen beneficios (Mercer 2017).

En resumen, las organizaciones modernas deben tener en cuenta nuevas tendencias en el campo de los RR.HH., tales como el *employer branding* y el *employee experience*, que se basan en conceptos tales como la satisfacción laboral y el equilibrio vida-trabajo. Estas variables son claves en los procesos de rotación y retención del talento.

2.3 ¿Qué es talento?

Goffee y Jones (2007) definen el talento como aquellas competencias y capacidades que posee un colaborador, las cuales, unidas a los recursos de la organización, generan un gran valor a dicha organización. Por su parte, Silzer y Dowell (2010) proponen una segunda definición de talento,

enfocada en las habilidades individuales, tanto innatas como adquiridas, y a lo que la persona es capaz de hacer y contribuir en la organización.

Michaels *et al.* (2001) definen al talento directivo con más detalle, e indican que es una combinación de una aguda mentalidad estratégica, habilidad directiva, madurez emocional, habilidades de comunicación, habilidades para atraer e inspirar a otra gente con talento, instintos emprendedores, habilidades funcionales y la habilidad de ofrecer resultados. De la creencia de la organización y de la alta dirección sobre si el talento es innato o adquirido se derivarán las acciones pertinentes, tales como el enfoque en un programa de selección y reclutamiento adecuado para adquirir talento para la organización; así como planes de desarrollo y formación.

Como se observa, la mayoría de las definiciones de talento establecen alguna relación entre habilidades y desempeño. González-Cruz *et al.* (2013) definen al talento como el grupo de competencias que, una vez desarrolladas y aplicadas en la organización, obtienen resultados exitosos, ya sea a corto como a largo plazo (Tansley *et al.* 2007).

De esta manera, se puede concluir que el talento en las organizaciones es fundamental para su desarrollo y el cumplimiento de objetivos. Asimismo, es importante subrayar que las organizaciones se deben enfocar en potenciar el talento de los colaboradores, para ello, en primer término, deben identificar el talento, es decir, las diferentes competencias de cada uno de sus colaboradores, apoyando su desarrollo y, en adición, ver la mejor manera de retenerlo.

3. Rotación y retención del talento

3.1 ¿Qué es rotación del talento?

La rotación del talento es el movimiento que se realiza cuando los colaboradores se van de la organización, y su posterior reemplazo (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino 1979). Otra definición de rotación del talento es la de Chrudden y Sherman (1993), para quienes rotación consiste en el movimiento originado por la salida y entrada de colaboradores en las organizaciones. Estas se pueden señalar en proporción de rotación, ya sea de un área específica o de toda la organización. Dicha proporción nos ayuda a identificar la eficiencia con la cual se administra al personal, tanto por los directivos como por el área de recursos humanos.

Álvarez (2013) y Obando (2006) indican que la rotación se da por diversos motivos, algunas veces de forma obligatoria o por diversos factores internos o externos de la organización. Factores tales como la percepción de alternativas de trabajo, la sindicalización, la paga, la satisfacción con el

trabajo, o incluso la edad, la experiencia y el nivel educativo son determinantes en la decisión de rotar del empleado (Cotton & Tuttle 1986).

Un motivo poderoso por el cual se produce la rotación de personal es la insatisfacción laboral en las organizaciones, por eso recursos humanos debe estar atento a las razones por la cuales un colaborador está retirándose de la organización, ya que estos motivos pueden generar una alerta de si algo no está yendo como debería ir en la organización (Puchol 1994).

Es conocido que la rotación del personal en las organizaciones es un elemento que causa un impacto negativo en su interior, ya que este movimiento incide directamente en (a) la estabilidad de la organización, (b) afecta al cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales y (c) genera costos, como los de reemplazo del personal que ha salido mediante nuevas contrataciones (Nash 1988). La pérdida de empleados clave cuesta considerablemente más, ya que su impacto y contribución es mayor que la de los empleados típicos y son más difíciles de reemplazar (Scott, McMullen & Royal 2012). Sin embargo, un porcentaje adecuado de rotación en las organizaciones también es positivo, ya que puede atraer personas con nuevos puntos de vista, perspectivas e innovación (Mota 2006).

Es importante tomar en cuenta que si bien tener cierto porcentaje de rotación en las organizaciones es inevitable, el problema surge cuando este porcentaje es elevado, cuando la rotación es excesiva. Por lo que es vital controlar los porcentajes de rotación en la organización, y así asegurarse de que esta se encuentra dentro de un rango saludable. Una rotación por debajo del 15% anual es considerada saludable (Bernadette 2014).

De acuerdo con Mota (2006), un índice ideal de rotación de personal permite a la organización la retención del personal clave y con potencial, y a su vez ayuda al reemplazo del personal que se encuentra por debajo de lo esperado o presentan problemas, generando dificultades a la organización. Por otro lado, si el índice de rotación de personal en la organización es “cero”, esto indicaría que la empresa se encuentra en un estado de estancamiento, pero si obtiene como resultado un índice elevado, indicaría un estado de fluidez y desorden, cuyo significado es que la organización tiene un problema para fijar de manera correcta sus recursos humanos. En conclusión, un índice de rotación de personal ideal es aquel que permite retener al personal con un alto potencial, con buen desempeño y sustituir a aquel que no es beneficioso para la organización.

Cacigas *et al.* (2011) indican que de este índice básico se derivan otros que son aún más específicos, como (a) el índice de rotación no deseada, que es la cantidad de colaboradores que se encuentran en posiciones críticas o que tienen un alto potencial para la organización, que salen por mes entre el número medio de empleados; (b) el índice de rotación voluntaria, que hace referencia a los colaboradores que deciden retirarse de la organización por decisión propia; (c) el índice de rotación involuntario, que son aquellos colaboradores cuya salida se debe a la no renovación de sus contratos, despido de cualquier tipo y motivo; (d) el índice de rotación inevitable, cuando la salida del colaborador es consecuencia de ciertas razones que están fuera del alcance de la organización; (e) el índice de rotación disfuncional, que hace referencia a los colaboradores cuyo rendimiento es por debajo de lo esperado; y (f) la rotación funcional, que se refiere a aquellos colaboradores cuyo rendimiento y desempeño es por arriba de lo esperado.

De acuerdo con un estudio realizado por PriceWaterhouseCoopers (2014), en Perú, los porcentajes de rotación por sector son: en el sector comercio 14%, sector industria 12%, sector servicios 19% y otros sectores 14%. Así, vemos que reducir la rotación de personal en el sector servicio es uno de los grandes desafíos de la industria (Powell & Wood 1999), ello debido a la naturaleza del trabajo, que es desgastante y a que las expectativas de los clientes son bastante altas, lo cual agudiza la “cultura de rotación” (Kusluvan 2003; Deery & Shaw 1999).

En este sector, erróneamente, la rotación de personal es considerada “normal”. En adición, debido a la facilidad con que las destrezas de servicio al cliente pueden ser utilizadas en otro tipo de industria, y que son altamente valoradas, hace que los empleados del sector servicio puedan buscar fácilmente trabajos en otros rubros (Riley 1991).

De acuerdo con un estudio realizado por KPMG (2016), las organizaciones deben ser cada vez más activas e innovadoras a la hora de generar estrategias de crecimiento y sostenibilidad, con base en una gestión del talento que considere diversas tendencias. Un porcentaje alto de rotación en las organizaciones impacta de diferentes maneras, por ejemplo, en los costos primarios y secundarios, tales como los costos de reclutamiento y selección, y los costos de “desvinculamiento”.

Por lo mencionado, es sumamente importante evitar que los colaboradores decidan irse de la organización, no solo porque esto afecta al cumplimiento de los objetivos trazados, sino porque también la rotación significa un costo elevado para la compañía. Por esto, es vital que el área de recursos humanos trabaje en la retención del talento humano en las organizaciones.

3.2 ¿Qué es retención del talento?

Está claro que uno de los principales desafíos para la administración hoy en día es cómo retener a su talento clave (Scott, McMullen & Royal 2012). De acuerdo con Gonzales (2009), retención del talento es el conjunto de acciones cuyo objetivo primordial es fomentar que los colaboradores, en puestos estratégicos de una organización, permanezcan trabajando en ella. Es una práctica de mejora de las habilidades de cada empleado en sus funciones diarias. Es un enfoque dirigido a encontrar las cualidades ocultas de los empleados, que ellos no están conscientes de tenerlas (Khandelwal & Shekhawat 2018).

La retención del talento es de importancia crítica para todas las organizaciones. Prieto (2013) señala que a través de la retención de talento en las organizaciones se logran equipos de trabajo efectivos y unificados y se fidelizan a los talentos; lo cual, a su vez, hace que la organización sea vista por otros talentos como un lugar atractivo para trabajar.

La investigación de Lub *et al.* (2012) sugiere que hay diferentes actitudes hacia el trabajo que influye en los empleados talentosos para quedarse o dejar la organización si estos elementos no están presentes (Deery y Jago 2015). Por ejemplo, para que exista retención de talento debe considerarse que los componentes de satisfacción de trabajo y compromiso organizacional necesitan ser analizados por las empresas (Ilies *et al.* 2009). Para algunas organizaciones y sus empleados, la imagen de la organización y la industria será lo más importante, mientras que para otros será el salario, oportunidades de ascenso y línea de carrera (Scott, McMullen & Royal 2012).

Asimismo, las mujeres no se quedarán en una organización si hay conflicto entre su vida laboral y personal, y si además tienen pocas oportunidades de ascenso; mientras que la salida de un hombre se debe a la falta de claridad en su trabajo (Duxbury, & Higgins 1991). Además, el sistema de recompensas debe percibirse como relevante, diferenciado y justo (Scott, McMullen & Royal 2012). Para realizar una vigilancia del mercado externo es clave y recomendable el talento (Scott, McMullen & Royal 2012).

Según Oracle (2012), la retención del talento es de vital importancia para todas las organizaciones debido principalmente a dos razones: (a) la rotación es muy costosa y (b) que los mejores desempeños generan eficiencia en el negocio. Hay diferentes prácticas y estrategias para retener el talento, tales como, prácticas de contratación adecuadas, mejorar las capacidades de gestión, comentarios constantes sobre objetivos claros, potenciar la gestión de carrera de los empleados y el uso de métricas y análisis para medir y mejorar continuamente el rendimiento de estos

(Khandelwal & Shekhawat 2018). Finalmente, no hay mejor manera de retener el talento que involucrar a los empleados y mantenerlos informados sobre el trabajo que realizan (Khandelwal & Shekhawat 2018).

Desde todos los puntos de vista, el talento es esencial y se considera a menudo como una estrategia clave para lograr una ventaja competitiva. Es requerido para lograr éxito, eficiencia y consistencia para la organización (Khandelwal & Shekhawat 2018).

3.3 Importancia de la retención del talento

De acuerdo con Prieto (2013), las estrategias y herramientas de retención en las organizaciones deben abarcar las principales causas que podrían generar la salida del personal con talento. Por ello, es importante que antes de diseñar estas estrategias la organización tenga identificados los motivos por los cuales el talento abandona la organización.

Velasco (2010), manifiesta que para diseñar un plan de retención en una empresa es muy importante hacerse varias preguntas. Por ejemplo, por qué y a quiénes se quiere retener, para así crear mejores estrategias, pautas y herramientas para mantener a los colaboradores. Siempre se debe considerar que todas esas estrategias deben ser creíbles y adaptadas a las necesidades de la organización.

Actualmente, muchas organizaciones son conscientes de que tienen problemas para retener a sus colaboradores talentosos. Esto se debe a que las organizaciones deben, en primer lugar, identificar los principales motivos de salida de esos colaboradores. Es importante entender que la salida del personal no solo es de carácter económico, sino que también se debe a condiciones laborales internas, tales como reconocimientos y línea de carrera (Prieto 2013).

Barragán, Castillo y Guerra (2009) plantean que las grandes empresas son cada vez más conscientes que retener el talento implica la misma atención que pueden requerir las áreas de venta y mercadeo, entendiendo que sus colaboradores deben sentir satisfacción por el trabajo que realizan, para desempeñarse de manera productiva, eficiente y orientada al cliente, impactando de forma directa en los resultados operativos.

Una de las mejores maneras de motivar a los empleados y convertirlos en parte importante de las organizaciones, es moverlos del lugar en que están al lugar donde no habían estado antes, y este éxito depende de la capacidad de crear cultura corporativa en trabajadores que sientan motivación para destacarse sobre los demás (Foster 2011).

Velasco (2010), plantea las siguientes estrategias de retención: (a) Ofrecer mínimamente el salario del mercado, a pesar de que el salario en la actualidad no es un elemento importante, sí puede ser una motivación emocional que le dé sentido de pertenencia; (b) Garantizar que el personal nuevo tenga un excelente empalme con su cargo, ya que una adaptación adecuada al cargo es un excelente inicio para una persona que trae un cúmulo de conocimientos que podrían haber estado retenidos, pero que al llegar a un nuevo ambiente y encontrarse con que puede ofrecer lo que sabe y puede aprender más de lo que conoce se convierte en una ventaja; (c) Dar la autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de las funciones, ya que empoderar a los colaboradores en el desarrollo de su trabajo puede traer consecuencias positivas a la organización; (d) Entregar información privilegiada sobre la estrategia y planes a futuro, ya que involucrar a los empleados para alcanzar dichas metas hace que se sientan valorados y les genera sentido de pertenencia.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta, al interior de las organizaciones, para generar retención de talento es el equilibrio vida-trabajo (Deery & Jago 2015). Se ha demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad, si se acuerda trabajar mediante cumplimiento de objetivos, esto puede darle oportunidad al empleado de cumplir con asuntos personales (Barragán, Castillo y Guerra 2009).

Fonnegra, Posada y Saldarriaga (2011) consideran que para lograr la capitalización del conocimiento y generar valor agregado, es importante que los directivos de la empresa consigan que quienes trabajan en la organización se comprometan con los objetivos de esta, para ello, se deben implementar estrategias de retención del talento humano, entre las cuales se pueden destacar los planes de carrera y las estrategias de compensación.

Gracias a la retención del talento, la organización se verá beneficiada con personas talentosas y comprometidas, que harán que esta pueda triunfar en un entorno cada vez más competitivo, globalizado, con una visión de apertura y flexibilidad al cambio constante (Chan, McBey, Basset, O'Donnell & Winter 2004). Esto concuerda con lo mencionado por Münch (2005), donde una clara ventaja de la retención del talento es la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de los objetivos organizacionales que se hayan planteado.

Se debe resaltar además que no se trata solo de talento en las líneas básicas, sino que es interesante también propiciar el desarrollo de liderazgo gerencial, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos, acompañado de la consistencia ética percibida por otros (Mejía, Jaramillo & Bravo 2006). Asimismo, para hacer del capital humano un activo que

produzca resultados y beneficios significativos es necesario un contexto organizacional extremadamente favorable (Castillo & Daza 2011).

4. Modelos de retención

Definir un modelo de retención es clave para armar las estrategias de la empresa Explora Valle Sagrado y convertirse en un referente de organización que brinda un servicio de calidad a sus clientes y a sus colaboradores. De esta manera, se debe lograr un plan común expresado en el pensamiento estratégico de la empresa a través de su relación con la misión y visión organizacional. Por esta razón, es importante tener claridad de los modelos más importante de retención para contar con los recursos humanos de calidad que permitan crear las condiciones para percibir que la empresa es un espacio de realización personal y profesional (Wakabayashi 2007).

4.1 Lógica de retención del mercado de personas y segmentos

A este modelo se le define como Servicio Interno de Calidad (Garvín 1988; Heskett 1990; Hart 1992; Zamke & Bell 1989; Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990). Busca conocer el plan para superar las limitaciones y las prácticas de los colaboradores y usuarios de una organización definida (Hallowell *et al.* 1998).

Son ocho los componentes que conforman este modelo, y fueron seleccionados a través de las investigaciones realizadas por sus autores en diversas empresas (ver la tabla 1).

Tabla 1. Componentes del modelo de servicio interno de calidad

Componente	Definición
Instrumentos de trabajo	Herramientas necesarias para ofrecer un servicio de calidad.
Políticas y procedimientos	Documentos que facilitan el crecimiento del servicio.
Equipos de trabajo	Equipos de trabajo creados para facilitar y mejorar el trabajo de desempeño.
Interés administrativo	Ayuda otorgada por la alta dirección a los empleados.
Concordancia con la misión	Estrategias afines con la misión.
Entrenamiento	Enseñanza que ayuda a mejorar y perfeccionar el trabajo desempeñado por el empleado.
Comunicación	Vías de comunicación en forma horizontal y vertical.
Reconocimiento y recompensa	Reconocimientos y recompensas que premian el trabajo de los empleados.

Fuente: Elaboración propia 2018 adaptada de Hallowell *et al.* (1998).

En el caso de la empresa Explora Valle Sagrado, estos componentes serán analizados en el diagnóstico que se realice interna y externamente de la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos, se trabajarán las estrategias de retención.

4.2 Cadena de servicio-beneficio

Este modelo está basado en observaciones y mediciones realizadas en varias empresas norteamericanas del área de servicios. A través de estas observaciones, Heskett (1986) dedujo un conjunto de relaciones que conforman el alma del modelo.

Heskett *et al.* (1994) desarrollaron un modelo alternativo de gestión, que denominaron *The Service Profit Chain*, donde se plantea la presencia de algunas variables cuantificables, como rentabilidad, incremento, lealtad del cliente, bienestar del consumidor y valor de productos y servicios entregados a clientes y consumidores. También se tienen en cuenta un conjunto de variables, hacia los clientes, con otro conjunto de variables más relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa, como capacidad, lealtad, satisfacción y productividad de los empleados para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Ellos identificaron un total de 7 relaciones que deben ser analizadas.

La primera relación identificada fue que la rentabilidad y el crecimiento de las empresas de servicios están asociados a la lealtad de sus clientes. La segunda relación propone que la lealtad de los clientes está directamente relacionada con la satisfacción de los clientes. La tercera relación dice que la satisfacción de los clientes está atada al valor que la empresa pueda ofrecerles. Según Heskett (1986), los clientes de hoy suelen estar fuertemente orientados hacia el valor.

La cuarta relación del modelo indica que la creación del valor depende de la productividad de los empleados de línea. La quinta relación del modelo pregona que la lealtad de los empleados es la responsable de una alta productividad. Esta viene acompañada de dos costos: El primer costo de la baja lealtad de los empleados es la pérdida de productividad. El segundo costo provocado por la baja lealtad de los empleados es la pobre calidad de servicio al principio y al final de la vida del empleado dentro de la empresa.

La sexta relación propone que la satisfacción de los empleados es la principal causa de su lealtad. Las estadísticas de los estudios de Heskett *et al.* (1997) demuestran que las empresas y unidades de negocios de más bajo índice de satisfacción suelen tener altos índices de rotación de su personal. La última relación expresa que la satisfacción de los empleados aumenta paralelamente a su capacidad de resolver problemas a los clientes y a la calidad interna de la vida laboral. Cada empleado debería sentir que está contribuyendo individualmente en la rentabilidad de la compañía.

Finalmente, con esto terminamos de delinear los factores más importantes que contribuyen a dar “capacidad” a los empleados como parte de los eslabones de la cadena de servicios y beneficios: (a) cómo la lealtad de los clientes impulsa la rentabilidad: Un aumento del 5 por ciento en la lealtad del cliente puede incrementar los ingresos de un 25 a un 85 por ciento; (b) la satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente; (c) el valor impulsa la satisfacción del cliente, (d) la lealtad del empleado impulsa el valor, (e) la satisfacción del empleado impulsa la lealtad del empleado, y (f) la calidad interna impulsa la satisfacción del empleado (Heskett *et al.* 1997).

5. Planificación estratégica

De acuerdo con Hax y Majluf (1991), una estrategia puede ser entendida como un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y priorización en la asignación de recursos. Asimismo, debe responder tanto a las oportunidades como a las amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas (Hax & Majluf 1991). Como ya se ha mencionado anteriormente, RR.HH. representa un área estratégica de la empresa, y el desarrollo de un plan de retención debe ser desarrollado como un objetivo a largo plazo contemplando su efecto tanto en la productividad como en la competitividad.

De esta manera, el proceso estratégico puede ser definido como un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro (D’Alessio 2008). Para ello, se deben realizar los análisis externo e interno, con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas. Consiste en 3 etapas: (a) formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización; (b) implementación, en la cual, los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación; y (c) la evaluación, en la cual, el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico (D’Alessio 2008). Este trabajo se concentrará principalmente en la primera etapa, a través de la formulación de un plan de retención de personal consecuencia de una evaluación externa e interna, que luego será propuesta a la empresa para su posterior implementación y evaluación.

Por un lado, la evaluación externa está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma, tales como las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial (D’Alessio 2008). Este análisis consiste en 7 categorías externas clave: (a) fuerzas políticas, gubernamentales, y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales, y demográficas; (d) fuerzas

tecnológicas y científicas (e) fuerzas ecológicas y ambientales; (f) fuerzas competitivas; y (g) factores clave de éxito para el sector industrial (D'Alessio 2008; Pedros & Gutiérrez 2012).

Por otro lado, la evaluación interna se encuentra enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de una organización (D'Alessio 2008). Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas. A través de la participación en la evaluación interna, los gerentes y funcionarios clave de los diferentes departamentos y divisiones de la organización, tales como Administración, *Marketing*, o Recursos Humanos, entienden la naturaleza y efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio (D'Alessio 2008).

En cada una de las áreas de la organización se deben evaluar los aspectos que sean críticos: D'Alessio (2008) menciona los siguientes aspectos: (a) Identificar las competencias distintivas de la organización, (b) Identificar los recursos que presenten problemas, (c) Determinar el orden de importancia de estos problemas en función al impacto en la organización, (d) Señalar las causas reales de por qué se están presentando estos problemas y definir una acción inmediata para mejorar el sistema, y (e) Medir las consecuencias de las acciones correctivas que se tomarán para evitar que la solución que se plantea influya en otras variables de una forma no deseada.

Capítulo III. Organización: Explora Valle Sagrado

1. Descripción de la empresa

Explora es una organización dedicada a los viajes de aventura creada en 1989. La visión de su fundador, Pedro Ibáñez, fue ofrecer a los viajeros de todo el mundo la posibilidad de visitar destinos remotos de Sudamérica, interactuando con la naturaleza, la historia y cultura local.

Este proyecto innovador buscó cambiar la industria de los viajes, mediante la creación de algo absolutamente nuevo: “nuestra experiencia de viaje tiene que ver con el lujo de lo esencial y la exploración profunda, es una combinación de ambas cosas, y en eso somos líderes mundiales” Explora (2017).

Los destinos de Explora se encuentran ubicados en lugares remotos, ya que esto permite a los viajeros desconectarse de sus rutinas cotidianas y ponerse en contacto con la naturaleza, comunidades y culturas diferentes.

Asimismo, Explora no comparte la idea de viaje contemplativo y distante, sino en la interacción profunda con el entorno natural y cultural de sus destinos, una experiencia de descubrir y descubrirse a sí mismo.

Para Explora, el lujo no se vive como apariencia, sino como experiencia, basado en contactarse con lo esencial. De esta manera, Explora destaca una nueva forma de hacer empresa en la industria de viajes.

Explora valora y respeta tanto los recursos del espacio geográfico, como la cultura local, así como el aporte de sus colaboradores, los cuales brindan un servicio único y natural.

2. Crecimiento y desarrollo de la organización

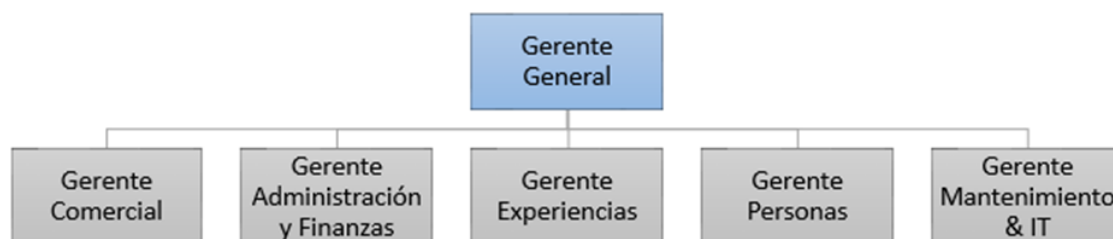
A lo largo de los años, Explora creció como organización y en destinos ofrecidos a sus viajeros. El primer destino de Explora fue inaugurado en el año 1993 en el Parque Nacional Torres del Paine, Patagonia. En el año 2003, Explora Atacama se suma a la organización, en la búsqueda constante por la excelencia en el servicio y ofrecer la mejor experiencia de exploración en lugares remotos. Explora, decide incursionar en el año 2005 en “Travesías”: viajes nómades a través de Chile, Bolivia y Argentina. Durante el año 2007, Explora incrementa su oferta de destinos con la aparición de Explora Rapa Nui, en la Isla de Pascua.

Por varios años, Explora tuvo la idea de expandir su filosofía a otros destinos en Sudamérica, esto ve plasmado finalmente en el año 2016 con Explora Valle Sagrado, en Perú. Este hito marca un precedente en la compañía, al ser el primero de sus hoteles con operaciones en el extranjero. (Libro Explora 2016).

Explora Valle Sagrado, se encuentra ubicado en el poblado de Urquillos, a una hora y media de la ciudad de Cusco, en un importante centro de explotación agrícola, donde se encuentra la Casa de Mateo Pumacahua, casa de una de las familias del mejor linaje inca, considerado prócer de la Independencia de Perú, siendo un destacado líder de la Rebelión de Cusco en 1814 (Historia del Perú 1992).

La organización evolucionó a lo largo de los años, motivo por el cual cambió de acuerdo con las demandas y necesidades de la cadena, creándose en el año 2000 las oficinas centrales en la ciudad de Santiago de Chile, con las siguientes gerencias:

Gráfico 1. Organigrama oficinas centrales en Santiago de Chile



Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Orientación estratégica

La visión de Explora como organización es “ser la principal compañía de exploraciones del mundo” (Explora 2017), a través de su misión: “ofrecer al viajero una experiencia vital de exploración profunda en lugares remotos, basada en el lujo de lo esencial” (Explora 2017); y cuyo propósito es “compartir la pasión por descubrir nuestra riqueza natural y cultural” (Explora 2017).

Es así que Explora, para lograr su objetivo, ofrece un producto y experiencia diferenciado al del resto, identificando como ventaja competitiva de Explora Valle Sagrado contar con un producto único y difícil de copiar, ya que Explora es la única empresa en la región que ofrece el servicio todo incluido: además de brindar el servicio de alojamiento y alimentación, ofrece exploraciones únicas, no convencionales, las cuales fueron creadas exclusivamente por los guías de Explora. En adición a esto, Explora es la única empresa en la región que tiene un *staff* propio de guías y choferes.

Asimismo, sus claves, las cuales sirven de lineamientos, y enmarcan las acciones que la organización espera de sus colaboradores, son las siguientes: (a) cercanía: “acojo naturalmente a nuestros viajeros y soy empático ante sus necesidades cuidando siempre de los detalles”; (b) cuidado: “garantizo en todo momento mi seguridad y la de mi equipo, cuidado a nuestros viajeros, el entorno y nuestros recursos”; (c) excelencia: “soy experto en lo que hago, entregando lo mejor de mí, buscando siempre resultados superiores”; (d) exploración: “busco siempre motivar a los viajeros a explorar y descubrir cosas nuevas” (Explora 2017).

Para lograr esta aspiración y ser la principal compañía de exploraciones del mundo, Explora tiene como foco y prioridad al “viajero”. Asimismo, la organización considera fundamental, para alcanzar la visión, que las personas que trabajan en ella sean su pilar esencial.

Capítulo IV. Metodología desplegada

1. Tipo de estudio

La presente investigación es un estudio de caso donde se utilizó el enfoque cualitativo, realizado a través de entrevistas, revisión y análisis documental, analizándose la información recabada, y no hubo manipulación con respecto a la realidad (Corbetta 2003). Es un estudio donde se recopilaron los datos en un momento único con la finalidad de comprender un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández, Fernández & Baptista 2014).

En este caso, el fenómeno que se requiere comprender son los factores de la rotación laboral en la organización Explora Valle Sagrado. Para ello, se utilizarán dos técnicas de investigación: entrevistas a personas clave (colaboradores y excolaboradores) y análisis documental y de fuentes secundarias.

2. Participantes y fuentes de información

Para las entrevistas, se trabajó con una selección de casos-tipo acotados para el objetivo de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista 2014). Para ello se seleccionó a 06 personas para ser entrevistadas, 04 colaboradores de la empresa y 02 excolaboradores. Estas personas tuvieron las siguientes descripciones: Gerente General de la organización, Jefa de RR.HH., Jefe de mantenimiento, Jefe de guías, (excolaborador), guía (excolaborador) y Jefa de RR.HH. La tabla siguiente describe según sexo, edad y tiempo de servicio a estos participantes. Así, el muestreo fue no aleatorio, pues la elección de los participantes fue en función a las particularidades de la investigación. Además, tal como recomienda la teoría, se utilizó el número mínimo de participantes para lograr consistencia de información, comprender el fenómeno y lograr la saturación de la información.

Tabla 2. Distribución sociodemográfica de la muestra

Variables	Distribución	
	Sexo	
	hombre	mujer
Genero	4	2
Edad	28 - 40	35 - 42
Tiempo de servicio	de 1 año a 2 años	de 3 meses a 2 años

Fuente: RRHH Explora (2018).

Por otro lado, para el análisis de documental y de fuentes secundarias, se recopiló informes, datos de planilla, políticas y normativas de la organización con la finalidad de utilizar diferentes técnicas de recojo de información que permitan comprender el objetivo de la investigación.

3. Técnicas de recolección de datos

Como ya se mencionó, para comprender el caso de la organización Explora, se utilizarán diferentes técnicas de recolección de información. Por un lado, se emplearán técnicas para comprender el nivel externo de la organización y, por otro, el nivel interno. Es importante señalar que para todas las técnicas aquí presentadas, a excepción de las entrevistas, se empleará el análisis documental y de fuentes secundarias como técnicas base.

Nivel externo:

Análisis PESTEL: permitió revisar el entorno general que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa y que puedan afectar a su desarrollo futuro (Martínez y Milla 2012).

5 fuerzas competitivas de Porter: es importante mencionar los rubros que toma en cuenta: económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico; y más en el área de turismo, por producir las mismas características en bienes o servicios, sin dejar de lado el comportamiento estructural para, estudiando dichas fuerzas, establecer la competitividad en el sector (Baena 2003).

Nivel interno:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (King y Horrocks 2009). Como resultado de dichas entrevistas se obtuvo información importante, procesada a través de una matriz de análisis de entrevista (ver el anexo 3), lo que permitió identificar los motivos principales de la rotación del personal de Explora Valle Sagrado, y de esta manera proponer estrategias de retención para la organización.

Modelo CANVAS: creado por Alexander Osterwalder, permite su aplicación en ideas de negocio de manera muy eficiente y sencilla.

VRIO: nos permitió analizar los recursos y las capacidades internas y ver cuáles son las amenazas del contexto sobre estos factores estratégicos.

Auditoría de recursos humanos: según Yoder (1958: 730) «Se conoce como la evaluación de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas». El objetivo de la auditoría es poner en vitrina cómo se trabaja el programa, identificando experiencias y escenarios perniciosos y favorables para la empresa; asimismo, permite evaluar los costos de las actividades propuestas en algunos casos para bajarlos o subirlos. De igual forma, la auditoría es un procedimiento a considerar para controlar la gestión con respecto a la eficiencia y la eficacia de la acción prevista, sobre todo cuando el programa está descentralizado. Ante las nuevas tendencias, el gerente, director o jefe de RR.HH. debe darle la importancia del caso (Chiavenato 2007).

FODA: metodología introducida por la mayoría de las escuelas y variantes del denominado “planeamiento estratégico”. Una recorrida conceptual de estas escuelas puede profundizarse en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

Árbol de problemas: permite describir un problema y al mismo tiempo conocer y comprender la relación entre causas y efectos.

4. Validez y confiabilidad

Debido a la naturaleza cualitativa de la investigación, se decidió emplear la triangulación del análisis y la verificabilidad de este con la finalidad de asegurar que los hallazgos y conclusiones sean consecuencia directa de la data utilizada y no de la subjetividad del investigador. Por dicho motivo, se tomaron las siguientes acciones:

- Se analizó la información de las entrevistas y documentos secundarios por las tres investigadoras de manera independiente y conjunta con la finalidad de disminuir los sesgos individuales y no caer en subjetividades.
- Se solicitó apoyo de expertos para la discusión de los hallazgos y analizar la objetividad de la investigación.
- Se generó una bitácora de investigación para consolidar y recopilar las ideas, sesgos y supuestos que el equipo de investigación generaba cuando revisaba la data.

5. Procedimiento y análisis de datos

La información acopiada, para poder identificar los factores que influyen en la rotación laboral en Explora, se tomó tal y como se presentó en la realidad y se recolectó entre enero y marzo del 2018. Las entrevistas con los colaboradores y excolaboradores se planificaron en las mismas fechas y se ejecutaron dentro del mismo hotel.

Para analizar los datos, se ordena la información de los 6 participantes que fueron parte de la muestra y esta a su vez se procesa para poder establecer los factores que influyen en la rotación laboral, como son la remuneración, la gestión de la empresa, las oportunidades laborales, el ambiente de trabajo y los beneficios laborales. Se utilizaron los nombres de los cargos en vez de los nombres de los participantes, lo que se les informó previamente a las entrevistas.

La información y los resultados obtenidos se encuentran en salvaguardia, procesándose la información en su totalidad, con la rigurosidad debida, para su respectivo estudio. Además, se elaboró una bitácora para ordenar la información mediante la comparación constante (Hernández, Fernández & Baptista 2014). Toda información recabada fue en horario de trabajo para poder contar con la información pertinente.

Capítulo V. Análisis externo

1. Perspectivas del negocio turístico mundial

A nivel mundial, el turismo ha crecido el 7% y a nivel de Sudamérica el 8% a pesar de la inestabilidad macroeconómica a nivel mundial y sobre todo en Sudamérica (Barreto, Collantes, Garland & Rodríguez 2017).

En el Perú, el sector turismo desde el 2011 al 2015 creció del 3,6% al 3,9%, siendo uno de los generadores de ingresos y reductor de la pobreza, equivalente al 3,9 % del PBI nacional (Mincetur 2016), a pesar de las crisis internas en términos socio-políticos, convirtiéndose así, en la tercera industria más grande del país (Gestión 2017), ubicándose en el puesto 51 en competitividad mundial y creciendo por sexto año consecutivo, PBI mundial, mejorando 7 posiciones en el *ranking* con respecto al 2016.

Respecto al turismo, el Perú presenta un mercado sólido en el sector. Según el estudio “Análisis Hotels & Tourism Advisors”, elaborado para la Sociedad Hoteles del Perú (SHP), nuestro país ha crecido 10% anualmente, en promedio (El Comercio 2016).

El sector turismo en el Perú, siendo generador de puestos de trabajo, y el Gobierno vienen trabajando el proyecto de tener 7 millones de visitantes al 2020 (Mincetur 2017).

Respecto a la región Cusco en el sector turismo, en el 2015 experimentó un crecimiento de 4,9% respecto al año anterior; en los últimos 15 años, desde el 2001, hubo crecimiento sostenible siendo el año 2004 donde hubo un mayor incremento a razón de 69,94%. Principalmente, el aumento se dio en visitantes extranjeros, siendo de 90,6% en el 2015, con un total de 881.677 de turistas entre internacionales y nacionales (Mincetur 2015).

En Perú, se espera un crecimiento de más del 9% durante el 2018: 4,4 millones de turistas. El presupuesto asignado a Mincetur ascenderá a S/ 599,1 millones, de los cuales se destinarán S/ 377,7 millones a la cartera del sector, S/ 200 millones a PROMPERU y S/ 21,5 millones al Centro de Formación del Turismo (Mincetur 2018).

El turismo en el Perú se podría convertir, hacia el año 2021, en la segunda fuente generadora de divisas para el país, estimó el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre la base de datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Actualmente, la actividad turística es nuestra tercera fuente de divisas, generando US\$ 3.288 millones al año (Mincetur 2018).

Se realizará una inversión de US\$ 1.211 millones para la ejecución de 102 proyectos (Hotel & Tourism Advisors 2015).

Tabla 3. Inversión hotelera programada para los años 2015-2018

Inversión Hotelera Programada para los años 2015 – 2018								
REGION NORTE								
Segmentos	Proyectos				Habitaciones			Inversión Total
	Total	Nuevo	Ampliac.	Remodel.	Nuevas	Ampliac.	Remodel.	
Luxury					25			4,000,000
Upper Upscale	1	1						
Upscale	4	4			106			10,000,000
Upper Midscale	8	8			504			42,300,000
Midscale	8	8			396			66,500,000
Total	21	21	0	0	1,031	0	0	122,800,000
REGION CENTRO								
Segmentos	Proyectos				Habitaciones			Inversión Total
	Total	Nuevo	Ampliac.	Remodel.	Nuevas	Ampliac.	Remodel.	
Luxury	3	2	1			103		18,000,000
Upper Upscale	8	5	1	2	400	170	521	210,500,000
Upscale	15	15			2,155			245,000,000
Upper Midscale	16	15	1		1,435	45		235,500,000
Midscale	11	8	3		903	12		71,000,000
Total	53	45	6	2	4,893	330	521	780,000,000
REGION SUR								
Segmentos	Proyectos				Habitaciones			Inversión Total
	Total	Nuevo	Ampliac.	Remodel.	Nuevas	Ampliac.	Remodel.	
Luxury	4	3		1	100		23	50,000,000
Upper Upscale	5	5			77			78,200,000
Upscale	6	6			405			76,000,000
Upper Midscale	5	5			445			44,000,000
Midscale	8	8			725			60,500,000
Total	28	27	0	1	1,752	0	23	308,700,000
Inversión Hotelera Programada para los años 2015 – 2018								
INVERSION TOTAL								
Segmentos	Proyectos				Habitaciones			Inversión Total
	Total	Nuevo	Ampliac.	Remodel.	Nuevas	Ampliac.	Remodel.	
Luxury	7	5	1	1	100		23	68,000,000
Upper Upscale	14	11	1	2	502	170	521	292,700,000
Upscale	25	25			2,666	0	0	331,000,000
Upper Midscale	29	28	1		2,384	45	0	321,800,000
Midscale	27	24	3		2,024	12	0	198,000,000
Total	102	93	6	3	7,676	227	544	1,211,500,000

Fuente: Hotel & Tourism Advisors (2015).

De acuerdo con lo investigado, se concluye que el sector turismo viene creciendo sosteniblemente a nivel mundial, siendo una actividad atractiva para los inversionistas nacionales y extranjeros en el Perú, ya que representa la tercera fuente generadora de divisas para el país y fuente generadora de puestos de trabajo.

2. Análisis del entorno PESTEL

Para llevar a cabo un análisis del entorno externo de Explora Valle Sagrado, se procedió a realizar un análisis de factores en el ámbito político, resultando la situación actual ambivalente debido al cambio de Gobierno, a situaciones de ingobernabilidad, al alza de los impuestos, a movimientos de sectores importantes en la región Cusco, como educación y agricultura, y la incertidumbre del futuro del aeropuerto de Chinchero, todos estos factores, externos a la organización; así también, incumplimiento de la ley del guía de turismo, factor que depende del manejo propio de la empresa que se ha analizado afecta de manera directa a las relaciones interpersonales del personal de la organización.

Por otro lado, Mincetur cuenta con un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo; para realizarlos, contó con la participación conjunta de actores del ámbito público y privado, proponiendo una visión que responda a las demandas y necesidades no solo del que da el servicio sino del que lo recibe, con el propósito de generar mayor crecimiento del turismo internacional y nacional dando como resultado la generación de nuevos puestos de trabajo y el posicionamiento del Perú como un destino turístico, sostenible y competitivo (Mincetur 2016).

Sobre el ámbito económico, si bien existe una desaceleración económica y que el país se encuentra por debajo del promedio del índice de competitividad del sector de viajes y turismo (de 140 países) en competitividad de precios, infraestructura terrestre y portuaria (World Economic Forum 2016), esto se ve contrarrestado, como ya se mencionó, por el posicionamiento de la marca Perú y la creciente demanda del sector turismo.

Respecto al ámbito social, hay oportunidades de crecimiento, sin embargo, la inseguridad ciudadana genera una mala imagen internacional. Perú se encuentra sobre el puesto 100 en el índice de competitividad del sector de viajes y turismo en el ámbito de viajes y protección (World Economic Forum 2016). De igual forma, la informalidad tiene altos índices de incidencia, llegando a 73,3% (INEI 2017). Sin embargo, el Estado viene trabajando en un plan nacional de calidad turística desde el 2017 con proyección hacia el 2025, donde se han establecido estrategias y líneas de acción en materia de calidad para posicionar al Perú como un destino global y de calidad para lograr de esta manera que tanto sus destinos y productos sean percibidos como espacios y experiencias de alto valor en todos sus componentes (Mincetur 2017).

En el ámbito tecnológico, existe un limitado acceso a tecnologías de la información en el Perú y especialmente en zonas alto andinas como el Valle Sagrado, no obstante, a nivel mundial la tecnología es un recurso accesible, motivo por el cual, los viajeros tienen la facilidad de conectarse con la central de Explora.

En la parte ambiental, a pesar del desarrollo del biocomercio y la agricultura, la zona está altamente expuesta a desastres naturales, generando grandes pérdidas económicas; en cuanto a la contaminación ambiental, existe una mala gestión de los residuos sólidos, sin embargo, la Dirección Nacional de Turismo se encuentra elaborando manuales de buenas prácticas ambientales del sector turismo, para insertar en la actividad turística, la conciencia y responsabilidad de un turismo sostenible como parte de los planes de desarrollo de los prestadores de servicios turísticos y de los Gobiernos regionales (Mincetur 2006).

Después de haber analizado las diferentes variables, podemos concluir que hay varios elementos que constituyen una amenaza para el crecimiento y rentabilidad del mercado turístico, pudiendo ser ambientales, sociales y políticos. Mientras que el crecimiento económico del turismo aparezca como una fortaleza, las amenazas no son factores determinantes para el sector. Siendo Explora una empresa socialmente responsable, debe tomar en cuenta la importancia del apoyo al progreso del crecimiento integral del sector (ver el anexo 4).

3. Análisis de atractividad del mercado

Para analizar la evolución del sector económico de Explora, se tendrá en cuenta un análisis profundo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, que condicionan la atractividad de la empresa.

Amenazas de nuevas entradas, el producto de Explora es el primero y único en el Valle Sagrado, cuenta con un servicio de calidad y una experiencia diferenciada frente a sus competidores ya que las exploraciones ofrecidas en el paquete de viaje fueron y siguen siendo creadas por el personal de la empresa. Para el desarrollo de este producto, se requiere de una inversión alta en infraestructura y de personal, por lo tanto, es un producto difícil de copiar.

Poder de negociación de los clientes, Explora cuenta con un nicho ya establecido de viajeros, implicando que el viajero al llegar a Cusco tiene ya una decisión preestablecida de dónde se alojará, a pesar de que en Cusco existe una gran variedad de oferta en el mercado turístico. Podemos decir que el poder de negociación del viajero es bajo, y que la industria turística es más atractiva y aumenta el potencial de ganancias para Explora.

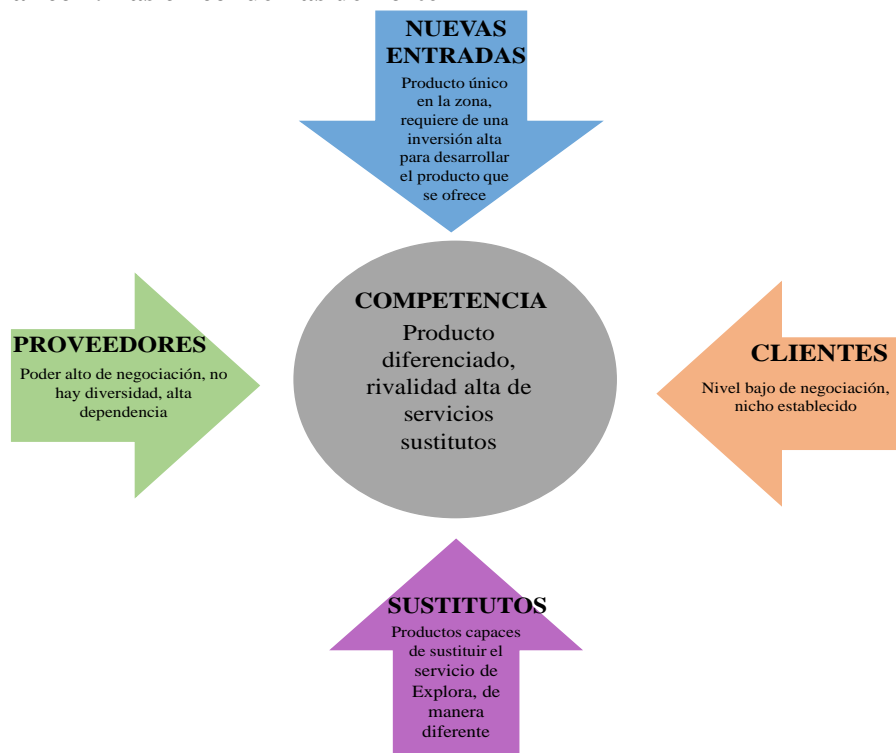
Poder de negociación de los proveedores, debido a la ubicación lejana de Explora, es difícil encontrar proveedores que abastezcan la necesidad de compra de la organización, por lo que su poder de negociación es alto, al ser grupos pequeños que ofrecen productos de excelencia, lo que contribuye a ser los únicos e indispensables en el mercado para Explora.

Sustitutos a las actividades del turismo, Explora ofrece un producto diferenciado, que consiste en un paquete todo incluido, que combina los servicios de hotel y de exploración profunda alrededor del Cusco. La contratación del servicio de hoteles y agencias de viajes pueden sustituir dicho servicio, sin embargo, la experiencia final ofrecida por Explora es una experiencia única, enfocándose en que el viajero logre una conexión real con el espacio visitado.

Rivalidad entre las empresas existentes, es un producto diferenciado que tiene una rivalidad alta con agencias y hoteles, que son productos sustitutos del servicio ofrecido por la organización.

Después de haber analizado las 5 fuerzas de Porter, podemos concluir que el producto/experiencia ofrecido por Explora está dirigido a un sector específico, con una experiencia específica, difícil de igualar ya que es distinta a lo ofrecido por el resto del mercado y requiere de tiempo y recursos para desarrollar esta forma de negocio.

Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Explora (2017).

4. Conclusiones del análisis externo

La presencia de un entorno externo favorable del turismo ha creado un escenario de alto crecimiento para el sector, generando desarrollo económico en Cusco. Gracias a ello, Explora tiene condiciones favorables para un desarrollo sostenible en el tiempo.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que la economía también se encuentra expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos, convirtiéndose en una amenaza latente, para la que se debe promover planes de prevención; de igual forma, es importante tomar en cuenta la presencia de huelgas e inseguridad ciudadana, que podrían dar lugar a pérdidas económicas si no se trabaja conjuntamente con el Estado para prevenir estas amenazas.

Por ende, Explora tiene una oportunidad de crecimiento, proyectándose en los aspectos sociales y ambientales.

Capítulo VI. Análisis interno

Respecto al análisis interno de la empresa, el 60% del personal que labora en Explora Valle Sagrado pertenece a la comunidad de Urquillos, a quienes se les ha capacitado para que puedan desenvolverse eficientemente en las operaciones de Explora. Los colaboradores de Explora trabajan en dos principales áreas: como guías, a los cuales se les denomina “Exploradores”, y choferes; y servicios hoteleros: cocina, comedor (restaurante), servicios generales (áreas públicas, camareros y lavandería) y recepción.

Adicionalmente, tiene áreas de soporte tales como administración, compras, mantenimiento y recursos humanos.

Explora, ha presentado un alto nivel de rotación de personal, a pesar de que los sueldos ofrecidos por la organización se encuentran por encima del mercado hotelero, el dinero adicional que normalmente se recibe en el sector hotelero, es decir, propinas y puntos hoteleros, están por debajo del mercado; lo que hace que la suma total de dinero recibido por el colaborador sea bajo, comparado a lo que se recibe en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Por ello, se realizó un análisis minucioso de la organización, utilizando diversas herramientas como el modelo CANVAS y la cadena de valor de Alonso (2008).

1. Análisis VRIO

Se utilizó el modelo VRIO para realizar la evaluación de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización, los cuales contribuyen a la generación de ventajas competitivas o, si es necesario, el desarrollo y adquisición de recursos y capacidades que generen dicha ventaja.

Después de realizar el análisis, se concluyó que la ventaja competitiva de la organización Explora Valle Sagrado está centrada en la experiencia ofrecida al viajero, basada en recursos financieros propios, garantizando que la infraestructura del destino cuente con servicios de calidad para los viajeros; de igual forma, es importante mencionar la ubicación, el diseño y la experiencia que hacen que el viajero viva una experiencia única.

A modo de conclusión, es importante resaltar que la ventaja competitiva es la experiencia que vive el viajero en Explora: es un intangible ofrecido a través del talento humano con el que cuenta la organización, siendo ellos los que finalmente marcan la diferencia al momento de ofrecer el

servicio, por ende, un porcentaje alto en la rotación afecta directamente esta experiencia (ver el anexo 5).

2. Análisis de la cadena de valor de servicio

Siguiendo con el análisis interno de la organización, se procedió a utilizar el modelo de cadena de valor de Gustavo Alonso (2008), ya que este busca mejorar el servicio en las empresas, adaptando el modelo Porter a las organizaciones que brindan un producto final intangible, dando los insumos de cómo identificar y mejorar sus servicios y las condiciones para los clientes, lo que nos permitió reconocer los eslabones primarios controlables y no controlables donde ambos deben estar unidos para que el servicio se lleve a cabo, con el propósito de posicionar la marca, con el soporte del personal capacitado y competente, y con una infraestructura que genera las condiciones del servicio de calidad a los viajeros.

Después de haber evaluado cada uno de los eslabones de este modelo, principalmente los eslabones controlables, tales como página web, reservas, portales de viajes *on-line*, operadores turísticos, que son el primer contacto con los viajeros, desde este primer contacto, se ofrece al viajero el elemento diferenciador de Explora: la promesa de una experiencia de viaje diferente. En todo momento se enfocan en hacer saber y sentir al viajero que tendrán una experiencia diferente a la que podría obtener con una compañía de viajes tradicional.

Asimismo, los procesos con los que cuenta Explora han sido creados de tal manera que el viajero se sienta cómodo y preparado para vivir un viaje diferente. Del primer proceso se encarga el gerente de personal, que se encuentra en el aeropuerto para darle la bienvenida al viajero, es decir, son el primer contacto con Explora; están a cargo de que el viajero desde que llega a la ciudad de Cusco se sienta cómodo e informado de la manera en que se llevará a cabo su experiencia, ellos, además de darle la bienvenida al viajero, le explican qué esperar de su viaje de traslado hacia el Valle Sagrado, lugar donde se encuentra ubicado Explora, le dan indicaciones para que se sientan cómodos con la altura, con la comunicación con el chofer, los invitan a conectarse con el entorno natural, haciendo que desde el inicio ellos disfruten y se conecten con la zona.

Una vez que el viajero llega al destino, este es siempre recibido por el gerente, ya que para Explora, cada uno de los viajeros es igual de importante; en camino hacia el área de registro en recepción, este siempre le irá informando acerca de la zona, las opciones que tienen disponibles de exploración, así como recomendaciones para que desde el primer día se sientan cómodos en Explora. Una vez que el viajero llega a recepción, este es recibido por un guía, siempre alerta para

explicarle con mayor detalle sobre las exploraciones y recomendaciones en el primer día, y le indica cómo es el proceso de elección de exploraciones para los siguientes días. El primer día se tiene preparada una charla introductoria donde a manera de resumen se le informa sobre la vestimenta que debe llevar para exploraciones, sugerencias sobre comida (ligera), clima, pisos geográficos, distancias de exploraciones, socialización con las comunidades y todo lo referente a la experiencia exploratoria. Asimismo, se brinda información sobre la estructura y diseño del destino (ubicación de áreas comunes, lugares donde encontrar agua bebible, áreas de relajación, etc.), que ha sido diseñado para hacer sentir al viajero como parte del entorno en el que encuentra el destino, y que de esta manera lo disfrute al máximo.

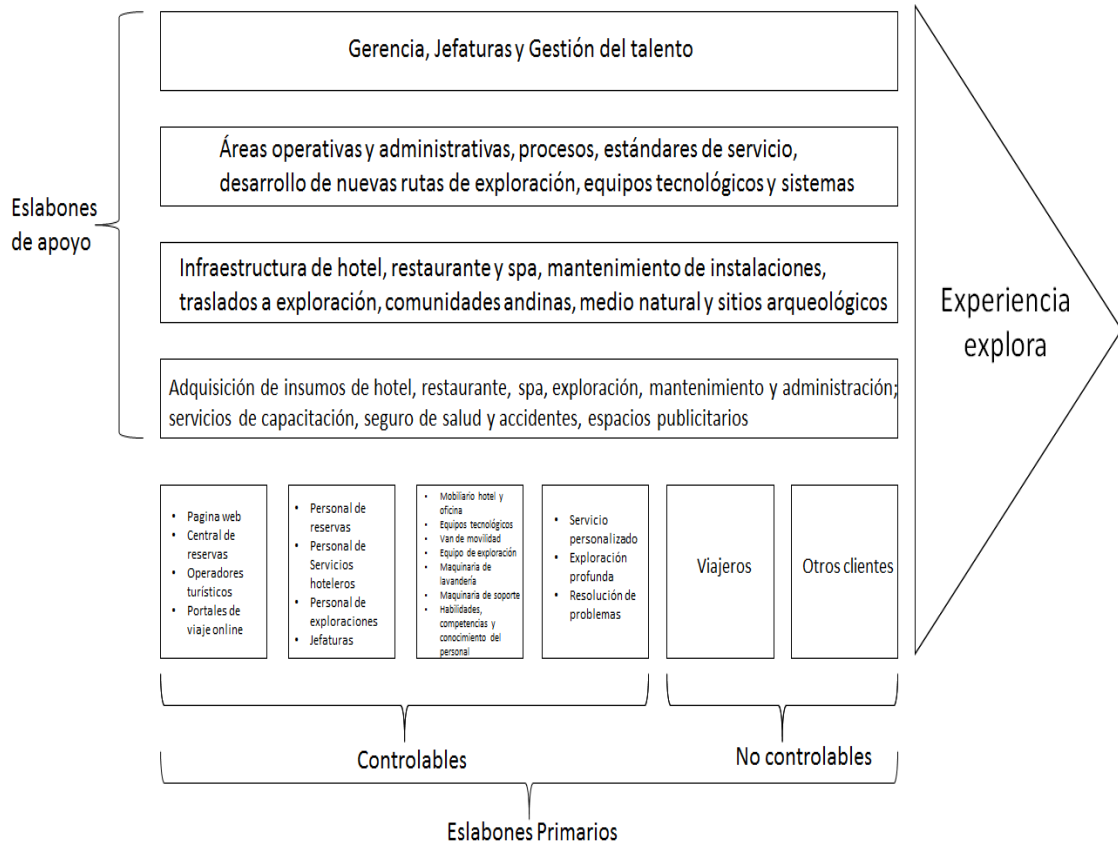
En cuanto al eslabón de soporte físico y habilidades, Explora, además de contar con una infraestructura adaptada al entorno, cuenta con su propia flota de vehículos para el traslado de viajeros a cada una de las 27 exploraciones disponibles para ellos. Han sido creadas especialmente por Explora, en un periodo de exploración profunda, por parte de expertos exploradores de la zona, que tuvo una duración de 2 años. Asimismo, cuenta con un grupo de 20 guías, los cuales han recibido un entrenamiento y capacitación por un período de 3 meses, además de haber recibido el curso de primeros auxilios de *Wilderness First Aid (WFA)*.

Durante 90 días, los guías recibieron capacitación tanto en botánica como en historia del Perú, antropología, ornitología, liderazgo, entre otros. Todo esto para que el viajero pueda vivir una experiencia diferente y de cambio de vida.

Asimismo, el destino (hotel) cuenta con un grupo humano experto en hotelería, atento a cada una de las necesidades de los viajeros, y siempre dispuesto a trabajar en conjunto para hacer de manera global que la experiencia de los viajeros sea única y placentera. De acuerdo con lo mencionado, se puede concluir que los procesos y la infraestructura de Explora Valle Sagrado se encuentran alineados al cumplimiento de la propuesta de valor de la organización, la cual es “la experiencia Explora”.

Además, podemos concluir que el elemento principal en la ejecución de cada uno de los eslabones del ciclo de servicio que experimenta el viajero en Explora es el capital humano, por ende, el movimiento continuo del personal en la organización afecta la calidad del servicio recibida, viéndose también afectada la experiencia del viajero.

Gráfico 3. Cadena de valor de servicio basada en Alonso (2008)



Fuente: RR.HH. Explora.

3. Análisis del modelo CANVAS

Gráfico 4. Modelo CANVAS

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte • Empresa de seguridad • Consultoría para capacitación de personal • Proveedores de alimentos y bebidas • Proveedores de insumos de menaje, habitaciones, cocina, mobiliario y exploraciones • Agencias de viaje 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones administrativas interrelacionadas • Exploraciones • Producción • Procesos internos • Servicio al cliente • Solución de problemas • Gestión y capacitación del talento humano • Manipulación de alimentos perecederos • Gestión de suministros 	<p style="text-align: center;">Exploración profunda en cada territorio</p>	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado • Encuesta de satisfacción • Comunidades • Grupos en redes sociales • Buscadores turísticos <i>on-line</i> 	<p>Segmento de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionalidades: USA Brasil Chile Europa Otros países • Edad promedio: 45 • Sexo F M
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de las instalaciones e infraestructura • Planilla de colaboradores • Insumos • Dotaciones • Proveedores • Acreedores • Impuestos • Servicios tercerizados • Órdenes de servicio 			<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paquetes noche • Venta tienda • Tarifas de masajes • Venta vinos <i>premium</i> • Servicio privado de guiado • Servicio privado de traslados 	

Fuente: Explora Valle Sagrado.

La “Exploración profunda en cada territorio” es hacer que cada viajero conozca profunda y genuinamente los lugares que habitamos, despertar en este el entusiasmo por salir a explorar, conocer y descubrir la naturaleza, su flora y su fauna, sus personas y sus costumbres. Enseñar al viajero a mirar con otros ojos y descubrir los secretos del lugar, motivándolos a conectarse y descubrir con pasión la riqueza del territorio, su cultura y su gente.

Mediante este análisis se identificaron los factores claves de éxito de Explora, tal como la experiencia y el factor humano.

Respecto a las actividades claves, la que marca la diferencia en la organización son las 32 diferentes exploraciones que se ofrecen al viajero y están a cargo de guías capacitados y preparados para realizar cada una de ellas.

En la parte de relación con los clientes, uno de los factores claves es el personal capacitado, asimismo, las encuestas de satisfacción del cliente, lo que nos permite medir el nivel de satisfacción del viajero.

Sobre los canales de captación de viajeros, contamos con página web, revistas de viaje, redes sociales y otros, para que los viajeros se informen de la experiencia que ofrece Explora. Se identificó que para ello es conveniente contar con turistas de un nivel económico alto, que disfruten de actividades al aire libre y viajando tanto en familia, como en pareja o solas, es decir, disfrutar una experiencia diferente.

Como conclusión, el recurso humano es clave, son lo más importantes y los que imprimen el sello y hacen posible que se cumplan los objetivos de la organización, entregando un servicio de excelencia. Las personas tienen un rol importante para que el viajero prefiera Explora, lo elija y lo vuelva a elegir. Tomando en cuenta que los viajeros, en la actualidad, se encuentran más informados y empoderados.

4. Auditoría de recursos humanos

Como parte del análisis interno realizado a la organización Explora Valle Sagrado, se realizó una auditoría del área de recursos humanos con el fin de recabar información acerca de las políticas, procedimientos, documentación y sistemas del área, para de esta manera identificar las necesidades de mejora, y analizar si responden a las necesidades y expectativas de los colaboradores. Asimismo, se verificó su cumplimiento.

Explora Valle Sagrado es una organización, cuyo giro de actividad es el de “servicio”, perteneciente al sector de turismo, con un capital social de aproximadamente de 22 millones de dólares. Comenzó sus operaciones en junio del 2016, teniendo una proyección de retorno de inversión a diez años. A la fecha, no se han generado utilidades y el promedio de ocupación en estos dos años de funcionamiento ha sido de 28%.

Durante el año 2017, tuvo una dotación de 124 colaboradores. En la actualidad cuenta con 125, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas de la siguiente manera:

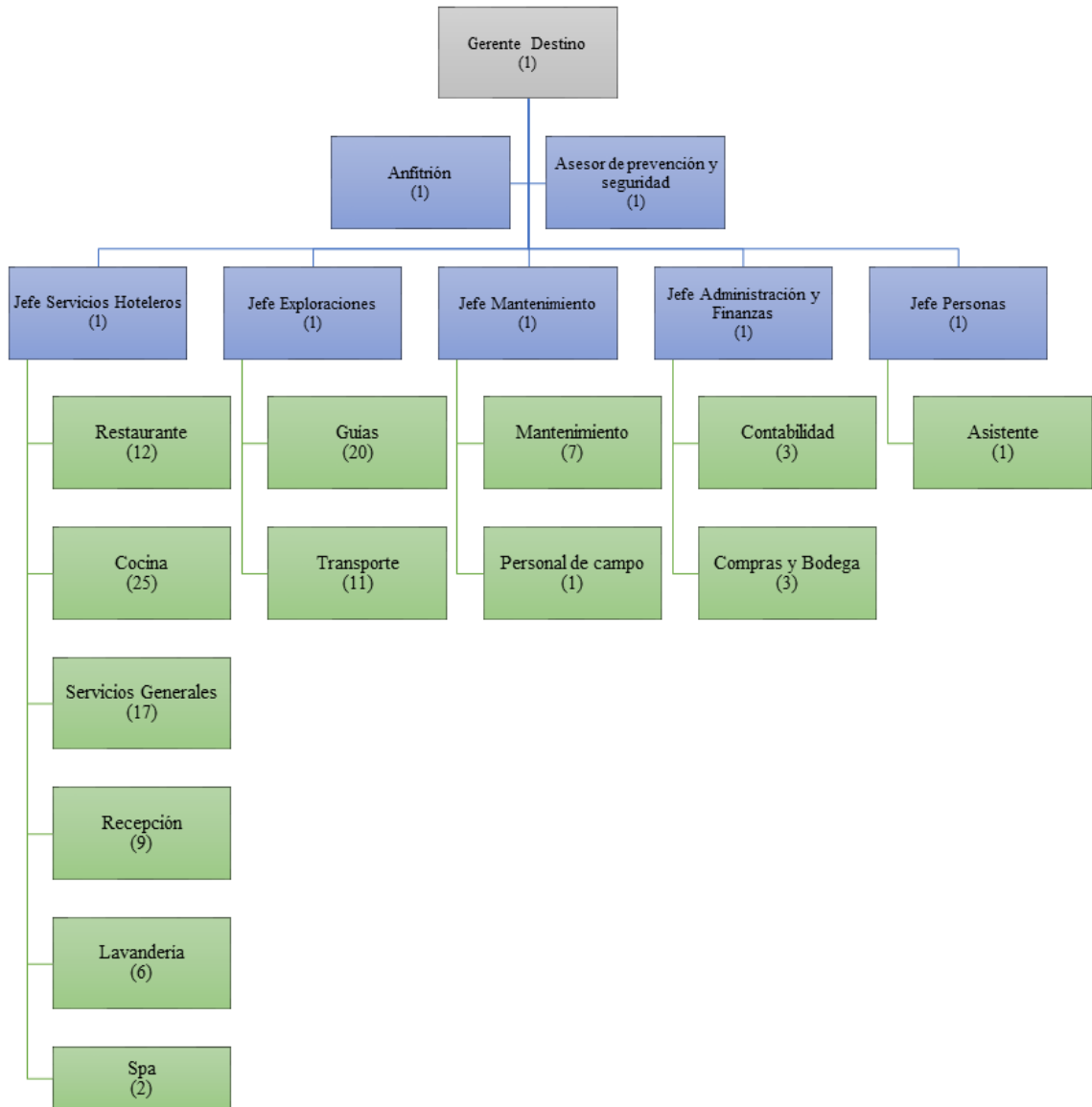
Tabla 4. Dotación por áreas

Area	Gerencia	Servicios Hoteleros						Exploraciones		Mantenimiento		Administración		Personas	Seguridad	Anfitrión
Sub-área		Cocina	Restaurante	Servicios Generales	Recepción	Lavandería	Spa	Guías	Choferes	Mantenimiento	Personal de campo	Contabilidad	Compras y Bodegas			
Dotación	1	25	13	18	9	6	2	21	11	8	1	4	3	2	1	1

Fuente: RR.HH. Explora.

Cabe destacar que el 68% de los colaboradores son personal profesional, con estudios técnicos y/o universitarios, siendo su estructura organizacional de esta forma:

Gráfico 5. Organigrama de Explora Valle Sagrado



Fuente: RR.HH. Explora.

Como se puede observar en el organigrama de la organización, Explora Valle Sagrado está conformado por las áreas de servicios hoteleros, exploraciones, mantenimiento, administración y personas; asimismo, la gerencia de destino recibe el apoyo del anfitrión y de un asesor de seguridad.

Dentro de esta estructura, el área de personas se encuentra ubicada en la primera línea de jefaturas y cuenta con una dotación de dos personas: el jefe de personas y un asistente.

Dicha área, no tiene desarrollado un proceso de planeamiento que contemple un plan operativo anual, donde figure un plan de capacitación anual para el personal, de acuerdo con las necesidades

de cada área y puesto, desarrollo y planes de sucesión. Cuenta con un plan inducción de recursos humanos, donde se entrega el reglamento interno de trabajo, y seguridad, impartido el primer día de trabajo de cada colaborador, sin embargo, la inducción a la cultura organizacional se realiza una vez al mes o de acuerdo al número de colaboradores nuevos que haya. La inducción al puesto de trabajo es manejada por cada jefatura, sin un plan creado específicamente para cada puesto y no cuenta con el monitoreo del área de personas.

En cuanto al análisis de puestos, existe medianamente formalidad, ya que se tiene identificados a grandes rasgos las competencias y habilidades que un puesto requiere, pero no está al cien por ciento establecido de manera formal, ya que los perfiles no se encuentran definidos para todos los puestos en la organización; el plan de beneficios con el que cuenta la organización es similar a la de los competidores.

El área de personas tiene un sistema de información administrativo de asistencia y planillas; a partir de enero 2018, se ha comenzado a hacer un análisis de los índices de rotación del personal.

No se cuenta con plan de reclutamiento y selección, que a vez contemple un plan interno de reclutamiento y selección, esto es decidido de acuerdo con cada caso. Las fuentes de reclutamiento externas son convocatorias en páginas web e información transmitida de boca a boca; se ha establecido que a partir del 201 el periodo de reclutamiento debe ser de quince días. El procedimiento de selección para el personal operativo se efectúa a través de una preselección de currículos, una vez realizado esto, se realiza una entrevista con supervisor de área, y una final con el personal de recursos humanos. La selección del personal de segunda línea, es decir, de supervisores de área, se realiza a través de una preselección de currículos, se realiza una prueba de personalidad, y de acuerdo con los resultados se tiene una entrevista con el jefe de área, una entrevista con el jefe de personas, y dependiendo del caso se realiza una entrevista con el gerente de destino. La selección del personal de primera línea se lleva a cabo primero con una preselección de currículos, se realiza una prueba de personalidad, tiene una entrevista con el gerente de destino, una entrevista con el jefe de personas y, dependiendo del caso, podría haber una entrevista con el gerente de área de la oficina central en Santiago de Chile. En las entrevistas se toman en cuenta el nivel académico, la experiencia laboral, las destrezas técnicas, las habilidades blandas y actitudes.

Una vez que un colaborador queda seleccionado, se realiza un contrato de trabajo a plazo fijo por un periodo de 6 meses (renovable), un periodo de prueba de 3 meses.

Como se mencionó, la organización realiza a los colaboradores una inducción de recursos humanos y de seguridad, el primer día de trabajo, y la inducción de cultura organizacional se realiza una vez al mes, aproximadamente. Una vez culminada la inducción, el jefe de área da la bienvenida al colaborador y lo presenta a su equipo, designando una persona para la inducción de puesto.

En cuanto a la rotación de personal, dentro de la organización no existe un procedimiento de reclutamiento interno, sin embargo, en algunas ocasiones se ha tomado la decisión de publicar puestos de trabajo, por ello, existe un porcentaje de movimiento interno al interior de la organización.

La movilidad interna no es una política ni responde a un plan de desarrollo del personal, se han realizado ascensos, de acuerdo con cada caso. No existen líneas de carrera en la organización, sin embargo, sí se identificaron puestos críticos en el destino: son los puestos de gerente de destino, jefe de servicios hoteleros, jefe de exploraciones, jefe de mantenimiento y chef ejecutivo.

Asimismo, Explora realiza evaluaciones de desempeño a todos sus colaboradores, anualmente. Para realizar dicha evaluación, se toman en cuenta a los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses trabajando en la organización. Dicha evaluación se realiza a través de la plataforma HCM Front. Comienza con una evaluación de competencias a cada colaborador por parte de su jefe inmediato. Estas evaluaciones se realizan en tres grupos, jefes y supervisores, *staff* operativo, y guías, y se evalúa competencias de liderazgos, competencias básicas que tienen que ver con habilidades sociales y rigurosidad; el segundo paso consiste en realizar una retroalimentación a cada colaborador, en la cual, en conjunto se establecen objetivos, utilizando el método *smart* (objetivos específicos medibles, alcanzables, realistas y oportunos), y compromisos anuales, acompañados de planes de acción.

En cuanto a la formación y desarrollo de los colaboradores, en Explora no existe un sistema formal de entrenamiento y capacitación. Las capacitaciones se realizan de acuerdo con las necesidades que van surgiendo, tanto del personal como del área; no se encuentran planificadas. En adición, si un colaborador manifiesta interés en aprender sobre otra área, se coordina con el jefe de dicha área para que el colaborador en su tiempo libre pueda aprender sobre una actividad de su interés.

La organización no cuenta con un sistema de beneficios económicos, disparateo para las jefaturas, ya que solo se ha contemplado para la gerencia de destino el bono anual por desempeño, y en el caso de algunas jefaturas un bono de vivienda y pasajes aéreos.

De la misma manera, la nivelación de sueldos se hace a discreción de gerencia, no existiendo un sistema de valoración.

Los beneficios no económicos que ofrece la organización a sus colaboradores son de flexibilidad en horarios de trabajo; 2 días de descanso semanal; día libre por cumpleaños; seguro vida ley desde el primer día de trabajo; beneficios familiares como que el colaborador pueda invitar a un familiar a exploraciones dos veces al año durante la temporada baja; el colaborador puede disfrutar de exploraciones en sus días libres, sujeto a disponibilidad; los colaboradores que trabajan un año en el hotel tienen acceso al beneficio de tarifas especiales en los otros destinos; los colaboradores pueden invitar a un máximo de 04 personas a almorzar o cenar en el hotel a una tarifa especial; tarifas especiales en el spa; pueden realizar un préstamo escolar; transporte hacia y desde el hotel; alimentación tres veces al día, etc.

Asimismo, cuenta con el beneficio de alojamiento en las instalaciones del hotel para algunas jefaturas, supervisores y guías. Cuenta con programas de bienestar como campeonato de fútbol interhoteles, celebraciones de fechas importantes y actividades de integración.

Explora cumple con las prestaciones de carácter legal, tales como gratificaciones, Essalud, vacaciones y descansos remunerados, exámenes preocupacionales, compensación por tiempo de servicios, asignación familiar, descanso pre y postnatal, compensación de horas extras, seguro complementario de trabajo de riesgo, asimismo, brinda equipos de protección personal a las áreas y puestos que lo necesitan.

Con referencia al sistema de relaciones laborales, la organización tiene un sistema de sugerencias de colaboradores a través del programa “exprésate”, que se realiza cada tres meses, que consiste en un día creado para que los colaboradores expresen sus sugerencias y comentarios, en un papel, colocándolo en un papelógrafo en la pared del comedor de personal.

También se realiza una encuesta de clima laboral, una vez al año, para medir los niveles satisfacción del personal con respecto al compromiso, competencia, comunicación, confianza, desarrollo y capacitación, equidad, felicidad, innovación, inspiración, integridad, participación, reconocimiento, sentido humano, soporte, trabajo en equipo, valoración y trato justo.

Existe un récord de sanciones que se realiza de acuerdo con la gravedad de la acción, y las medidas disciplinarias son llamada de atención verbal, escrita y suspensión laboral de 1 a 3 días.

Los medios utilizados para la comunicación interna son: correos electrónicos corporativos; reuniones trimestrales de gerencia con todos los colaboradores, cabe destacar que estas reuniones a la fecha no están siendo realizadas; el Programa “Desayuno con Gerencia”, el cual consiste en que una vez al año la gerencia de destino desayuna con el personal de cada una de las áreas para escuchar sus comentarios e inquietudes; periódicos murales en los pasillos de las oficinas y en el comedor de personal, donde se realizan diferentes tipos de anuncios y reconocimientos.

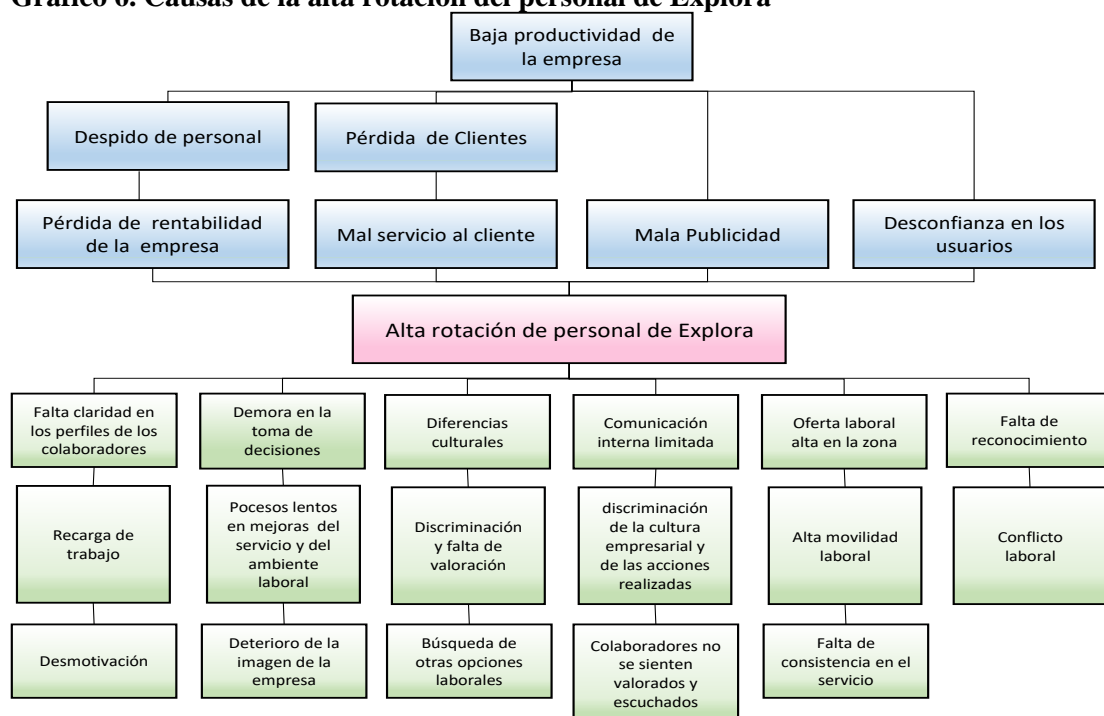
Después de hacer un análisis de recursos humanos se ha podido verificar que esta área está en proceso de formación y tiene muchas limitaciones para desarrollarse, ya que no tiene independencia para generar propuestas por ser parte de una corporación, lo que hace más compleja su gestión.

5. Análisis de las entrevistas

Mediante entrevistas a profundidad, se obtuvo información relevante al por qué de la alta rotación en la organización Explora, identificando estrategias que se requieren para la disminución de la rotación del personal.

Las entrevistas fueron realizadas a directivos de la empresa, líderes de opinión y personal retirado, obteniendo como resultado las siguientes causas y efectos.

Gráfico 6. Causas de la alta rotación del personal de Explora



Fuente: Elaboración propia 2018.

Dichas causas y efectos son las conclusiones a las que se llegaron, después de haber analizado las respuestas a profundidad de cada uno de los colaboradores entrevistados.

Una de las causas de la alta rotación del personal en Explora es la falta de claridad en la definición del perfiles de los puestos de los puestos de trabajo, generando a su vez una recarga laboral y, por ende, desmotivación en el personal; otra causa es la demora en la toma de decisiones importantes en la organización, haciendo que los procesos se lleven de manera lenta, con retraso en el servicio ofrecido e incomodidad en el ambiente laboral, dando lugar a un deterioro de la imagen de la organización.

En adición, el no tomar en cuenta la cultura en la que se desarrolla la organización conlleva a la discriminación y, como consecuencia, a que los colaboradores se sientan poco valorados, promoviendo la búsqueda de otros espacios laborales; asimismo, la comunicación interna limitada genera en los colaboradores el desconocimiento de su propia cultura empresarial y de las actividades que la organización realiza en favor de ellos, generando de esta manera que los colaboradores se sientan poco valorados y escuchados. Otra causa de alta rotación es que al existir en la zona una gran oferta laboral, se genera una alta movilidad laboral en los colaboradores, teniendo como consecuencia inconsistencia en el servicio ofrecido a los viajeros; de igual forma, una causa adicional es la falta de reconocimiento que sienten los colaboradores en la organización, que da lugar a conflictos laborales entre pares y áreas.

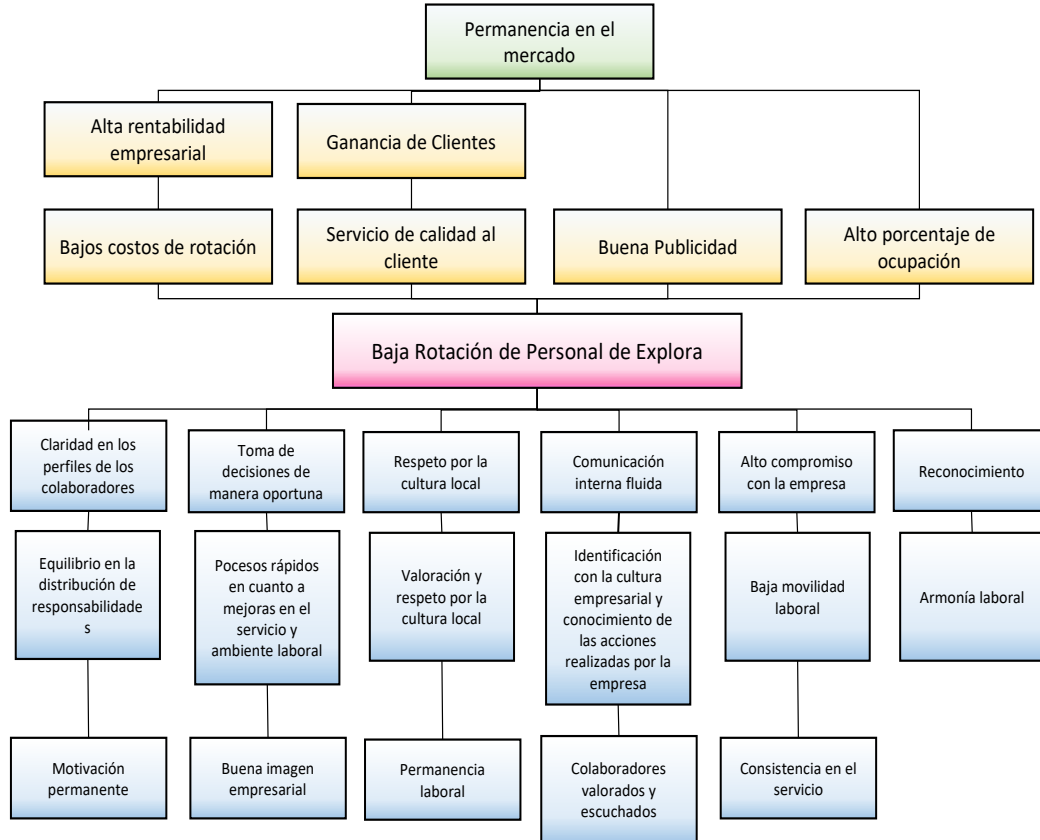
Es importante tomar en cuenta que los efectos generados por la alta rotación en la organización genera altos costos de rotación, que conllevan a su vez a una baja rentabilidad en la organización; otro efecto es que el servicio ofrecido se ve afectado, dando lugar a la pérdida de viajeros y, asimismo, a la mala publicidad, tanto entre colaboradores como entre clientes. Esto generará que la ocupación se vea disminuida, pudiendo dar lugar, con el tiempo, al cierre de la empresa.

De acuerdo con el **modelo de lógica de retención del mercado de personas y segmentos**, una organización para lograr que el personal se sienta satisfecho debe, en primer lugar, preocuparse por conocer las necesidades y desempeño de sus colaboradores. En el caso de Explora, a través de las entrevistas a profundidad, se ha podido identificar que los colaboradores demandan reconocimiento, motivación, armonía laboral, comunicación, ser escuchados y respeto por la cultura local, puntos importantes a trabajar como parte de un plan de intervención, que será detallado más adelante.

Es importante que Explora le dé a esto la relevancia necesaria ya que al mejorar los puntos mencionados se logrará un servicio interno de calidad, dando lugar, de acuerdo con el **modelo de cadena de servicio-beneficio**, a la satisfacción de los colaboradores. Es clave que la organización cuente con colaboradores satisfechos, ya que esto contribuirá a tener bajos índices de rotación en la empresa (a niveles bajos de satisfacción de los colaboradores, altos índices de rotación). En cambio, los colaboradores que tienen una buena calidad de vida laboral, es decir, que se encuentran satisfechos en su trabajo, se vuelven leales a la organización con niveles de productividad mayores, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de la propuesta de valor, que para Explora es la exploración profunda.

Es necesario comprender que la propuesta de valor es de exploración y que todos los colaboradores contribuyen al cumplimiento de dicha propuesta, por ende, es necesario estar pendientes de que todos se encuentren satisfechos con el trabajo y ambiente que tiene Explora. Al estar todos los colaboradores comprometidos con el objetivo de la organización, se tendrá como resultado que los viajeros se sientan satisfechos con el servicio recibido y, consecuentemente, se obtendrá como resultado viajeros leales a Explora, generando rentabilidad y crecimiento de la organización.

Gráfico 7. Medios y fines de la alta rotación del personal de Explora



Fuente: Elaboración propia 2018.

Teniendo en cuenta los dos modelos mencionados, nuestro objetivo será convertir las causas en estrategias y los efectos en fines, de acuerdo con lo plasmado en el gráfico líneas arriba.

6. Conclusiones del análisis interno

Explora tiene como fortalezas ser una organización joven construyéndose de manera participativa, además de tener un ambiente de confianza entre jefaturas, mandos medios y colaboradores; cuenta con equipos multidisciplinarios con capacidad de adaptación, sin embargo, la escasa comunicación interna, las limitadas herramientas de trabajo, así como la ausencia de un plan anual de recursos humanos y la ubicación de Explora, debilitan la permanencia del colaborador en la organización, haciendo que los niveles de rotación sean altos.

Otra de las fortalezas con las que cuenta Explora es que tiene un plan anual de medición de desempeño, el cual es favorable, no solo para el colaborador, quien recibe constantemente retroalimentación sobre su trabajo, sino que también permite mejorar el nivel de servicio otorgado al turista; a pesar de esto, es importante tomar en cuenta que utilizar una herramienta aislada no es suficiente para motivar a los colaboradores en su trabajo.

La satisfacción laboral está compuesta por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo (satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo) y los intrínsecos (reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea) (Moreno Jiménez *et al.* 2010; Muchinsky 1983). Por lo que es importante que la organización cuente con más de una herramienta que contribuya a lograr la satisfacción de sus colaboradores y, de esta manera, reducir los niveles de rotación en la organización.

Capítulo VII. Plan de retención

Se propone como estrategia la elaboración de un plan de retención, que generará mayor cohesión entre los colaboradores, jefes de área y la alta dirección, incrementando el sentido de pertenencia, trabajo en equipo y credibilidad; así como un plan de gestión del área de recursos humanos, comprendiendo procesos viables y necesarios para disminuir la rotación del personal, tales como definición de puestos de trabajo, procesos de selección, inducción, plan de capacitación anual, línea de carrera, programa de reconocimiento y revisión del plan de beneficios.

1. Alineamiento estratégico a partir del FODA

Para realizar las propuestas estratégicas, se hará antes un análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización, ya que dicho análisis contribuirá a que se pueda identificar con mayor exactitud las estrategias necesarias:

Gráfico 8. Matriz FODA de Explora

Fortalezas	Amenazas
1. La organización cuenta con equipos multidisciplinarios con capacidad de adaptación 2. Existe un ambiente de confianza entre jefaturas, mandos medios y colaboradores. 3. Organización relativamente joven en el mercado peruano que está construyéndose de manera participativa con la comunidad cusqueña. 4. La organización cuenta con un plan anual de medición de desempeño. 5. La organización está continuamente implementando proyectos de responsabilidad social en la comunidad cusqueña.	1. La empresa está sometida a una alta competencia en el rubro (turismo). 2. En la sociedad existe la presencia latente y real de huelgas de diferentes sectores que impactan en el quehacer de la organización. 3. A nivel societal, existe una disminución del porcentaje del PBI sobre lo proyectado. 4. Prevalece un alto índice de vulnerabilidad frente a los problemas y cambios climáticos. 5. Existe una brecha marcada de inequidad entre el turismo rural y urbano, favoreciéndose más a este último.
Debilidades	Oportunidades
1. Rotación permanente del personal. 2. Escasa comunicación interna dentro de la organización. 3. Limitadas herramientas de trabajo en la gestión humana de la organización. 4. Poca coordinación entre las diferentes áreas del trabajo. 5. La organización, como centro de trabajo y de turismo, tiene una ubicación lejana al Cusco (2 horas).	1. El territorio de Cusco muestra un incremento constante del turismo nacional e internacional. 2. A nivel estatal y privado, existe una mayor inversión en el sector turismo. 3. Consolidación del Peru como destino culinario de la región en el año 2016. 4. La ciudad del Cusco tiene capacidad de recibir vuelos interregionales. 5. Nivel de satisfacción del turista en Cusco es del 87,7% (Mincetur 2017)

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 9. Matriz FODA con estrategias FO, FA, DO y DA

Explora Valle Sagrado	Oportunidades	Amenazas
	1. El territorio del Cusco muestra un incremento constante del turismo nacional e internacional.	1. La empresa está sometida a una alta competencia en el rubro (turismo).
	2. A nivel estatal y privado, existe una mayor inversión en el sector turismo.	2. En la sociedad existe la presencia latente y real de huelgas de diferentes sectores que impactan en el quehacer de la organización.
	3. Consolidación del Peru como destino culinario de la región en el año 2016.	3. A nivel societal, existe una disminución del porcentaje del PBI sobre lo proyectado.
	4. La ciudad del Cusco tiene capacidad de recibir vuelos interregionales.	4. Prevalece un alto índice de vulnerabilidad frente a los problemas y cambios climáticos.
	5. Nivel de satisfacción del turista en Cusco es del 87,7% (Mincetur 2017)	5. Existe una brecha marcada de inequidad entre el turismo rural y urbano, favoreciéndose más a este último.
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. La organización cuenta con equipos multidisciplinarios con capacidad de adaptación	FO 1. Demostrar que la interdiscipliniedad del trabajo es una fortaleza de la organización para la atención al turista.	FA 1. Desarrollar un programa de fidelización de los colaboradores o de beneficios vinculado a la gestión del desempeño.
2. Existe un ambiente de confianza entre jefaturas, mandos medios y colaboradores.	FO 2. Emplear la confianza entre liderazgos para consolidar una cultura organizacional estable.	FA 2. Promocionar interna y externamente los proyectos que se vinculan con la cultura organizacional para fidelizar a los colaboradores.
3. Organización relativamente joven en el mercado peruano que está construyéndose de manera participativa con la comunidad cusqueña.	FO 3. Emplear los proyectos de responsabilidad social para fortalecer la imagen y la cultura organizacional que se quieren demostrar.	FA 3. Generar una estrategia que vincule el desarrollo de la empresa con el desarrollo del mercado local (inequidad)
4. La organización cuenta con un plan anual de medición de desempeño.	FO 3. Emplear las herramientas de gestión existentes (como la evaluación de desempeño) para fortalecer la imagen y la cultura organizacional.	
5. La organización está continuamente implementando proyectos de responsabilidad social en la comunidad cusqueña.		
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Rotación permanente del personal.	DO 1. Aprovechar el dinamismo y la demanda del sector turismo en Cusco para potenciar los procesos de sección.	DA 1. Mejorar y desarrollar la retención del personal.
2. Escasa comunicación interna dentro de la organización.	DO 2. Invertir en la generación de servicios de movilidad y/o similares para el personal colaborador.	DA 2. Construir herramientas ad-hoc para la gestión de recursos humanos de la organización.
3. Limitadas herramientas de trabajo en la gestión humana de la organización.	DO 3. Consolidar y formalizar la comunicación interna en la organización hacia el profesionalismo.	DA 3. Generar espacios de coordinación y comunicarlos en el Minedu.
4. Poca coordinación entre las diferentes áreas del trabajo.	DO 4. Mejorar y/o implementar herramientas de gestión de personas.	
5. La organización, como centro de trabajo y de turismo, tiene una ubicación lejana al Cusco (2 horas).		

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Mapa estratégico de la intervención

Con base en las estrategias propuestas por el análisis FODA, se propone implementar en la empresa Explora Valle Sagrado dos líneas de acción:

- (1) Mejora de la comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional, que busca generar en los colaboradores mayor conexión con la organización, desde las actividades que realiza, trabajar en equipo e identificación con la cultura de la empresa;
- (2) Mejora de la gestión de recursos humanos a partir de los procesos que fortalecen la retención del talento, que prioriza acciones que disminuyen la rotación del personal, generan mayores beneficios percibidos para los colaboradores y fomenten el desarrollo intraorganizacional.

Para alinear esta propuesta con el análisis FODA, es importante señalar que la estrategia de “Mejora de la comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional” está basada en las estrategias FO1, FO2, FO3, DO3, FA3 y DA3. Mientras que la estrategia “Mejora de la gestión de recursos humanos a partir de los procesos que fortalecen la retención del talento” se cimenta en las estrategias FO4, DO1, DO2, DO4, FA1, FA2, DA1 y DA2. Finalmente, es importante señalar que cada una de estas estrategias cuenta con indicadores que se especificarán en la siguiente tabla.

Tabla 5. Propuesta de la intervención

Perspectiva	Estrategias	Objetivos específicos	Indicadores
Mayor eficacia de la organización	Mejora de la comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional	Los colaboradores conocen las actividades que la empresa realiza	85% de los colaboradores conocen las actividades
		Los colaboradores trabajan en equipo articuladamente.	85% de colaboradores trabajan en equipo
		Los colaboradores reconocen la cultura de la empresa	85% de los colaboradores conocen la cultura de la empresa
Colaboradores satisfechos	Mejora de la gestión de recursos humanos a partir de los procesos que fortalecen la retención del talento	Definir los perfiles de puesto de la organización	40 perfiles de puesto
		Afinar los procesos de selección para contratar personal más comprometido.	70 % de personal mayor de 6 meses trabajando
		Realizar los procesos de inducción a todo el personal ingresante	100% del personal seleccionado
		Elaborar el plan de capacitación anual que beneficie en el desarrollo de todos los puestos de la organización	Plan elaborado al 100%
		Implementar el plan de capacitación anual	90% del plan implementado
		Revisar y ajustar el plan de beneficios a las necesidades e intereses de los colaboradores	Plan de beneficios revisado y ajustado al 100%
		Elaborar un programa anual de reconocimiento del buen desempeño dentro de la organización	Programa anual de reconocimiento elaborado al 100%
		Implementar el programa de reconocimiento	Programa de reconocimiento implementado al 100%
Implementar la línea de carrera para puestos clave dentro de la organización.	Identificación del 100% de personal clave que participará en la línea de carrera.		

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Objetivos e indicadores de la intervención

Se indicaron de acuerdo con las estrategias identificadas y estas a su vez articuladas con los dos modelos de retención: modelo de cadena de servicio-beneficio y modelo de lógica de retención del mercado de personas y segmentos, donde las acciones específicas están expresadas en las entrevistas a profundidad que se realizaron a los colaboradores y estas a su vez analizadas y reflexionadas a través del árbol de problemas en relación con los objetivos de la intervención.

4. Plan operativo de ciclo anual

El plan operativo está compuesto –en coherencia con lo ya presentado– por los objetivos de la estrategia solicitados. Por dicho motivo, esta tabla contiene datos adicionales, pero importantes como: las acciones que están vinculadas a cada estrategia y las unidades de medida de cada actividad.

Tabla 6. Plan operativo

Estrategias	Objetivos específicos	Indicadores	N°	Acciones	Unidad de medida	Cantidad	Tiempo	
Mejora de la comunicación interna para fortalecer el compromiso organizacional	Conocer las actividades que la empresa realiza	100% de los colaboradores conocen las actividades	1	Reunión mensual de gerencia con todos los colaboradores	Personas	124	30 minutos	
			2	Periódico mural	Personas	124	Permanente	
			3	Correos electrónicos	Personas	40	Permanente	
	Trabajar en equipo articuladamente.	100% de colaboradores trabajan en equipo	1	Reunión mensual de gerencia con el comité operativo	Personas	15	1 hora	
			2	Reuniones quincenales con el comité ejecutivo	Personas	8	1 hora	
			3	Desayunos de trabajo con los equipos de trabajo 02 veces al año	Personas	124	40 minutos	
	Transmitir la cultura de la empresa	100% de los colaboradores conocen la cultura de la empresa	1	Reuniones mensuales con Gerencia	Personas	124	1 hora	
			2	Periódico mural, correos electrónicos	Personas	124	Permanente	
			3	Correos electrónicos motivando vivir los 04 pilares de la empresa	Personas	40	Permanente	
			4	Endomarketing	Personas	124	Permanente	
	Mejora de la gestión de recursos humanos a partir de los procesos que fortalecen la retención del talento	Definir los perfiles de puesto	40 perfiles de puesto	1	Solicitar a cada jefe de área recopile la información para ordenar sus funciones y la de sus colaboradores.	Personas	8	2 días
				2	Área de RR.HH. recoge la información para alinearla con los requerimientos de la organización.	Personas	1	5 días
3				Validación de la información con cada jefe de área.	Personas	8	2 días	
Realizar procesos de selección		% de personal con más de 6 meses trabajando en la organización	1	Convocatoria acorde con los perfiles de los puestos (vía internet, periódicos locales)	Personas		15 días	
			2	Evaluación de expedientes de candidatos competentes	Personas	1	1 día	
			3	Entrevistas	Personas	1	2 días	
			4	Test psicotécnicos	Personas	1	1 día	
			5	Evaluación de adaptación a la cultura organizacional.	Personas	1	3 días	
			6	Mantener los procesos de captación de candidatos abiertos.	Personas	1	Permanente	
Realizar los procesos de inducción		100% del personal seleccionado	1	Solicitar un programa de inducción a cada jefe de área para cada puesto.	Personas	1	1 día	
			2	Área de RR.HH. recoge la información y la adapta a los requerimientos de la empresa	Personas	1	5 días	
			3	Validación de la información con cada jefe de área.	Personas	8	2 días	
Elaborar el plan de capacitación anual		Plan elaborado al 100%	1	Taller de participación de todas las áreas para la elaboración del plan de capacitación.	Personas	15	3 días	
			2	Análisis de la información	Personas	8	3 días	
			3	Sistematización de la información	Personas	1	3 días	
			4	Validación del plan de manera participativa.	Personas	15	1 día	
Implementar el plan de capacitación anual		100% del plan implementado	1	Coordinar con el equipo administrativo para la elaboración del presupuesto anual para ser aprobado el 2019	Personas	2	2 días	
			2	Hacer el seguimiento de la aprobación del plan anual 2019.	Personas	2	1 mes	
Revisar del plan de beneficios		Plan revisado	1	Hacer un análisis de los beneficios ofrecidos por la competencia.	Personas	1	8 días	
			2	Conocer la percepción de los colaboradores respecto a los beneficios que ofrece la competencia a través de una encuesta.	Personas	124	2 días	
			3	Hacer un análisis respecto a la lista de beneficios que podría implementar la empresa en función al procesamiento de la información de la encuesta.	Personas	8	1 día	
Elaborar el programa de reconocimiento		Programa de reconocimiento implementado	1	Identificar las acciones que motiven al personal a través de una encuesta.	Personas	124	2 días	
			2	Elaborar un programa que vaya acorde con las motivaciones de los colaboradores en función a las respuestas de las encuestas.	Personas	1	8 días	
			3	Coordinar con el equipo gerencial para la viabilidad del programa	Personas	8	1 día	

Estrategias	Objetivos específicos	Indicadores	N°	Acciones	Unidad de medida	Cantidad	Tiempo
	Implementar el programa de reconocimiento	Programa de reconocimiento implementado	1	Aprobación e implementación del programa de reconocimiento	Personas	2	1 día
	Implementar la línea de carrera	Identificación de % de personal para la línea de carrera	1	Identificar los puestos claves y personal con potencial dentro de la empresa	Personas	1	Permanente
2			Evaluación de capacidades y habilidades acorde con las descripciones del puesto.	Personas	1	2 días	
3			Identificación de brechas	Personas	1	2 días	
4			Programa de acompañamiento a través de un <i>coach</i>	Personas	1	8 días	

Fuente: Elaboración: propia 2018.

5. Presupuesto y viabilidad de la propuesta

Presentamos la tabla donde se indican los costos directos que son los costos variables de una acción, donde se incluyen materiales, ambientes de trabajo, colaboradores y/o capacitadores, alimentos, certificaciones y todos los bienes adquiribles y servicios de consultoría o tercerizables. En tanto, los costos indirectos son los costos fijos asumidos por la empresa, en este caso específico, gerencia general y la oficina de recursos humanos como responsables de la aprobación y ejecución del plan. El presupuesto total programado en la planificación operativa de la empresa Explora Valle Sagrado para el 2019, a partir de las acciones identificadas que serán implementadas con el área de RR.HH., es S/ 36.759,00. Dicho monto puede modificarse por situaciones ajenas a nuestra voluntad. Es pertinente indicar que este plan anual será expuesto a la oficina central de Chile para su aprobación, y estará a cargo de la gerencia general con sede en Cusco-Perú.

Tabla 7. Viabilidad de la propuesta

Perspectiva	Estrategias	Objetivos específicos	Indicadores	N°	Acciones	Unidad de medida	Cantidad	Tiempo		
Mayor eficacia de la organización	Comunicación interna	Conocer la actividades que la empresa realiza	85% de los colaboradores conocen las actividades	1	Reunión mensual de gerencia con todos los colaboradores	Personas	124	30 minutos		
				2	Periódico mural	Personas	124	Permanente		
				3	Correos electrónicos	Personas	40	Permanente		
		Trabajar en equipo articuladamente.	85% de colaboradores trabajan en equipo	1	Reunión mensual de gerencia con el comité operativo	Personas	15	1 hora		
				2	Reuniones quincenales con el comité ejecutivo	Personas	8	1 hora		
				3	Desayunos de trabajo con los equipos de trabajo 02 veces al año	Personas	124	40 minutos		
		Transmitir la cultura de la empresa	85% de los colaboradores conocen la cultura de la empresa	1	Reuniones mensuales con gerencia	Personas	124	1 hora		
				2	Periódico mural, correos electrónicos,	Personas	124	Permanente		
				3	Correos electrónicos motivando vivir los 04 pilares de la empresa	Personas	40	Permanente		
				4	<i>Endomarketing</i>	Personas	124	Permanente		
		Colaboradores satisfechos	Gestión de recursos humanos	Definir los perfiles de puesto	40 perfiles de puesto	1	Solicitar a cada jefe de área recopile la información para ordenar sus funciones y la de sus colaboradores.	Personas	8	2 días
						2	Área de RR.HH. recoge la información para alinearla con los requerimientos de la organización.	Personas	1	5 días
3	Validación de la información con cada jefe de área.					Personas	8	2 días		
Realizar procesos de selección	70% de personal con más de 6 meses trabajando en la organización			1	Convocatoria acorde con los perfiles de los puestos (vía internet, periódicos locales)	Personas		15 días		
				2	Evaluación de expedientes de candidatos competentes	Personas	1	1 día		
				3	Entrevistas	Personas	1	2 días		
				4	Test psicotécnicos	Personas	1	1 día		
				5	Evaluación de adaptación a la cultura organizacional.	Personas	1	3 días		
				6	Mantener los procesos de captación de candidatos abiertos.	Personas	1	Permanente		
Realizar los procesos de inducción	100% del personal seleccionado			1	Solicitar un programa de inducción a cada jefe de área para cada puesto.	Personas	1	1 día		
				2	Área de RR.HH recoge la información y la adapta a los requerimientos de la empresa	Personas	1	5 días		
				3	Validación de la información con cada jefe de área.	Personas	8	2 días		

Perspectiva	Estrategias	Objetivos específicos	Indicadores	N°	Acciones	Unidad de medida	Cantidad	Tiempo
		Elaborar el plan de capacitación anual	Plan elaborado al 100%	1	Taller de participación de todas las áreas para la elaboración del plan de capacitación.	Personas	15	3 días
				2	Análisis de la información	Personas	8	3 días
				3	Sistematización de la información	Personas	1	3 días
				4	Validación del plan de manera participativa.	Personas	15	1 día
		Implementar el plan de capacitación anual	90% del plan implementado	1	Coordinar con el equipo administrativo para la elaboración del presupuesto anual para ser aprobado el 2019	Personas	2	2 días
				2	Hacer el seguimiento de la aprobación del plan anual 2019.	Personas	2	1 mes
		Revisar del plan de beneficios	Plan revisado	1	Hacer un análisis de los beneficios ofrecidos por la competencia.	Personas	1	8 días
				2	Conocer la percepción de los colaboradores respecto a los beneficios que ofrece la competencia a través de una encuesta.	Personas	124	2 días
				3	Hacer un análisis respecto a la lista de beneficios que podría implementar la empresa en función al procesamiento de la información de la encuesta.	Personas	8	1 día
		Elaborar el programa de reconocimiento	Programa de reconocimiento implementado	1	Identificar las acciones que motiven al personal a través de una encuesta.	Personas	124	2 días
				2	Elaborar un programa que vaya acorde con las motivaciones de los colaboradores en función a las respuestas de las encuestas.	Personas	1	8 días
				3	Coordinar con el equipo gerencial para la viabilidad del programa	Personas	8	1 día
		Implementar el programa de reconocimiento	Programa de reconocimiento implementado	1	Aprobación e implementación del programa de reconocimiento	Personas	2	1 día
		Implementar la línea de carrera	Identificación de % de personal para la línea de carrera	1	Identificar los puestos claves y personal con potencial dentro de la empresa	Personas	1	Permanente
				2	Evaluación de capacidades y habilidades acorde con las descripciones del puesto.	Personas	1	2 días
				3	Identificación de brechas	Personas	1	2 días
				4	Programa de acompañamiento a través de un <i>coach</i>	Personas	1	8 días

Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Viabilidad económica

El financiamiento de las acciones que se plantean puede ser asumido por la organización, una vez que estas cuenten con la aprobación de la oficina central, para el presupuesto del año 2019. Teniendo como responsable a la oficina de recursos humanos y monitoreados por la gerencia general del destino Valle Sagrado.

Las acciones para las dos estrategias identificadas, comunicación interna, cuya perspectiva es generar mayor eficacia de la organización, y la gestión de recursos humanos buscan un incremento en la productividad, tomando en consideración que, de acuerdo con la teoría de cadena de servicio-beneficio, la satisfacción de los colaboradores es el motor clave para sentirse bien y comprometerse con la organización, lo cual genera que los porcentajes de rotación disminuyan. Ya en el año 2017, Explora Valle Sagrado tuvo un porcentaje de 49,2% de rotación, es decir, 4,10% mensual¹.

Por lo mencionado líneas arriba, se ha considerado pertinente la implementación de un plan anual tanto de comunicación como de gestión de recursos humanos, donde se han identificado las estrategias y acciones para aminorar la rotación de personal de la organización.

Este plan se considera viable desde el punto de vista económico como operativo, asimismo, contribuiría a aumentar la rentabilidad y el crecimiento de la organización, plasmado y analizado mediante el árbol de medios y fines. Asimismo, dicho plan será el punto de inicio de la implementación de estrategias de retención en los otros destinos Explora.

7. Viabilidad administrativa y organizacional

Las estrategias serán implementadas por el área de recursos humanos una vez aceptadas por la sede central de la organización, por contar con un equipo de profesionales especializados y con experiencia en las acciones propuestas y con conocimiento en gestión de recursos humanos y comunicación interna; una de las fortalezas con que cuenta la empresa es que tiene una planificación anual, es decir, su Plan Operativo Anual (POA) como instrumento de gestión, trabajado participativamente a través de entrevistas a profundidad, dando lugar a una programación seria y responsable, accediendo a desarrollar esas demandas y necesidades para los trabajadores, de las cuales, la alta dirección de la empresa tiene conocimiento.

¹ Data de RR.HH. empresa Explora Valle Sagrado.

Desde ya compromete a la oficina de recursos humanos y a la Gerencia General a implementar este plan anual por considerar que la rotación que tienen como empresa es alta, por ello, en términos administrativos e institucionales lo consideran viable.

Después de haber hecho un análisis profundo sobre la situación del sector turismo en el Perú, sobre la situación actual de la organización Explora y sobre las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad hechas a directivos, líderes de opinión y excolaboradores, se procederá a realizar una propuesta de mejora, que contribuirá con el objetivo de esta investigación: disminuir a porcentajes “aceptables” la rotación del personal en la organización.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue identificar los motivos de rotación del personal de Explora, e identificar los elementos que contribuyen a ello para proponer estrategias de retención de colaboradores para la organización.

De acuerdo con lo analizado se pudo concluir que:

1. La organización Explora tiene un problema de rotación no deseado, ya que sus índices son altos en comparación a los índices promedios manejados por la industria del servicio. Durante los dos años de operación, la rotación ha sido constante en las diferentes áreas de la organización, y a pesar de ello, la organización no ha prestado atención a este movimiento de personal, y lo que ello significa para el desarrollo y crecimiento de la empresa, ya que al momento que se realizó la intervención, la empresa no contaba con estadísticas o análisis con respecto a dicha rotación.
2. La ventaja competitiva que ofrece Explora es la experiencia de exploración profunda que vive el viajero durante su recorrido, dicha experiencia es un intangible que depende directamente del talento humano de la organización. Por ello, esta debería focalizarse en el desarrollo de recursos humanos, comenzando por definir los perfiles para los puestos de trabajo de la empresa, especialmente los del puesto de guía, puesto identificado como clave, el cual, al no estar definido, ha generado conflictos interpersonales, de acuerdo con las entrevistas realizadas entre los guías que cuentan con la certificación de guía de turismo. Si Explora no presta especial atención al talento con el que cuenta, se verá en un problema grave, ya que su ventaja competitiva depende directamente de este talento, como ha sido dicho, y una organización sin ventaja competitiva no tiene nada que la diferencie del resto; por ende, los viajeros se podrían inclinar por seleccionar los productos y servicios que la competencia ofrece y, poco a poco, la organización podría ir perdiendo presencia en el mercado, hasta el punto de tener que cerrar.
3. Son varios motivos identificados que generan la rotación no deseada en Explora, a pesar de que los sueldos ofrecidos están por encima del promedio del mercado: existe un factor que afecta el ingreso monetario que percibe el trabajador, este es el porcentaje que recibe por concepto de servicio (entre 5 a 10% de las ventas totales). La teoría de *pay satisfaction* indica que las personas tienen mayor intención de irse de sus empresas si perciben que su salario no

es acorde al mercado ni a las funciones que realizan. Percepción reflejada en los resultados de la medición de clima laboral en los años 2016 y 2017, donde la dimensión puntuada más baja fue la inequidad.

Asimismo, existe un factor crítico, el cual debe mejorar y es la falta de un buen sistema de comunicación interna.

4. Una vez identificados los motivos y consecuencias de la alta rotación no deseada en Explora, queda demostrado que tiene la necesidad de implementar estrategias de retención que ayuden, primero a incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal, para que los porcentajes de rotación no deseada disminuyan, y así la ventaja competitiva de Explora no se vea afectada, el servicio ofrecido a los viajeros sea cada vez mejor y, por ende, su productividad y desarrollo incrementen.

2. Recomendaciones

Se recomienda al conjunto de la organización que desarrolle una estrategia para las áreas de recursos humanos descentralizada, así como claridad en las directrices desde la corporación. Es decir, que el área de personas de la corporación desarrolle criterios que se apliquen en todos los destinos, y a su vez deje un margen de autonomía para cada uno de los destinos, funcionando de manera independiente, y así generen iniciativas locales; para ello, es importante que cuenten con un presupuesto establecido, que les permita desarrollar estas iniciativas. De esta manera, el área de personas transmitirá una comunicación clara hacia todos los destinos, a través de estas directrices, y a la vez se adaptará a las necesidades que pueda tener cada uno de sus destinos, ya que la ubicación y circunstancias de cada uno son diferentes y, por ende, sus necesidades también.

Otra recomendación es que el área de personas implemente el plan del presente trabajo, el cual consiste en un operativo anual, incluyendo planes de selección y reclutamiento, plan de capacitación anual, y desarrollo de líneas de carrera.

Una vez implementado este plan estratégico, es recomendable realizar una medición periódica de los resultados que se proponen en el plan, para reconfirmar que está funcionando de acuerdo con lo esperado, y si hay elementos que se deben cambiar o ajustar, se realice a tiempo.

Es importante, asimismo, que Explora continúe con la realización de la encuesta de clima laboral anual, ya que esta genera información importante, permitiendo complementar la estrategia de

retención de la organización, así como actualizar el diagnóstico de oferta laboral y remuneraciones en la zona de su estudio de mercado, enfocado en la oferta laboral en el sector turismo, donde se tenga en cuenta también las remuneraciones de los profesionales en el rubro, para evitar la movilidad del personal.

Otra recomendación es promover acciones de responsabilidad social en actividades conjuntas con los Gobiernos locales donde están ubicados geográficamente, lo que ayudará a estar involucrados con la sociedad de donde provienen la mayor parte de sus colaboradores.

Bibliografía

- Abhari, K., Saad, N. M., & Haron, M. S. (2008). "Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management". *International Seminar on Optimizing Business Research and Information, Binus University, Jakarta, Indonesia*.
- Alonso, G. (2008). "Marketing de Servicios: reinterpretando la Cadena de Valor". *Palermo Business Review*, 2, 83-96.
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bambarén, R. (25 de marzo de 2018). "Turismo en el Perú generó ingresos por más de US\$ 8 mil millones". *La República*. Fecha de consulta: 12/12/2018. <<https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>>.
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). "El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas". *Scientia et technica*, 3(23).
- Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M. (2003). "Human resource challenges in human service and community development organizations". *Review of Public Personnel Administration*, 23 (2), 133-153.
- Barragán, J. N., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). "Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales". *Innovaciones de negocios*, 6(11), 33-43.
- Barreto, S., Collantes, I., Garland, M., & Rodríguez, E. (2017). *Planeamiento estratégico para el sector turismo en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Blum, M. L. & Naylor, J. C. (1990). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Cagigas, J., Andrés, E. de, Espinosa, C., Fajardo, P., Martín de la Fuente, J., Mazo, I., Montes, A., Peñalver, A., Sánchez, C., y Ventosa, J. P. (2011). *Los diez retos de Silvia*. Barcelona: Libros de Cabecera S. L.
- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2007). "La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación". *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Carpio Solano, J. A. (2003). *El talento humano en las organizaciones*. Tecnia. San José de Costa Rica: INA.
- Castillo, E. & Daza, J. (2011). "Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de

- las Empresas”. *Revista Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Cavana, R. Y.; Boyd, D. M., y Taylor, R. J. (2007). “A systems thinking study of retention and recruitment issues for the New Zealand army electronic technician trade group”. *Systems Research and Behavioral Science*, 24 (2), 201-216.
- Chan, C. C., McBey, K., Basset, M., O’Donnell, M., & Winter, R. (2004). “Nursing crisis: retention strategies for hospital administrators”. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 31-56.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Brasil: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). “Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Chruden, H. & Sherman, A. (1993). *Administración de personal*. México, D.F.: CECSA.
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*. Londres: Sage.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). “Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research”h. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- D’Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque gerencial*. México D.F.: Pearson Educación.
- De la Poza, J., & Prior, J. (1988). “Calidad de vida en el trabajo”. *Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 470- 476. Madrid: COP.
- Deery, M. A., & Shaw, R. N. (1999). “An investigation of the relationship between employee turnover and organisational culture”. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(4), 387-400.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). “Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). “Gender differences in work-family conflict”. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- DIRCETUR Cusco - Gobierno Regional (2015). *Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo*. Cusco: DIRCETUR Gobierno Regional de Cusco.
- El Comercio (19 de setiembre de 2016). “Estas son las tendencias en hotelería y turismo en el Perú”. Fecha de consulta: 12/12/2018. *El Comercio*. <<https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/gastronomia-turismo-hoteleria/cuales->

son-ofertas-hoteleria-y-turismo-peru-1002374>

- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. NY: Simon and Schuster.
- Fonnegra, N., Posada, C., & Saldarriaga, A. (2011). *Propuesta de un modelo de desarrollo de carrera para atraer, desarrollar y retener talento clave en organizaciones que trabajan por proyectos en Colombia*. Chia: Universidad de la Sabana.
- Gestión (5 de noviembre de 2016). “Perú espera llegar a los siete millones de turistas el 2021”. *Gestión*. Fecha de consulta: 12/12/2018.<<https://gestion.pe/tendencias/peru-espera-llegar-siete-millones-turistas-2021-119815>>
- Goffee R. & Jones G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85(3), 72.
- González-Cruz, T., Gallardo-Gallardo, E. & Dries, N. (2013). “What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?” *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Granados Maguño, M. (2014). “Empleo con profesionalización en el sector turismo”. *Gestión En El Tercer Milenio*, 13(26), 23-37.
- Hallowell, R.; Schlesinger, L. A.; Zornitsky, J. (1998). *Internal Service Quality Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management*. Boston: Harvard Business School.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept & process: a pragmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006). “Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing”. *Journal of Nursing Management*, 14, 271-281.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill
- Heskett, J. L. (1986). *Managing in the service economy*. Boston: Harvard Business Press.
- Heskett, J. L. (1990). *Service breakthroughs*. Boston: Simon and Schuster.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (1994). “Putting the Service Profit Chain to Work”. *Harvard Business Review* 72, N° 2, 164-174.
- Heskett, J., Sasser Jr., W. E. y Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
- Hotel & Tourism Advisors (2015). *Desarrollo del sector turismo*. Fecha de consulta: 12/12/2018. <<http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/wp-content/uploads/2016/08/desarrollo-sector-turismo-shp.pdf>>
- Ilies, R., Schwind, W. and Wagner, D. (2009). “The spillover of daily job satisfaction onto employees’ family lives: the facilitating role of work-family integration”. *Academy of*

- Management Journal* 52 (1), 87–102.
- Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). “Role of Talent Retention in Reducing Employee Turnover”. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship*. Volume 08, N° 01, pp. 1-5.
- Kenny, B. (2014). *The coming crisis in employee turnover*. New York: Forbes.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). “An introduction to interview data analysis”. *Interviews in qualitative research*, 142-174.
- KPMG Asesores S. Civil de R. L. (2016). *Sociedades civiles peruanas de responsabilidad limitada y firmas miembros de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza*. Lima: KPMG.
- Kusluvan, S. (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. US: Nova Publishers.
- Landy, F. J. y Conte, J.M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). “Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Madjar, N., Oldham, G. R., and Pratt, M. G. (2002). “Theres no place like home?: The contributions of work and non-work sources of creativity support to employees creative performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp. 757–767.
- Martínez, D. P., & Milla, A. G. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). “Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones”. *Guillermo de Ockham: Revista científica*, 4(1), 43-81.
- Mercer (2017). *Estudio 2017 sobre tendencias globales del talento*. Fecha de consulta: 12/12/2018.
<<https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/gl-2017-talent-trends-latam-spanish-mercer.pdf>>
- Merz, M., Herbst, U., y Yavuz, O. (2009). *Measuring Employer Brand Value*. Paper presented at EMAC Conference. Nantes, France.
- Mincetur (2016). *Medición económica del turismo*. Fecha de consulta: 12/12/2018.
<<https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/>>

- Michaels, E. G., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). "Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa". Guía didáctica. *Universidad Surcolombiana*, 1-216.
- Moreno-Jiménez, M., Ríos-Rodríguez, M., Canto-Ortiz, J., Martín-García, S., & Perles-Nova, F. (2010). "Satisfacción laboral y Burnout en trabajos poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265.
- Mosley, R. (2007). "Customer experience, organisational culture and the employer brand". *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Mota, J. I. (2006) *Estrategias de Empresas y Recursos Humanos. Una visión dinámica de la Empresa*. México: McGraw Hill.
- Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organisational psychology*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Munch, L. (2005). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. Ciudad de México, México: Editorial Trillas.
- Nadler, D. A., Lawler, E. (1983). "Quality of Work Life: Perspectives and directions". *Organization Dynamics*, 11, 20-30.
- Nash, M. (1988). *Cómo Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Ed. Norma.
- Newton, T., & Keenan, T. (1991). "Further analysis of the dispositional argument in organizational behavior". *Journal of Applied Psychology*, 76, 781-787.
- Ortiz de Zevallos, M. (2018). "Turismo en el 2017, un año perdido". *Semana económica*. Fecha de consulta: 12/12/2018. <<https://semanaeconomica.com/conversemos-de-turismo/2018/02/22/turismo-2017-ano-perdido/>>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Powell, S., & Wood, D. (1999). "Is recruitment the millennium time bomb for the industry worldwide?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 138-139.

- PriceWaterhouseCoopers (2014). *Tendencias de retención del talento Perú 2014*. Fecha de consulta: 12/12/2018. <<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>>
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Trabajo de Grado). Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín.
- Puchol, L. (1994) *Dirección y Gestión de recursos humanos*. España: Ed. Perspectivas y prospectivas.
- Quispe, M. (17 de diciembre de 2018). “Jóvenes buscan empleos que les permitan lograr su desarrollo personal”. *La República*. Fecha de consulta: 12/12/2018. <<https://larepublica.pe/economia/1377531-jovenes-buscan-empleos-les-permitan-lograr-desarrollo-personal>>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Riley, M. (1991). *Human resource management: A guide to personnel practice in the hotel and catering industry*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D. y Konecnik, M. (2007). “Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización mundial del turismo.
- Scott, D., McMullen, T., & Royal, M. (2012). “Retention of Key Talent and the Role of Rewards”. *World at Work Journal*, 21, 4: 58-70
- Sherman, A. & Bohlander, G. (1998). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Silzer, R. & Dowell, B. (2010). *Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: Jossey Bass.
- Spector, P. E. (2002). “Employee control and occupational stress”. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). “Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes”. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A. & Williams, H. (2007). *Talent: strategy, management, measurement*. London: CIPD.
- Toda la historia peruana (2017). *Rebelión del Cuzco de 1814*. Fecha de publicación: 04/10/2017. Fecha de consulta: 12/12/2018 <<http://totalahistoriaperuana.blogspot.com/2017/10/rebellion-del-cuzco-de-1814.html>>

- UNWTO (2018). *Report on Tourism and Culture Synergies*. Madrid: UNWTO.
- Valle, R. J. (2003). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Velasco, D. (2015). *Alto rendimiento. Hecho realidad*. Informe de responsabilidad empresarial. Fecha de consulta: 12/12/2018 <https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-39/accenture-informe-spain_responsabilidad-empresarial-espana-2015.pdf>
- Wakabayashi, J. L. (2007). *Los clientes estratégicos como derivación de la ventaja competitiva y del marketing: un modelo exploratorio de confluencia*. Lima: Universidad ESAN.
- World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Fecha de consulta: 12/12/2018 <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf>
- Yoder, D. (1958). *Employment relations audit. Handbook of Personnel Management and Labor Relations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Zemke, R., & Bell, C. R. (1989). *Service wisdom*. Minneapolis: Lakewood Books.
- Zeithaml, U. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Zoomers, E. B. y Ypeij, A. (2006). *La ruta andina: turismo y desarrollo sostenible en Perú y Bolivia*. Quito: Abya Yala & CBC.

Anexos

Anexo 1. Modelos de retención

MODELO	DESCRIPCIÓN	CÓMO CONTRIBUIRÁN ESTOS MODELOS AL TEMA DE INVESTIGACIÓN.	QUÉ VACÍO LLENARÁ ESTE TRABAJO EN EL TEMA INVESTIGADO
Lógica de Retención del Mercado de Personas y Segmentos (<i>Market Wise Retention</i>)	Busca conocer las necesidades y desempeño de los empleados o clientes internos de una empresa determinada.	Busca fortalecer las capacidades de desempeño de los colaboradores de la empresa para mejorar el servicio y también lograr una mayor identificación hacia la empresa.	Mejorará las capacidades de los colaboradores con temas y actividades diferentes a las competencias.
Cadena de Servicio y Beneficio (<i>Service Profit Chain</i>)	Está relacionada con la lealtad de los clientes, que genera rentabilidad y crecimiento. La satisfacción de los clientes genera su lealtad con la empresa, esta satisfacción de los clientes está relacionada con el valor que estos reciben, el valor entregado a los clientes depende de la productividad de los empleados, la lealtad de los empleados genera alta productividad. La satisfacción de los empleados genera lealtad en ellos, la calidad interna de vida laboral y la capacidad de resolverle problemas de los clientes genera satisfacción en los empleados.	Busca la lealtad del colaborador hacia la empresa y la empresa hacia el colaborador con el objeto de retener a sus trabajadores.	Identificará para la alta dirección qué acciones se debería implementar de manera participativa para que los colaboradores se sientan identificados con la organización y se queden.

Anexo 2. Exploraciones

EXPLORACIONES	
HIKE	
1	Machu-Picchu Inti Punku
2	Arin
3	Huertos de Yucay
4	Ollantaytambo
5	Salineras
6	Pumamarca
7	Pumatambo
8	Racchi
9	Chinchero
10	Machukolka
11	Moray
12	Senderito de Pisac
13	Colores de Huaypo
14	Maras Plateau
15	Amor Violento
16	La Verónica
17	Paru
18	5 Lagunas
19	Lloclla
20	Tastayoc
21	Stream to Cusco
22	Huchuy Qosqo
23	Incañan
24	Pachatusan
BIKE	
25	Rio Urubamba
26	Cuesta del Sapo
27	Huayna Kolka
28	Huaypo views
29	Qenqo
COMBINACIONES (HIKE & BIKE)	
30	Moray Avalanche
31	Moray
32	Cuesta del Sapo
33	Between Mountains
34	Cuesta del Sapo
35	Pumamarca
36	The Mita
37	Machuqolca
38	Huaynaqolca
39	InkaTracks
40	Espinazo
41	Qenqo
OVERLAND	
42	Machu-Picchu
43	Cusco
44	Valle Sur
45	Pirka
46	Valle de la Papa

Anexo 3. Entrevistas a directivos, líderes de opinión y personal retirado de Explora Valle Sagrado

Presentación

Con el fin de obtener información sobre la alta rotación del personal de la empresa hotelera “Explora Valle Sagrado” de los directivos, líderes de opinión y el personal retirado de la empresa, el equipo de trabajo incorporó la entrevista a profundidad como una de las técnicas más empleadas en las distintas áreas del conocimiento.

Este instrumento de tipo cualitativo es más íntimo, flexible y abierto (Savin–Baden y Major 2013 y King y Horrocks 2010) definiéndose como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

La entrevista a profundidad se realiza a través de preguntas y respuestas a los grupos seleccionados para lograr conocer por qué la alta rotación, logrando así una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema a investigar (Janesick 1998).

La entrevista a profundidad será estructurada; la entrevistadora la realizará siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ella (Ryen 2013; y Grinnell y Unrau 2011).

Bajo esta premisa, esta interacción se dará con estos grupos de personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y el entrevistador recoge e interpreta esa visión particular.

En la metodología cualitativa, la entrevista en profundidad se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas.

Esta acción permitirá conocer por qué los colaboradores trabajan en la empresa “Explora Valle Sagrado” y por qué se retiran, para ello se tomará en cuenta a tres grupos: a los directivos, a los líderes de opinión y también a los colaboradores que fueron parte de la empresa.

El objetivo de la entrevista: obtener información sobre la alta rotación de la empresa.

El uso que se va a hacer de la información es para conocer, comprender, analizar, reflexionar y generar propuestas que contribuyan a bajar los índices de rotación en la empresa, más que explicar, no se espera respuestas objetivamente verdaderas, sino subjetivamente sinceras.

Permitirá explorar uno o dos temas en detalle, permitiendo cierta flexibilidad para abordar el problema de rotación con medidas concertadas e identificadas por los colaboradores, ya que se cuenta con información contextualizada (personas, lugar, etc.).

Lo que se espera del entrevistado a lo largo de la entrevista: va a permitir conocer en profundidad los temas y obtener información, asimismo, es una técnica muy válida cuando tenemos muy poca información sobre un tema y se quiere hacer una investigación exploratoria.

Acerca del instrumento

La entrevista ha sido diseñada considerando un orden que es el siguiente: preguntas generales y fáciles, preguntas complejas, preguntas sensibles y delicadas y preguntas de cierre o preguntas de contraste.

De acuerdo con ello, el instrumento elaborado considera los siguientes apartados: 1) relevancia estratégica y programática; 2) pertinencia en el diseño; 3) eficacia-eficiencia; 4) aprendizaje y sostenibilidad.

Es importante, durante la aplicación del instrumento, tratar de obtener respuestas detalladas siempre. De no obtenerlas en primera instancia, plantear la pregunta nuevamente enfocando el sentido principal. Los puntos suspensivos indican pausas. Los paréntesis en cursivas son para modular la voz, dando una explicación inmersa en una pregunta que continúa. En respuestas imprecisas, acudir a o repetir especificaciones en paréntesis o corchetes.

I. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Preguntas generales:

Opinión sobre la gestión de RR.HH.

Variables del estudio: perfil Explora, rotación y costo, estrategias para evitar la rotación, futuro/relación de la variable

1. ¿Cuál es el perfil del colaborador de Explora?, ¿Cuál es el factor clave de este perfil?
2. ¿Qué opinas del personal que tiene la empresa?
3. ¿Qué problemas o dificultades observas con mayor frecuencia en el personal?
4. Conoces el porcentaje de rotación de Explora, ¿consideras que es alta la rotación?
5. ¿Conoce la magnitud y la composición de los costos asociados a la rotación de personal?
6. ¿Conoce los motivos por los cuales se van los colaboradores a otra empresa? ¿Tienen una encuesta de salida?
7. ¿Cuál es el personal que rota más en la organización, por qué crees que sucede esto, podría darme un ejemplo?
8. ¿Qué acciones realizan para evitar la alta rotación?
9. ¿Se han formulado estrategias en Explora, en este año, para reducir la rotación del personal?
10. ¿Cómo ve su futuro como líder en la empresa?
11. ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Opinión sobre las condiciones laborales

1. ¿Cómo mejoraría las condiciones laborales de sus colaboradores para evitar la alta rotación del personal?
2. ¿Qué prácticas tomaría en cuenta de otras empresas para evitar la alta rotación de su empresa? Por ejemplo...

2. A LOS LÍDERES DE OPINIÓN

Preguntas generales:

Opinión sobre la gestión de RR. HH.

1. ¿Qué opinas de Explora, como lugar de trabajo?
2. ¿Cómo te sientes trabajando en la empresa?

3. ¿Estás conforme con el trabajo que realizas? ¿Te gusta lo que haces? ¿Por qué? Y si no te gusta, ¿por qué?
4. ¿Te sientes motivado al trabajo? ¿Podrías darme un ejemplo?
5. ¿Está orgullosa/o de ser parte de este equipo humano?
6. ¿Cómo describirías tu relación con un superior inmediato o jefe? ¿Podría darme un ejemplo?
7. ¿Qué problemas o dificultades observas en la relación con los líderes y el personal? ¿Podría darme ejemplos?
8. ¿Por qué crees que se van tus compañeros/as de trabajo de la empresa?
9. ¿Qué acciones crees que deberían tomar tus jefes para evitar la alta rotación en tu empresa?

Opinión sobre la rotación de los colaboradores

1. ¿Usted como colaborador ha comentado con sus compañeros de trabajo por qué se van otros compañeros de la empresa?
2. ¿Qué personal se va de la empresa, por qué y para dónde?, ¿podrías especificarme?
3. ¿En qué situación normalmente sus compañeros dejan de laborar en su empresa?, ¿podría dar un ejemplo?
4. ¿Qué acciones sugeriría a sus jefes tomar en cuenta para evitar la salida de los trabajadores? Por ejemplo...

Opinión sobre el espacio laboral

1. ¿Podrías comparar tu trabajo actual con tu trabajo anterior?, ¿dónde se siente más cómodo?, ¿por qué?
2. ¿Qué problemas son los más frecuentes en la empresa? ¿Cómo contribuirías en la solución como colaborador?
3. ¿Cómo mejorarías tu trabajo en la empresa? ¿Qué necesitas para hacerlo?
4. ¿Cómo te ves en la empresa a corto, mediano y largo plazo?
5. ¿Cómo se ve su futuro en esta empresa?

3. A LOS COLABORADORES RETIRADOS

Opinión sobre la empresa

1. ¿Por qué saliste de la empresa?
2. ¿Qué opinas de la empresa ahora? ¿Te sientes orgulloso de haber sido parte de la empresa?
3. ¿Qué opinas de tus exjefes y excompañeros de trabajo?
4. ¿Usted como excolaborador ha comentado con sus compañeros qué cosas le gustaban y no le gustaban de Explora?, ¿podría darme un ejemplo?
5. ¿Cómo es la relación con tus exjefes y compañeros de tu antiguo trabajo? ¿Podría darme un ejemplo?

Opinión sobre el clima laboral actual

1. ¿Cómo te sientes ahora, estás motivado en tu nuevo trabajo? ¿Podría darme un ejemplo?
2. ¿Qué prácticas no se dan de tu antiguo trabajo?, ¿me darías un ejemplo?
3. ¿Podrías identificar qué tipo de personal de la empresa no dura y por qué?
4. ¿Podrías identificar en qué situación normalmente los colaboradores dejan de laborar en su empresa?, ¿podría dar un ejemplo?
5. ¿Qué acciones sugerirías a los líderes tomar en cuenta para evitar la salida de los trabajadores? Por ejemplo...

6. ¿Como ves el futuro de Explora.

Opinión sobre los problemas identificados

1. ¿Qué problemas o dificultades observaste en tus líderes y compañeros de trabajo?
2. ¿Cuáles eran los problemas más frecuentes en la empresa?

Gestión de RR.HH.

1. ¿Cómo era el trato de los jefes hacia tu persona?
2. ¿Podría notar alguna diferencia en el trato de Explora, con su actual trabajo?, ¿cómo lo calificaría, bueno, malo o regular?
3. ¿Se siente satisfecho en su trabajo actual?, ¿por qué?
4. Si te ofrecen regresar a Explora, ¿lo haría?, ¿por qué?
5. Si le ofrecen empleo en Explora, pagándole más y mejorando sus condiciones laborales ¿lo haría?
6. ¿Usted percibió que hubo diferencias de sus jefes en el trato con sus compañeros de trabajo? Si es Sí ¿podría describirlas?
7. ¿Qué expectativas tiene en su nuevo trabajo?
8. Si estuviera frente al dueño de la empresa, ¿qué le diría? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?

Cierre:

Casi cerramos.... Nos interesa saber, si fuera tan amable, ¿cómo se sintió durante la entrevista?, ¿qué le ha parecido?, ¿las preguntas fueron claras? Por ejemplo, ¿hay algo más que crea importante indicar sobre lo conversado y que no haya cubierto con mis preguntas? ¿Qué es?

Gracias. Lo último es si todo le ha parecido claro, las preguntas se entienden bien —como para que gente muy diferente entre si las entiendan— si hubo fluidez, o si hay algo que le ha parecido demás...o si se ha aburrido mucho... En fin, dígame por favor, con toda confianza.

Bueno, muchísimas gracias por todo. Ahora sí terminamos. Ha sido un gusto conversar con usted y aprecio mucho que me haya dado su aporte y su tiempo, para nuestro estudio... y para el aprendizaje. Gracias.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 4. Tabla PESTEL

VARIABLE	COMPORTAMIENTO(TENDENCIA)	IMPACTO EN LA EMPRESA VALLE SAGRADO	CALIFICACIÓN
Política	Planeamiento estratégico de Turismo 2025: Marca Perú, Mincetur	Facilita la inversión privada y fortalece el sector turismo.	Oportunidad
	Intereses socioeconómicos de grupo generan división y confrontación entre el Estado y las poblaciones.	Pérdida de confianza del Estado y de empresas privadas por parte de la población	Amenaza
	Minoritaria representación política en defensa de los intereses del sector turístico.	Pérdidas económicas del sector turístico.	Amenaza
	Permanencia corta de los ministros en el sector turismo generando inestabilidad política e institucional.	Discontinuidad de los proyectos y políticas, ocasionando cambio de personal.	Amenaza
	Huelgas de diferentes sectores	Pérdidas económicas	Amenaza
	Guías certificados y no certificados por DIRCETUR	Conflicto ético y conflicto en las relaciones interpersonales.	Amenaza
	Poca coordinación entre el Ejecutivo y el Legislativo para la implementación de políticas que favorezcan al turismo.	Escasa claridad respecto a las normas, lo que crea conflicto.	Amenaza
Social	Incursión de responsabilidad social en el sector turismo.	Concientización del sector turismo y de la población.	Oportunidad
	Crecimiento de los centros de formación en el sector turismo.	Crecimiento en la profesionalización del sector turismo.	Oportunidad
	Inseguridad ciudadana en el país	Genera una mala imagen internacional, que a su vez genera pérdidas económicas.	Amenaza
	Informalidad en los medios de transportes.	Genera malestar y una mala imagen al país.	Amenaza
Económica	Limitada infraestructura social y turística.	Pérdida en los ingresos del sector turismo.	Amenaza
	Proyectos mal elaborados como carretera y aeropuertos.	Genera atrasos en los programas del turista.	Amenaza
	Crecimiento sostenible de llegada de turistas internacionales (Gestión 2017)	Mayor demanda de servicios por lo tanto mayor rentabilidad.	Oportunidad
	Apertura comercial y economía abierta de Perú e impulso del turismo.	Incremento del turismo internacional.	Oportunidad
	Generación y posicionamiento de marca Perú	Aumenta la aceptación de nuestros productos.	Oportunidad
	Desaceleración económica de 1,3% (Fondo Monetario Internacional).	Menor inversión, suspensión de viajes por parte del turista extranjero y escasos recursos económicos en las familias.	Amenaza
	Terrorismo a nivel mundial	Los turistas de países afectados tomen la decisión de no viajar	Amenaza
	Tecnológica	Limitada conectividad de internet a nivel nacional	Debido a la ubicación, la conexión es lenta.
Óptima conectividad y globalización a nivel mundial		Permite acceso a la central de Explora	Oportunidad
Limitada señal telefónica		Seguridad de viajeros al momento de las excursiones	Amenaza
Ambiental	Desastres naturales	Pérdida de ingresos económicos	Amenaza
	Contaminación ambiental	Mala imagen del lugar donde se encuentra Explora.	Amenaza
	Mincetur incentiva a que el turismo se desarrolle con el biocomercio.	Alianza entre productores y procesadores locales, oferta de productos orgánicos y naturales a la empresa.	Oportunidad

Anexo 5. VRIO

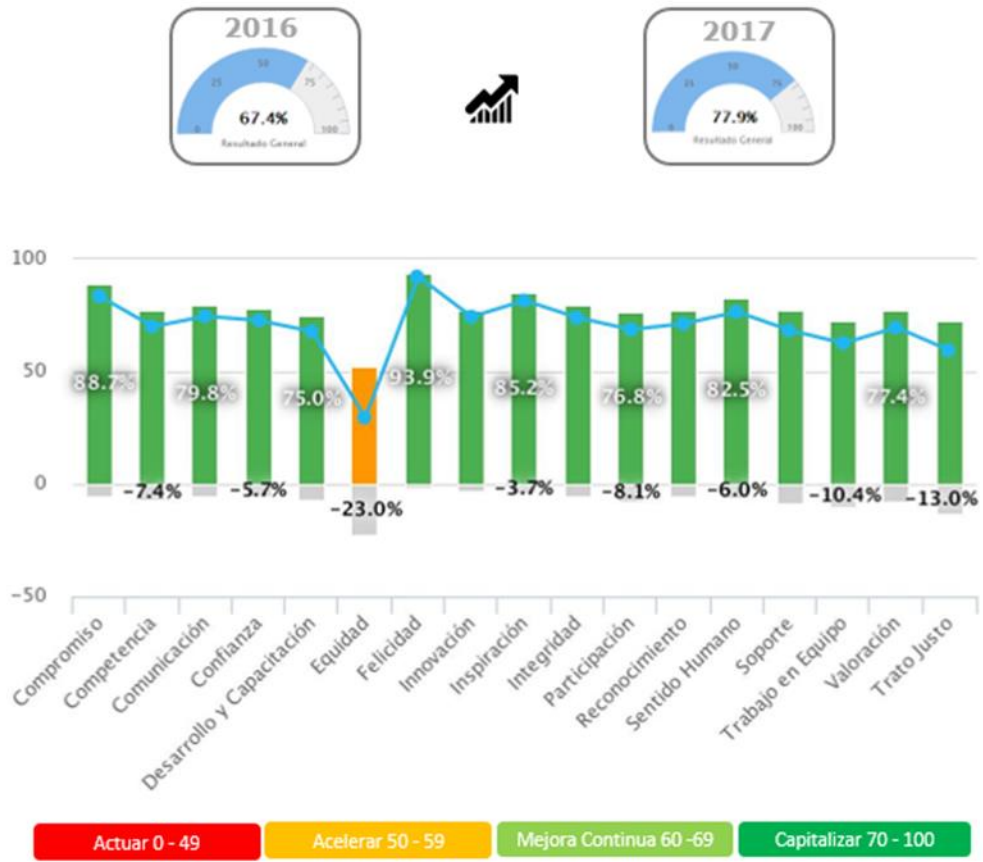
Recurso/Capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Explotado por la organización?	Implicación competitiva
Recursos Financieros					
Recursos financieros propios	sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible
Recursos físicos					
Infraestructura	sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación	sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible
Diseño	sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible
Recursos intangibles					
Marca reconocida	sí	no	sí	no	Ventaja competitiva temporal
Reputación de la organización	sí	no	sí	sí	Posible ventaja competitiva sostenible
Confianza <i>stakeholders</i>	no	no	sí	no	Paridad competitiva
Tecnología	sí	no	no	no	Paridad competitiva
Experiencia Explora	sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible
Servicio al cliente	sí	no	sí	sí	Posible ventaja competitiva sostenible
Recursos humanos					
Motivación	sí	no	sí	sí	Posible ventaja competitiva sostenible
Habilidades gerenciales	sí	no	sí	sí	Posible ventaja competitiva sostenible
Rapidez en la toma de decisiones	sí	no	no	no	Paridad competitiva
Adaptación al cambio	sí	no	no	sí	Ventaja competitiva temporal
Personal de contacto	sí	no	sí	sí	Posible ventaja competitiva sostenible
Otro personal	sí	no	no	sí	Ventaja competitiva temporal

Anexo 6. Índice de rotación anual

2017		
	INDICE ROTACIÓN DE PERSONAL	
ENERO	5,42	
FEBRERO	3,96	
MARZO	2,75	
ABRIL	9,09	
MAYO	4,85	
JUNIO	8,70	
JULIO	5,88	
AGOSTO	2,86	
SEPTIEMBRE	0,41	
OCTUBRE	0,83	
NOVIEMBRE	3,77	
DICIEMBRE	1,27	
INDICE ROTACION DE PERSONAL ANUAL 2017		4,10

2018		
	INDICE ROTACIÓN DE PERSONAL	
ENERO	1,71	
FEBRERO	3,48	
MARZO	5,17	
ABRIL	6,38	
MAYO	3,70	
INDICE ROTACION DE PERSONAL ANUAL		4,09

Anexo 7. Resultados clima laboral



Anexo 8. Entrevista a los directivos de la empresa

Temas	Preguntas a directivos	José Rosemberg (Gerente)	Yuraima Romero (Jefe de RRHH)	Conclusiones sobre cada tema	
GESTIÓN DE RECURSOS	1	¿Cuál es el perfil del colaborador de Explora? ¿Cuál es el factor clave de este perfil?	De hecho, estos perfiles difieren de acuerdo a la posición por el área jerárquica; pero si tuviéramos que buscar un común denominador, se debe tener en claro que lo que buscamos en el perfil es excelencia en el trabajo y éste debe tener cierta horizontalidad y desenvolvimiento hacia el cliente ; se cree en la horizontalidad del trato con el cliente y que no se confunda con la informalidad a la hora de tratarlo, sino más bien, de conversar tú a tú con el cliente, que sienta pasión por lo que haces. Otra característica que valoramos en el perfil de nuestros trabajadores, es mostrar esa pasión por Explora , mostrar la cultura de dónde estamos a los clientes.	Bueno ahora es tener algunas modificaciones estuve observando 5 posiciones claves, 2 de jefatura las otras tres son un poco complicadas conseguir para mejorar la productividad. Además el personal que ingresa debe comprometerse en interiorizar la filosofía de la empresa para conectarse con el personal fácilmente, que se adapte y disfrute de su trabajo.	Pudimos concluir que, sobre el tema de Gestión de Recursos , a Explora aún le falta perfeccionar su plan estratégico para motivar al personal y evitar la alta rotación en las distintas áreas del hotel, es preocupante, que temas como porcentaje de rotación de personal e impacto del mismo en los costos de Explora, no se encuentren del todo desarrollados y que la Gerencia no tenga el panorama claro sobre el porcentaje de rotación de Explora. Si bien es cierto, exigen y se concentran en reclutar un perfil de excelencia y desenvolvimiento hacia el cliente, (y a pesar de las constantes y costosas capacitaciones) el personal no logra comprometerse del todo con Explora, ya que, de acuerdo a los entrevistados, son conscientes que los trabajadores pueden irse a otra empresa por un mejor salario. Otros de los temas que los entrevistados expusieron, y ambos estuvieron de acuerdo, es que hay una falta de comunicación entre jefe y colaborador generando un mal clima laboral. Finalmente, se puede decir que Explora es una empresa rentable y desde ya, se ha concentrado en realizar planes de reconocimiento y actividades para motivar al personal, algunos planes deben ser revisados y aprobados, sin embargo, son acciones que serán bien recibidas por el personal.
	2	¿Qué opinas del personal que tiene la empresa?	Es el mejor personal, porque en poco tiempo su trabajo ha sido premiado con reconocimientos y nuestra prioridad es el personal y el clima laboral . Hemos puesto en práctica los valores con la excelencia que debe tener el personal, y así, poder transmitirlo a nuestros viajeros; somos un negocio de personas que atendemos personas.	Es un equipo compacto, joven, comprometido empezando desde su gerente general y sus jefes de línea.	
	3	¿Qué problemas o dificultades observas con mayor frecuencia en el personal?	Comunicación en primera línea para que el equipo tanto de los jefes y los colaboradores, que no se encuentran en jefaturas, sientan que este es un lugar donde la gente se sienta feliz sin dejar de lado las prioridades estratégicas; más que mejoras puntuales es importante seguir objetivos comunes.	Comunicación , para ello, se tuvieron reuniones y comités, en general es el referente de la primera línea; yo también necesito mejorar algunas cosas. Además, se necesitan oportunidades de mejora para conseguir mejor productividad y mayor clima laboral para evitar la rotación.	
	4	¿Conoces el porcentaje de rotación de Explora? ¿Consideras que es alta la rotación?	Tenemos el indicador que manejamos donde se muestra que la rotación es alta, sin embargo, no tengo el porcentaje exacto, es cuestión de mirarlo, de igual manera no conozco el costo de inversión de las personas que se fueron ni tampoco de las áreas.	He conocido el porcentaje y realmente es alto, es importante identificar los motivos de despidos y los de renuncias voluntarias, lamentablemente, es un tema que no se ha medido hasta ahora, por ello será importante conocer el histórico de la empresa. Ahora, nuestro objetivo, es identificar porque las 50 personas se han retirado.	
	5	¿Conoce la magnitud y la composición de los costos asociados a la rotación de personal?	No	No; sin embargo, cuantificaremos los costos de todo lo que recibe el personal (capacitación). Es importante saber porque los colaboradores se han retirado y cuanto representó en costo, el tiempo que estuvieron laborando en la empresa. Sí hay una preocupación respecto a la alta rotación, a los gastos que se pueden ir generando a nivel de empresa, ahora habrá un mayor interés en conocer esos motivos y así tomar medidas correctivas.	
	6	¿Conoce los motivos por los cuales se van los colaboradores a otra empresa? ¿Tienen una encuesta de salida?	Es importante separar la rotación en alta demanda y baja demanda, en este último punto, pueden ser dos los motivos de rotación de nuestro personal: la empresa decide prescindir de los servicios del colaborador ó algunos deciden salir voluntariamente sea por mejora de sueldos y/o ascensos. Cabe mencionar que no contamos con encuesta de salida, es algo que recién se implementará.	Por temas salariales, familiares y por la oferta laboral que existe en el valle. Una de las cosas que me informaron, es que muchos salieron porque no se acostumbraron a la distancia, a la cultura, tanto de la empresa como del mismo medio.	
	7	¿Cuál es el personal que rota más en la organización, por qué crees que sucede esto, podrían darme un ejemplo?	Esta información lo obtendremos del área de personal, no cuento con la cifra exacta. El personal se va por mejoras salariales y también por ascensos, por ejemplo un guía <i>freelance</i> gana más que un guía de Explora, pero eso es en temporada alta.	Le falta mayor información, por tener 4 meses en la empresa.	
	8	¿Qué acciones realizan para evitar la alta rotación?	La rotación no va a desaparecer de la empresa, pero debe ser una rotación saludable, los colaboradores salen en temporada baja porque contamos con personal que se les llama: terceros y se mantiene la dotación en temporada alta, el área que tiene mayor rotación de personal es cocina.	Implementar propuestas de mejoras, no solo en sus pares, sino en los jefes de jefes de línea en los equipos de trabajo, plan de formación para capacitación. Así mismo, implementar indicadores y que se comunique a todo el personal, y sobretodo trabajar mucho en el clima laboral para que el personal se sienta bien. En temporada baja, sería bueno trabajar en capacitaciones y en temas que necesitan los colaboradores para mejorar la gestión.	
	9	¿Cuáles son las actividades de mejoras en todas las áreas?	Son los planes de mejora, reconocimiento, mejora del clima organizacional y debe ser revisado por cada año , lo que contamos a la fecha son planes bastantes específicos, debe implementarse el tema de satisfacción del colaborador, estos planes tienen que ver con un plan de prevención para que los colaboradores no se vayan de la empresa, para no perder la formalidad de la empresa no se implementa nada que no está escrito y validado. Lo que se busca también es que los planes se deben revisar permanentemente para realizar los cambios de manera oportuna y que se enmarquen en la realidad, todo ello debe estar enmarcado en la planificación estratégica.	Comunicación, para ello, realizaron reuniones y comités, en general es el referente de la primera línea, yo también necesito mejorar algunas cosas, también necesitan oportunidades de mejora para conseguir mejor productividad, mayor clima laboral para evitar la rotación. Implementar propuestas de mejoras no solo en sus pares sino en los jefes de jefes de línea en los equipos de trabajo; plan de formación para capacitación así mismo implementar indicadores y segundo que estos indicadores se comuniquen a todo el personal, y sobre todo hacer el ambiente que laboran haga que el personal se sienta bien. Finalmente, en temporada baja se debe aprovechar para capacitación en temas que necesitan los colaboradores para mejorar la gestión.	
	10	¿Cómo se ve usted a corto	En este equipo joven con experiencia, entusiasmo, aún, me veo dentro de la empresa, también me veo a mediano y largo plazo; me veo consolidando al equipo en el Perú, antes de	Yo creo que a corto plazo implementar el plan que tiene como objetivo medir a los jefes y así continuar apoyando en las mejoras. Por otro	

	mediano y largo plazo?	pensar en mí, en mediano plazo, veo a mi equipo en jefaturas asumiendo responsabilidades dentro y fuera de la cadena ya que la experiencia del equipo mostraron resultados rápidos. Pero quizás la rotación por desempeño es una relación saludable para ello, necesitamos hacer un verdadero diagnóstico del trabajo.	lado, necesitamos superar a corto plazo el tema de clima laboral; si bien es cierto estamos bien, a mediano y largo plazo es generar líneas de carreras, es una estrategia buena que ayudaría, no sólo, fomentar la fuente retención y motivar a nuestros colaboradores, sino también los talentos no se pierden y que las personas sientan que podemos crecer.	
	11 ¿Cómo ve a la empresa explora a mediano y largo plazo?	Empresa rentable, sostenible, con asistencia a la gente de la comunidad, apoyando el cuidado del medio ambiente. Es una empresa empoderada de sus valores para mejorar el trabajo y el trato con las personas seguir trabajando en esta línea para que no cambiemos de esencia, es importante tener un activo como destino, como gerencia de cada hotel, autonomía para decidir nuestro destino, sin dejar de lado al colaborador como actor clave, a mediano y largo plazo seguir trabajando. Usted cree que falta algunas condiciones mejorar en el personal para que no se vaya? pagarles más creo, aunque nosotros estamos entre los estándares del mercado puntualmente no creo que haya ningún tipo de condiciones que se puede enviar tengo que seguir trabajando no solamente con acciones administrativas sino también de en líneas de carrera dentro de la compañía y yo creo que es una práctica que se podría mejorar como un plan de capacitación que podemos estructurar un poco mejor para que pueda alcanzar a todos los niveles, el primera línea, segunda línea y tener claro la estrategia de capacitación.	A mediano plazo con colaboradores exitosos; y a mediano y largo plazo una empresa grande y rentable.	
Condiciones laborales	12 ¿Cómo mejoraría las condiciones laborales de los colaboradores para evitar la alta rotación?	Manejar las vacaciones, capacitar al personal para afianzar y mejorar continuamente sus capacidades y desempeños, implementar el plan de reconocimiento para el trabajador en todos sus niveles, es importante y es clave trabajar en el plan de beneficios de parte la empresa, además, trabajar un diagnóstico implementado por RR HH, trabajar un programa de beneficios, la mejora del clima laboral, sobre las acciones sean técnicamente viables y eso desencadena acciones puntuales más tácticas que se enmarcan dentro del plan; asimismo manejar termómetros periódicamente y poder hacer las medidas correctivas antes que el trabajador las identifique.	A partir de este año se implementará la dotación de todo el año, la encuesta de salida, vamos a generar las necesidades de capacitación que nos permite tener el personal calificado y con mejores desempeños; pero lo más importante aquí va a ser la comunicación jefe y equipo para generar mayor productividad, identificando al personal agotado.	Ambos entrevistados están de acuerdo en que al personal de Explora se le debe brindar facilidades para que se sientan tranquilos y seguros en su lugar de trabajo.
	13 ¿Qué prácticas tomarían en cuenta de otras empresas para evitar la alta rotación de su empresa?	Por ejemplo valorar al personal y brindarle todas las facilidades para que se sienta feliz en su lugar de trabajo, además, la centralidad de la empresa está en el colaborador y el cliente o viceversa convirtiéndose en el activo y objetivo principal. Es pertinente tener en cuenta los indicadores de rotación de clima y los beneficios de las líneas de carrera.	En la empresa anterior se implementó "en busca de tu sueño" y me gustaría implementar algo parecido en explora, así mismo, buscar el equilibrio de los trabajadores, donde haya equidad.	
Conclusiones sobre los entrevistados		Explica y se explaya a detalle sobre temas que tiene conocimiento; sin embargo, le falta mayor conocimiento sobre los temas que sí afectan a la empresa, como rotación de personal.	A pesar de tener 4 meses en Explora, se puede notar que Yuraima tiene conocimiento sobre gestión de personas y sobre estrategias de retención, las cuáles, aplicará para su plan anual 2018.	

Anexo 9. Entrevista a los líderes de opinión

Temas	Preguntas a líderes de opinión	José Lavilla (Jefe de Guías)	José Otero (Jefe de Mantenimiento)	Conclusiones sobre cada tema	
Gestión de recursos	1	¿Qué opinas de Explora como lugar de trabajo?	Me siento muy cómodo en Explora , de hecho vamos por segundo año de operaciones y el primer año ha sido difícil como cualquier otro hotel nuevo por el hecho mismo que la empresa es nueva, su filosofía, entender su esencia, interiorizar que no somos un hotel sino una compañía de exploraciones; el sensibilizarnos frente a estas dos ideas toma su tiempo para todos, muchos de los trabajadores son personas que tiene mucha experiencia y ha sido personal de buenos hoteles.	Es un buen lugar para trabajar; el área de mantenimiento, es muy importante en la organización, porque tiene que ver con el tema de equipos e infraestructura y todo debe salir bien; que no falte nada para que el huésped se sienta satisfecho, como por ejemplo, que llegue a una habitación y encuentre agua caliente.	Sobre la Gestión de Recursos, basándonos en las entrevistas de Jefe de Guías y Jefe de Mantenimiento, ambos concuerdan en sentirse cómodos y estar en un buen lugar, aprecian y valoran el ambiente y la infraestructura del hotel, disfrutan lo que hacen; sin embargo, tanto el Jefe de Guías como el de Mantenimiento indican que aún las políticas internas no se encuentran del todo claras, por ejemplo, en el área de guías porque no diferencian los guías certificados de los no certificados, se sienten desanimados al ver que su esfuerzo y trabajo se "compara" con un guía que no se ha especializado para ello. En la parte de Mantenimiento, habla sobre la falta de comunicación de las diferentes áreas con la suya, en su percepción no se siente apoyado y no ve un trabajo entre áreas para un objetivo común. Finalmente, observan que la rotación se genera por temas de salario, por temas de reconocimiento y por la falta de comunicación. Básicamente, quieren que esto se corrija para evitar caer en los mismos errores y, así, avanzar con sus actividades para darle el mejor producto a sus viajeros.
	2	¿Cómo te sientes trabajando en la empresa?	En Explora me siento muy bien ya que gracias a esta filosofía, básicamente, yo puedo dedicar más tiempo a formar nuevos guías, a enseñar qué es lo que a mí me gusta, si yo salí de otras empresas es porque "ya llegué a un techo".	Nos sentimos bien, me gusta lo que hago, el ambiente nos motiva y nos invita a sentirnos valorados, me siento a gusto, me siento bien cuidado por sus beneficios en alimentación, transporte, alojamiento y otros.	
	3	¿Estas conforme con el trabajo que realizas? Te gusta lo que haces por qué y si no te gusta porque	Me gusta explora y su equipo , los jefes inmediatos son responsables; me siento muy cómodo en el equipo, valoro mucho la línea de carrera que se implementa en la empresa, yo comencé como guía, y ahora soy jefe de guías, eso me costó algunos roces dentro del área pero poco a poco todo ha ido mejorando.	Disfruto del trabajo, me gusta lo que hago , me gusta enseñar a los colaboradores de mi equipo, además, me gusta prevenir para no tener problemas con los visitantes.	
	4	¿Te sientes motivado el trabajo? Podrías darme un ejemplo	La motivación es permanente, pero sí es parte de un proceso, en mi caso, primero fui guía y ahora soy jefe de guías dándose una línea de carrera en la empresa, en realidad eso es lo que me hace seguir proyectándome, hay chicos que tienen muy buenas condiciones para seguir creciendo en la empresa y, de hecho, ellos también quieren ascender.	El tema económico es una de las principales motivaciones, también la filosofía de la empresa con una experiencia diferente porque yo he trabajado en otros hoteles clásicos pero Explora tiene una temática diferente.	
	5	¿Está orgulloso/o de ser parte de este equipo humano?	Sí, porque estoy aprendiendo bastante , me permite conocer nuevos destinos y a valorar mi tierra.	Si me siento bien y orgulloso de ser parte de esta empresa hotelera, además me permite asumir retos .	
	6	¿Cómo describirías tu relación con un superior inmediato o Jefe? Podría darme un ejemplo	Es muy buena y recibir el apoyo de ellos continuamente te reconforta , valoran mucho mis opiniones, lo cual, me hace sentir cómodo para seguir adelante.	Buena, es una relación horizontal, transparente y sana para poder lograr los propósitos de la empresa y personal.	
	7	¿Qué problemas o dificultades observas en la relación con los líderes y el personal? Podría darme ejemplos	Se percibe cierto descontento principalmente cuando alguien del mismo equipo asciende o ASUME un cargo superior, esto hace, que haya comparaciones cosa que es normal; en mi anterior trabajo también lo viví y de hecho toma su tiempo estoy un año y 08 meses y, aún, sigue habiendo roces.	Las dificultades son que las otras áreas, principalmente de servicios generales , no tiene cuidado cuando alguna parte del cuarto tiene dificultades; por ejemplo: cuando no guardan algunas piezas de hotel.	
	8	¿Por qué crees que se van tus compañeros/as de trabajo de la empresa?	Muchos de ellos todavía se mantienen a la fecha del primer equipo de trabajo, hasta ahora, han salido desde que abrimos Explora hasta ahora unas 6 personas. Se van por un tema salarial, por ubicación, por temas familiares, por desempeño bajo .	Por un tema salarial , de oferta laboral en el valle.	
	9	¿Qué acciones crees que deberían tomar tus jefes para evitar la alta rotación en tu empresa?	Específicamente para que no pasen cosas y fluyan en términos laborales, amicales, personales como parte de un proceso podemos relacionar con todas las personas que tengamos en nuestro equipo a pesar de nuestras diferencias, es muy difícil que podamos encontrar un equipo perfecto, es difícil, por ejemplo, cuando estás en tu equipo de trabajo normalmente las reuniones se dan cuando has salido a explorar , deben considerarnos por un tema cultural.	Mayor comunicación, mejor clima laboral, reconocer a los trabajadores por su trabajo, y capacitación permanente .	
Rotación de los colaboradores	10	¿Usted como colaborador ha comentado con sus compañeros de trabajo porque se van tus compañeros de la empresa?	Sí, porque es importante tomar de las acciones aprendidas para no cometer los mismos errores .	Sí, porque, eso permite reflexionar sobre nuestro trabajo y además si es que hubo faltas o un bajo desempeño, se los menciona para no cometer los mismos errores .	
	11	¿Qué personal se va de la empresa, por qué y para dónde, podrías especificarme?	Hay un tema de política de Explora, cuando se contratan guías, no necesariamente tienen que tener certificación de guía; entonces, lo ideal sería que todos los guías sean certificados, lamentablemente, esa diferencia, de los certificados y no certificados, afecta las relaciones laborales y el clima organizacional . Con nuestro primer equipo no hemos podido cum-	Todos son nuevos y su experiencia la obtuvieron en la empresa, en el grupo salieron dos personas, la primera salió por desempeño y la otra persona porque encontró trabajo con un mejor salario y más cerca a su familia .	

		plir las expectativas que tenía la empresa, básicamente con el tema del perfil, ya que yo considero que nuestro primer equipo era gente muy tradicional acostumbrada del turismo tradicional y el trato con el turista que normalmente se dan en todos lados.		
	12	¿En qué situación normalmente sus compañeros dejan de laborar en su empresa, podría dar un ejemplo?	Cuando necesitan mejorar o aumentar sus condiciones laborales, cuando no se sienten valorados y se recarga el trabajo y cuando las reglas no están claras, cuando algunos trabajan más que otros, generando desgaste físico; que se reconozca el trabajo para los guías certificados.	Cuando no tiene un desempeño óptimo, cuando tienen problemas de comportamiento, y otros por adaptación al medio y a la cultura de la empresa.
	13	¿Qué acciones sugerirías a tus jefes tomar en cuenta para evitar la salida de los trabajadores? Por ejemplo	Deben considerar a los guías certificados y debemos ganarnos el interés de la gente para que trabaje con nosotros frente a esta situación; mejorar las relaciones internas y el clima laboral.	Mejora salarial, capacitación, actividades recreativas con la familia
Espacio laboral	14	¿Podrías comparar tu trabajo actual con tu trabajo anterior? ¿Dónde se siente más cómodo? ¿Por qué?	En mi antiguo trabajo también hacía excursiones dentro de las propiedades, de una hora, hora y media, uno podría tener uno o más trabajos adicionales; sin embargo, ahora se tiene un trabajo permanente para tener una mayor relación con el viajero, promoviendo mayor confianza.	En Explora, todos nos sentimos bien, además frente a las líneas de carrera, los beneficios, las capacitaciones hace la diferencia del resto de hoteles. Es importante mencionar la diferencia de Explora, es un lugar de descanso, de aventura y a diferencia del hotel clásico que el huésped llega al hotel y permanece allí, en Explora es diferente porque permite disfrutar del entorno de las exploraciones.
	15	¿Qué problemas son los más frecuentes en la empresa? ¿Cómo contribuirías en la solución como colaborador?	Discriminación de los guías certificados y no certificados, comunicación limitada, escasa valoración a la cultura del medio, poca contextualización del territorio, desconocimiento de las normas peruanas.	Falta coordinación con algunas áreas, comunicación, para evitar dificultades en los procedimientos de las diferentes áreas.
	16	¿Cómo mejorarías tu trabajo en la empresa? ¿Qué necesitas para hacerlo	Para que se fortalezca el equipo se capacite de acuerdo a las últimas tendencias en el turismo, actividades de recreación, integración; para eso tienen la temporada baja que va a permitir hacer todo esto y además se pide cursos de capacitación dentro del equipo, específicamente lo que es botánica y aves, es lo que más se pide. Incluso dentro de esos temas yo con mi experiencia puedo aportar y botánica incluso ahora tenemos clases que están programadas para esta temporada incluso para reforzar con el equipo por ejemplo dentro del equipo de guías y más tus pares	Con capacitación en temas puntuales por áreas de acuerdo a la tendencia actual.
	17	¿Cómo te ves en la empresa a corto, mediano y largo plazo en la empresa?	En Explora a corto plazo, me veo sacando más guías para explorar, capacitando más gente, viendo este tema de la escuela. A mediano plazo no lo sé, a largo plazo me veo fuera de Explora, teniendo un proyecto más y negocio propio.	A corto y mediano plazo, sigo en la empresa y a largo plazo con un proyecto propio y trabajando en las demás actividades hoteleras de Explora.
	18	¿Cómo ves el futuro en esta empresa?	Yo creo que la empresa va ser un destino turístico interesante y la empresa va conociendo a la gente y a mediano plazo yo la veo como líder de las operaciones dentro del Valle y a largo plazo se puede venir una nueva operación en PERÚ. La empresa debe evaluar bien el tema económico, todavía no podemos compararnos con ninguna empresa pero, básicamente, el guía de turismo se va a quedar donde le paguen bien y si queremos tener a los mejores guías, tenemos que hacer un esfuerzo para que los días no se sienta como esfuerzo hacer conocida de igual un esfuerzo para retener a los que merecen la pena quedarse en la empresa	La empresa tiene una buena proyección a pesar que no tienen ni dos años, tendrían que priorizar, para ver sus puntos de acción va a mejorar.
	Conclusiones de cada entrevistado		Se expulsa bastante, sin embargo, hay algunas preguntas que no responde con claridad.	

En el tema de espacio laboral, coinciden en que los problemas más frecuentes son los de discriminación de guías certificados y no certificados, sin embargo, al momento de preguntarles qué solución darían a ese problema ninguno de los entrevistados da una respuesta. Además, uno de los entrevistados indica problemas entre áreas y el no apoyo de sus compañeros de trabajo. Finalmente, ambos entrevistados coinciden en lo siguiente: se visualizan aún trabajando en Explora. A largo plazo visualizan el desarrollar sus proyectos personales y que Explora puede tener, a futuro, una nueva operación; de acuerdo con ellos, Explora tiene buena proyección.

Anexo 10. Entrevista a los colaboradores retirados

Temas	#	Preguntas a los colaboradores retirados	Guillermo Rodríguez (ex trabajador guía)	Viviana Gómez de la Torre (ex gerente de RRHH)	Conclusiones sobre cada tema
Opinión sobre la empresa	1	¿Por qué saliste de la empresa?	Entre varios motivos salí principalmente Porque creo yo que es momento de estar en un proyecto propio eso y otro motivo familiar porque estaba trabajando con explora con un régimen al cual a veces la familia es la que no lleva bien el tema	Salí por temas familiares, estar más cerca de mi familia	Sobre la empresa, los extrabajadores, opinan que se sienten orgullosos de pertenecer a Explora y tienen muy buen concepto de la empresa, recalcan que aprendieron mucho y explican que existe una cultura de "puertas abiertas". Se puede observar, que el clima laboral es positivo y la empresa tiene una buena estrategia.
	2	¿Qué opinas de la empresa ahora? ¿Te sientes orgulloso de haber sido parte de la empresa?	Sí, me siento orgulloso de haber sido parte de explora porque contribuyo a mi formación y seguridad personal y profesional.	Me siento orgullosa de haber sido parte de Explora, de haber sido parte de los logros, premios, éxitos. Y sobre todo, haber sido parte del equipo de apertura, quien dio inicio a esta gran aventura.	
	3	¿Qué opinas de tus exjefes y excompañeros de trabajo?	que son profesionales a carta cabal y con experiencia en el rubro hotelero, solo faltaría mejorar las relación entre los guías certificados y además darle la relevancia del caso, considero que deben tener en cuenta al normativa del país y respetar las culturas	Sobre tema de mis jefes, tuve la suerte de tener buenos líderes, con buena visión, buena estrategia; buen equipo, tuve pares con un muy buen nivel que permitieron lograr lo que hoy Explora es.	
	4	¿Usted como ex colaborador ha comentado con sus compañeros que cosas le gustaba y no le gustaba de Explora, podría darme un ejemplo?	Una de las cosas que comentamos es la puntualidad, de igual forma la sobrecarga de los guías por ser certificados, asimismo de los beneficios y la falta del plan de reconocimiento. Estas actividades también contribuyen a reflexionar sobre las normas que no es tomada en cuenta.	Lo que más me gusta de Explora, es que tiene una cultura muy plana, no hay jerarquías, cultura de puertas abiertas, uno puede expresarse ser como es. Lo que no me gusta es depender de una corporativa que no está en Perú sino en Chile, que demora en los procesos.	
	5	¿Cómo es la relación con tus ex jefes y compañeros de tu antiguo trabajo? Podría darme un ejemplo	Muy buena, además yo salí porque tenía un proyecto personal y familiar y se presentó la oportunidad. También porque no quería estar lejos de la familia, por ejemplo, yo puedo conversar con ellos sin ningún problema. El gerente es amigo de todos.	El clima laboral de Explora fue super-bueno siempre, en Perú siempre tuvimos uno de los mejores climas laborales, con un nivel de satisfacción por encima del 80%, entonces siempre ha sido un clima muy saludable.	
Clima laboral actual	6	¿Cómo te sientes ahora, está motivado en tu nuevo trabajo? Podría darme un ejemplo	Me siento motivado porque es mi propio negocio personal y de familia, además en lo mío, estoy poniendo en práctica lo aprendido de todos estos años me gusta mi trabajo.	Mi nuevo trabajo tiene muchos retos, como Gerente de RRHH siempre, en cualquier compañía que uno se desenvuelve, hay retos muy interesantes; de hecho me siento muy motivada, porque paso de una empresa nueva que, prácticamente, fundamos en el Perú a una empresa con más de 20 años con un rubro diferente, con muchos retos profesionales.	En este punto, los ex trabajadores de Explora, indican que en su actual trabajo se sienten motivados, que tienen retos y eso lo hace más interesante. Sobre las prácticas de su actual entorno laboral comparadas con las de Explora, el primer extrabajador responde que no ve la cultura de puertas abiertas como se tiene en Explora, el otro entrevistado al parecer no entendió la pregunta y nuevamente recalco el tema de contratar al personal certificado y no certificado. Prácticamente, ambos identifican que el personal que no dura o no se quiere quedar en Explora, es el que no está alineado con los valores de la empresa o quiere un sueldo más alto y que definitivamente hay un problema de comunicación de los líderes corporativos hacia Perú. Ambos salieron de Explora por un tema de proyecto y por temas familiares, básicamente por estar cerca de sus familias.
	7	¿Qué practicas no se dan de tu antiguo trabajo, me darías un ejemplo	El contratar personal no certificado, soy muy respetuoso de las normas de mi país, no puedo avalar acciones que van en contra de nuestro espacio laboral, brindar la información correcta a los viajeros, cumplir con el perfil requerido para las diferentes áreas, promocionar con mayor fuerza a mi empresa, hacer que el personal mantenga un buen clima laboral sin hacer diferencias,	Actualmente, las prácticas que no se dan, probablemente el tema de puertas abiertas, de no tener jerarquías, de una cultura organizacional más definida. Aquí recién se está diseñando temas de cultura y recién se está bajando, dicha cultura al personal, entonces es diferente.	
	8	Podrías identificar ¿Qué personal de la empresa no dura por qué?	Los que salieron de la empresa en mi caso porque tuve un proyecto personal y familiar y se presentó la oportunidad, asimismo por el tema salarial, por las ofertas de trabajo que existen en el valle como guías <i>freeland</i> , este se ve incrementado en la temporada alta, otros por desempeño no cumplieron las expectativas de la empresa y también no se adaptaron a la nueva forma de guiado de la empresa.	Todo personal que sus valores no van con los valores de la empresa, o su visión personal no va alineada con la visión de la empresa, por lo general no dura porque no se siente cómodo en un ambiente que no se va a poder realizar; eso es por lo general personas que están de paso y no quieren asumir compromiso con la empresa, así terminan saliendo de la empresa en corto o mediano plazo.	
	9	¿Podrías identificar en que situación normalmente los colaboradores dejan de laborar en su empresa podría dar un ejemplo?	Por los temas arriba expuestos, además porque no hacen ninguna diferencia en el sueldo, los certificados y no certificado,	En situaciones cuando los colaboradores dejan de laborar en la empresa es por lo general, cuando en la empresa, no hay reconocimiento de trabajo o cuando no hay oportunidades laborales, cuando sienten que no hay línea de carrera o no sienten que la remuneración va de acuerdo al esfuerzo o al tipo de trabajo.	
	10	¿Qué acciones sugerirías a los líderes tomar en cuenta para evitar la salida de los trabajadores? Por ejemplo	Mayor reconocimiento, que respeten al norma, se revise el tema salarial, que exista actividades recreativas, mayor comunicación entre los guías y los jefes.	Para evitar la salida del personal, los líderes deben identificar las necesidades no solamente las laborales; al ser una empresa que está en un lugar remoto, hay muchas necesidades como tiempo para estar con la familia o espacios para tener tiempo libre, que permita distraerse. Entonces sí hay que generar este tipo de cosas para que la gente, finalmente, quiera quedarse y no tenga buscar otras opciones para salir del lugar donde están.	
	11	¿Como ves el futuro de Explora?	Promisorio, lleno de oportunidades, su equipo, a pesar dificultades, siempre está a la altura para ser referente del valle, se ponen la camiseta están muy identificados, solo que deben adaptarse a la cultura y a las normas del país donde se establecen.		

Problemas identificados	12	¿Qué problemas o dificultades observaste en tus líderes y compañeros de trabajo?	Diferencias y preferencias dentro el grupo de guías, profundización en los temas de importancia como historia, botánica... Trabajar mejor el clima laboral, mayor comunicación en la interna.	Se puede observar un problema de comunicación, de bajarla correctamente, de lineamientos correctos. Pero, más de los líderes corporativos a Perú. Se sentía desorden porque se hacían trabajos dobles que terminaban incomodando.	Los problemas que identifican son nuevamente de comunicación, demora en la toma de decisiones y los problemas que podría ocasionar la falta de comunicación.
	13	¿Cuáles eran los problemas más frecuentes en la empresa?	Las diferencias de grupos y la falta de respeto a las normas	Problemas más frecuentes, demoras en tomas de decisiones, que finalmente podían ocasionar que no se solucionaran rápidamente los problemas y generan, a veces, costos y gastos innecesarios, por ejemplo; retirar a alguien en el momento adecuado o presentar o ejecutar proyectos en el momento adecuado y terminan generando trabajo doble.	
Gestión de RR.HH.	14	¿Cómo era el trato de los jefes hacia tu persona?	El trato de los jefes en general muy bueno se nota que la política es la horizontalidad, la comunicación directa con todos/as,	Los jefes, siempre me consideraron muchísimo, tanto en Perú como en Chile; porque al ser la primera persona contratada en Explora Perú, tuve una muy buena llegada hacia ellos y por tanto me consideraban muchísimo.	Ambos concuerdan que los jefes en Perú los consideran y los escuchaban, cuando trataban algún tema. También son conscientes de que Explora se preocupa por tener un ambiente óptimo para sus trabajadores. Ellos no cierran la posibilidad de regresar con un mejor sueldo a Explora, sin embargo, la prioridad de ambos es su familia y calidad de tiempo que le dan. Observan que, si bien es cierto, la empresa se preocupa por todo el tema logístico, y de tener una cultura de puerta abierta, aún falta bajar la información adecuada al personal de Perú por parte de la matriz en Chile.
	15	Podría notar alguna diferencia el trato de Explora con el actual como lo calificaría, bueno, malo o regular	Considero que el trabajo es bueno en Explora tiene una fuerte inversión sus ambiente para que el personal que se queda allí se sienta cómodo, cumplen en el tema laboral sus beneficios del trabajador, los beneficios que nos dan en alimentación, movilidad, hospedaje es bueno y el trato está muy bien, no tenemos que pedir cita para conversar con el gerente, hay una comunicación directa,	Si pudiera comparar el trato de Explora con mi trabajo actual; son empresas totalmente diferentes, una es una empresa muy joven y la de ahora es muy antigua, si bien hay una deferencia por la experiencia por lo que una trae, el trato es diferente, en Explora es mucho más amical, hay compañerismo, trato más familiar.	
	16	¿Se siente satisfecho en su trabajo actual por qué?	Estoy satisfecho porque estoy concretando mi sueño personal y familiar tengo mucha expectativa en mi negocio propio.	Sí me siento supersatisfecha con el trabajo actual porque me permite estar cerca de mi familia, me permite desarrollarme en otros aspectos; en ámbitos familiares que en Explora no podía hacerlo.	
	17	Si te ofrecen regresar a Explora lo haría porque, si el pago fuera lo mismo	Considero que no podemos cerrarnos a esta posibilidad, pero ahora estoy concentrado en mi proyecto... Aprendí mucho de Explora, me dio la seguridad y también me permitió conocer los procesos del negocio lo que me ayuda mucho a tomar decisiones y también lo que no debería hacer.	De hecho regresaría a Explora si es que pudiera tener más cercanía a mi familia.	
	18	Si le ofrecen empleo en Explora pagándole más y mejorando sus condiciones laborales ¿lo tomaría?	Por ahora no y más bien mi deseo es crecer en mi negocio.	Si hubiera una oficina corporativa en Lima y desde aquí mirar o gestionar los hoteles, sino, no regresaría a un lugar remoto, no por la experiencia laboral, sino por un tema familiar.	
	19	¿Usted percibió que hubo diferencias de sus jefes en el trato con sus compañeros de trabajo? Si es Si podría describirla	Sí hubo algunas situaciones al interior del área por este tema de los guías certificados/no certificados porque allí deben valorar nuestra inversión realizada en tiempo y dinero en la universidad e instituto.	No creo que hubo diferencia creo que el trato fue muy parejo.	
	20	¿Usted qué expectativas tiene en su nuevo trabajo?	De crecimiento, posicionamiento, en la ciudad del Cusco y en el valle.	En cuanto a las expectativas de mi actual trabajo, básicamente, cumplir con los retos que me han dado y desarrollarme y que me permitan ejecutar las estrategias que puedo plantear.	
	21	Si estuviera frente al dueño de la empresa ¿qué le diría? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?	Que centre su atención en todo lo que realiza la empresa y en las decisiones que toman, que ponga mayor énfasis en el personal para que no haya mayor movilidad porque demanda tiempo y dinero en la capacitación del personal. Debe haber una política de retención para que la gente mejore de cómo está ahora, que respeten las normas del país porque eso también va a hacer que se posicione la empresa. Mayor atención al tema económico, mayor reconocimiento, estabilidad, crecimiento profesional y semiprofesional del personal; también pedir al personal que labora que tenga un poquito de paciencia; como Explora es un proyecto nuevo se diferencia de otros hoteles que tienen más de 10 y 15 años de experiencia en turismo. El crecimiento de Explora es progresivo, a veces las personas, los empleados queremos inmediato crecimiento en diferentes áreas; asimismo, que haya comunicación con las jefaturas y que tengan conocimiento de su personal y de su contexto. Es importante mencionar que deberían realizar un reconocimiento con una noche en el hotel, una cena, un viaje de exploración, pero local.	Al dueño de la actual empresa decirle que hay muchas cosas que no funcionan en tema de procesos y ejecuciones, cultura, clima. Si tuviera a los dueños de Explora, les diría que habría que ordenar más los lineamientos que vienen del corporativo.	
	Conclusiones sobre los entrevistados			Guillermo respondió ampliamente las preguntas y la entrevista; se prolongó un poco más de lo esperado.	

Notas biográficas

Karol Ivett Paredes Fonseca

Nació el 9 de octubre de 1974. Docente en Educación Primaria, egresada de la Universidad Particular Cayetano Heredia, cuenta con un postgrado en Gerencia Social con mención en Participación Comunitaria y Monitoreo de Programas y Proyectos de Desarrollo; de igual manera, en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública.

Cuenta con 24 años de experiencia en la administración pública y privada, coordinando e implementando proyectos sociales, gestionando y ejecutando programas de capacitación, asimismo, con *expertise* en articulación intergubernamental. Se ha desempeñado como asesora, consultora, coordinadora, capacitadora y facilitadora en temas de gestión pública, articulación intergubernamental, planificación estratégica, seguimiento y monitoreo en inclusión social con enfoque de género.

Martha María Peralta Vega

Nació en Lima, el 10 de junio de 1980. Administradora de Empresas, egresada de la Universidad de Piura. Cuenta con un diplomado en Finanzas de la Universidad de Piura.

Cuenta con más diez años de experiencia en el sector de aerolínea y se ha desempeñado en las áreas operativas como la de Soporte Comercial. Actualmente, desempeña el cargo de *Sales Manager* en United Airlines.

Luciana Martínez Angulo

Nació en Piura, el 07 de enero de 1980. Administradora de Hoteles, egresada del Swiss Hotel Management School, de Montreux, Suiza.

Cuenta con más quince años de experiencia en el sector Turismo y se ha desempeñado en las áreas operativas como la de Recursos Humanos en diferentes hoteles, tanto en el extranjero como en Perú. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Servicios Hoteleros en Explora Valle Sagrado.