



## **El momento clave: el actuar directivo frente a un acto no ético**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Suzanne Stefany Torres Castillo**  
**Frank Karol Córdova Durand**

**Asesor:**  
**Mtr. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo**

**Lima, noviembre de 2022**

NOMBRE DEL TRABAJO

**1a. El momento clave El actuar directivo frente a un acto no ético.docx**

AUTOR

**Frank Córdova / Suzanne Torres**

RECUENTO DE PALABRAS

**21871 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**112863 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**73 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.0MB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 21, 2022 8:56 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Oct 21, 2022 9:00 AM GMT-5****● 6% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 5% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref



## Resumen

El caso “El momento clave: el actuar directivo frente a un acto no ético” describe los dilemas de Josefina Muros, una joven gerente -recientemente ascendida en una de las agencias de turismo más importantes del país- que descubre, mediante acciones internas de traspaso de responsabilidades dentro de una reorganización, una serie de irregularidades y faltas éticas en la gestión de un destacado y reconocido ejecutivo de otra área, al que se le ha confiado el proyecto de una certificación muy importante para la empresa. Muros se enfrenta a la disyuntiva de informar el detalle de su investigación a su director gerente, que le ha depositado su confianza y no tolera este tipo de acciones, antes de hacerlo a su director funcional.

**Palabras clave:** sistemas de control; autocontrol; confianza directiva; ética; dirección; turismo.





### **Abstract**

The case: “The key moment: Management’s reaction towards a non-ethical fact”. This case describes the dilemmas from Josefina Muros. Josefina Muros is a young manager who has been recently promoted and works at one of the most important tourism agencies in the country. Due to internal transfer of responsibilities within a reorganization, Josefina discovers a set of irregularities and ethical mistakes in the management of a prominent and renowned manager from another area. This manager has been granted a very important certification project in the business. Muros is in the dilemma of giving a detailed report of her research to her director manager who trusts her and does not tolerate this type of actions before showing the report to her functional director.

**Keywords:** control systems; auto control; management trust; ethics; direction; tourism.





## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1. El momento clave: el actuar directivo frente a un acto no ético.....	15
1.1. El despegue turístico peruano.....	16
1.2. El turista japonés .....	17
1.3. La capital turística peruana .....	18
1.4. La mejor experiencia para el turista internacional.....	19
1.5. La mira en la sostenibilidad .....	21
1.6. El mecanismo al descubierto.....	22
Anexos .....	27
Anexo 1. Organigrama de Adventures & Experiences Perú, previa a la reorganización de 2016.....	27
Anexo 2. Organigrama de Adventures & Experiences Perú, tras reorganización de 2016.....	28
Anexo 3. País de procedencia de los turistas extranjeros que visitaron Cuzco .....	29
Anexo 4. Información de turista japonés 2016 .....	30
Anexo 5. Proceso atención al turista aterrizado en Perú en el que participan los guías turísticos de planta y los tercerizados.....	31
Capítulo 2. Teaching note.....	33
2.1. Resumen – descripción del caso.....	33
2.2. Objetivos educativos del caso y temas centrales.....	33
2.3. Entendimiento de la organización.....	33
2.3.1. Octógono de Adventures & Experiences Perú.....	33
2.4. El problema y las alternativas.....	39
2.4.1. ¿Por qué sucedió? .....	39
2.4.2. ¿Qué faltas cometió Pedro José?.....	40
2.4.3. Los problemas de Josefina .....	41
2.4.4. Experiencia y aporte de los guías ante situación modelo.....	46
2.4.5. ¿Qué hacer con los guías?.....	59
2.4.6. ¿Qué debe cambiar en la organización? .....	62
2.4.7. Rol del director funcional y del director gerente.....	64
2.5. ¿Qué hacer después? .....	64
2.5.1. Programas de fortalecimiento: formación, sistema de recursos humanos y fidelización.....	65
2.5.2. La gestión del clima laboral.....	65
2.5.3. La gestión de la comunicación del hecho con actores claves .....	66
2.5.4. La gestión de la transparencia .....	66

2.5.5. La promoción de las buenas prácticas .....	67
2.6. ¿Qué paso en la vida real?.....	67
Conclusiones.....	69
Listado de referencias bibliográficas.....	71



### Lista de tablas

Tabla 1. Octógono de Adventures & Experiences Perú .....	34
Tabla 2. Sucesos claves del caso.....	40
Tabla 3. Faltas cometidas por Pedro José Alcántara y su impacto.....	41
Tabla 4. Alternativas y criterios.....	44
Tabla 5. Alternativas y criterios que impactan en la eficacia, atraktividad y unidad .....	61
Tabla 6. Programas de formación .....	65
Tabla 7. Buenas prácticas.....	67





**Lista de figuras**

Figura 1. Mapeo de impactos a gestionar por Josefina Muros ..... 42





## Introducción

Ante el develamiento de una falta ética al interior de una organización, siempre se despiertan muchas incertidumbres. En los jóvenes directivos, que están en un proceso de consolidación profesional, dicha situación puede ser -si se está preparado y bien acompañado de criterios y principios rectos- una oportunidad para impulsar el buen quehacer empresarial, consolidar los sistemas de dirección y su estilo de dirección.

Josefina Muros, una joven gerente -recientemente ascendida en una de las agencias de turismo más importantes del país- descubre una serie de irregularidades y faltas éticas en la gestión de un destacado y reconocido ejecutivo, al que le han confiado un proyecto estratégico en su compañía. A través de los hechos que vive esta directiva podemos analizar criterios claves en la toma de decisiones ante actos no éticos, entender los límites y las condiciones que configuran la confianza directiva, la importancia de promover el autocontrol en los altos ejecutivos y puestos de confianza; así como lo estratégico que es la promoción de buenas prácticas éticas, formación y fidelización con proveedores y terceros en las organizaciones, que tercerizan parte de sus operaciones y servicios.

¿Qué decisiones tomar con las personas que incurrir en actos no éticos al interior de las empresas? Más allá de la complejidad de cada situación y persona, es necesario un franco reconocimiento de las vulnerabilidades en nuestros sistemas de control y dirección, así como de la importancia de fortalecer en los distintos niveles de la empresa la necesidad de hacer las cosas bien con nuestros públicos de interés. Esta promoción de un actuar ético no solo es una apuesta por la sostenibilidad, en un entorno cada vez más vigilante, que valora la transparencia, sino un compromiso por elevar la calidad profesional en los sectores económicos en los que nos desenvolvemos y la huella de cada compañía en la sociedad.

El caso “El momento clave: el actuar directivo frente a un acto no ético” ha sido planteado y trabajado, manteniendo la reserva de los nombres verdaderos de la empresa. Sin embargo, tenemos la certeza de no afectar las enseñanzas que se pretenden transmitir con el tratamiento del caso de estudio.



## Capítulo 1. El momento clave: el actuar directivo frente a un acto no ético

Mientras iba culminando su detallado informe frente al computador, varias preguntas no dejaban de rondar en la cabeza de Josefina Muros, aquella tarde de marzo de 2017. *“¿Qué va a pensar de mí si no le informo? ¿Le darán cuenta de todos los hechos a detalle, tal como han pasado?... Más que el gerente general, es la persona que ha confiado en mí pese a mi corta edad... ¿A quién le puedo pedir un consejo sin entrar en detalle de todo lo que está pasando aquí?”*, se cuestionaba en solitario esta joven ejecutiva que, 9 meses atrás, había asumido la Jefatura Nacional de Operaciones en Adventures & Experiences Perú, una de las agencias líderes de turismo receptivo en el país, generando experiencias para extranjeros por más de 50 años.

Su buen desempeño y conocimiento en el área Comercial y en la de Operaciones habían sido clave para otorgarle esa nueva responsabilidad, pese a su juventud. Entre las prioridades asignadas a la jefatura de Muros, estaba la reorganización de procesos operativos y de equipos de trabajo para centralizar todas las operaciones, incluso las de proyectos satélites que pertenecían a otras áreas. En el desarrollo de este objetivo y la necesidad de conocer bien y a profundidad la incorporación de dichos proyectos, Josefina vio necesaria la revisión de la performance y la dinámica de pago a operadores y guías turísticos, con quienes se tercerizaban algunos servicios brindados por Adventures & Experiences Perú a sus clientes. En ese ejercicio, en enero de 2017, llamó su atención el monto pagado a determinados guías turísticos en Cuzco correspondientes a la “Operación Japón”, un proyecto rentable y de mucho potencial de desarrollo para la agencia, que había sido administrado por el área Comercial.

¿Es posible que un guía pueda atender tantos servicios en un breve lapso de tiempo? ¿Por qué se concentraban los pagos en 4 guías si se contaba con más 30 que operaban en la ciudad imperial? Durante 3 meses, Josefina realizó un proceso de investigación dado el inusual flujo de pagos que no era frecuente ni en los destinos en los que había menos guías y operadores turísticos. Pese a que los clientes y turistas japoneses no habían presentado algún reclamo significativo en los servicios prestados, o reportado quejas hacia los guías, en Cuzco, era importante verificar la existencia de algún riesgo vinculado a la labor desarrollada por esos equipos tercerizados.

Con el paso de las semanas, las irregularidades eran notorias y más recurrentes. Josefina se dedicó a juntar pruebas, evidenciar el favorecimiento económico hacia distintos guías, a sistematizar dicha información y comunicársela a Walter Durand, director de Recursos y Operaciones, su superior inmediato. Él pidió llevar en cautela este proceso investigativo y en suma discreción. ¿Por qué? Pedro José Alcántara, supervisor senior y líder del equipo de la “Operación Japón”, en los últimos años, había sido reconocido por su buen desempeño. Aquello fue motivo para que se le nombre líder de un proyecto de certificación ambiental que era clave para el desarrollo de las operaciones comerciales, al ser muy valorado por muchos mercados internacionales en donde estaban los clientes; y que venía siendo desarrollado exitosamente y se proyectaba terminar a fines de marzo. Hasta la primera semana

de dicho mes, Josefina había logrado tener los testimonios y descargos de los guías involucrados y favorecidos, quienes habían operado como una red, cobrando programáticamente y pagando un cupo a un ejecutivo de la compañía. El señalado era el propio Pedro José.

El siguiente paso era clave y marcaría su futuro profesional dentro de la compañía, ante sus superiores y como una respuesta a la confianza que habían depositado en ella. Josefina quería entregar personalmente el informe a su superior y definir la estrategia de cómo iban a proceder estando tan cerca de alcanzar la certificación, que en gran medida dependía del trabajo del ejecutivo culpado. *“¿Debemos separarlo de la compañía inmediatamente? ¿Walter Durand será severo? ¿O los buenos resultados y la necesidad de contar con Pedro José para cerrar la certificación mitigarán la sanción y medida correctiva? ¿Le darán una nueva oportunidad? ¿Debo esperar que Walter Durand le informe al gerente general? ¿Y si no le cuenta todo con la gravedad de los hechos o le explica el detalle de las inconsistencias? Por la importancia del cliente y el destino Cuzco para nuestra empresa, y por lealtad y la confianza que el gerente general deposita en mí; ¿no debería explicarle las cosas a él? Jamás toleraría que esto haya pasado, sea quien sea...”*, interrogantes y suposiciones fluían mientras más se acercaba el reloj a las 5:30 p.m.; hora en la que había quedado en presentar el informe al director de Recursos y Operaciones. Aún tenía la posibilidad de ganar tiempo o postergar la reunión. Y le era complejo tomar su decisión.

### **1.1. El despegue turístico peruano**

Perú pasó de reportar un ingreso de 1.4 millones de turistas internacionales, en el 2004, a recibir más de 3.7 millones en el 2016 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR], 2014). El impacto económico de esta actividad ha sido creciente y ha tomado más protagonismo. Sólo en el 2016, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017), reportó que el turismo generó ingresos para el país por 4,303 millones de dólares; mientras que el Banco Central de Reserva del Perú [BCR] precisó, en sus indicadores claves, que el saldo y balance de esa actividad, en el mismo año, fue de 1,588 millones de dólares (INEI, s. f.).

El impacto en la generación de empleo generado por turismo es alto, se consideraba y buscaba que se posicione dentro de las 5 principales actividades económicas. En 2016, MINCETUR reportó que el turismo generó 1 millón 300 mil puestos de trabajo. Y el futuro se presentaba alentador frente a distintos sucesos proyectados a realizarse en los siguientes años. Perú sería sede del Foro de mandatarios APEC [Asociación de Economías del Pacífico], del II Foro Mundial de Turismo Gastronómico, de la próxima Visita del Papa [2018] y de los XVIII Juegos Panamericanos [2019], entre otros congresos latinoamericanos y globales (“Ministra Silva destaca que el turismo genera 1 millón 300 mil puestos de trabajo”, 2015).

El crecimiento de este sector iba empujando a la creación y formalización de más empresas: agencias de viajes y turismo receptivo e interno, operadores, guías, representantes de servicios,

servicios complementarios, entre muchas actividades vinculantes fuera de restaurantes, hotelería y entretenimiento. Sin embargo, la apuesta por el desarrollo del turismo había sido impulsada por muchas empresas nacionales e internacionales del sector privado, con más firmeza desde los años 90. Gremios empresariales venían promoviendo mejores marcos legales, ambientales y regulatorios para el desarrollo de las mejores prácticas turísticas que tenía que competir con las brechas de infraestructura, vías de comunicación, conectividad y competitividad profesional.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] había reportado que, en el 2014, se contaban con 5,729 agencias de viajes y operadores de turismo a nivel nacional. El 69% de estas empresas estaban concentradas en Lima, Callao y Cuzco. Sin embargo, del total de empresas en el país, solo el 0.7% eran medianas y grandes. En la ruta de crecimiento y formalización, así como su consolidación y supervivencia, entraban el 99.3% restante, inscritas como micro y pequeñas empresas (INEI, 2014).

La Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR Perú] era considerada una de las redes más sólidas en el país; que con más de 51 afiliados habían promovido el intercambio de conocimiento, el apoyo técnico y gremial para el desarrollo y consolidación del turismo en el país. Las empresas nacionales e internacionales que la conformaban -como era el caso de la activa participación de Adventures & Experiences Perú- habían sido protagonistas e impulsores del desarrollo de cadenas de valor (de grandes a micro empresas), nuevos destinos y rutas, promoción de grandes foros que llamen la atención de inversionistas y turistas nacionales e internacionales; así como la mejora de la visibilidad y reputación de Perú, como un país destino en nuevos mercados de Asia, Europa y Oriente.

Era más común encontrar que las medianas y grandes empresas de turismo y operadores tengan inversión y accionistas mixtos, nacionales e internacionales. Cuzco y Machu Picchu, así como el potencial turístico de otras ciudades, favorecían el clima de inversiones en esta industria, así como el surgimiento de emprendimiento. Por el tamaño y la afluencia, los costos y las estacionalidades de visita (sobre todo en el turista internacional) era común que las empresas medianas y grandes, operen en ciudades del interior con terceros y operadores más pequeños; así como profesionales independientes bajo escenarios de supervisión y cumplimiento de estándares que aseguren la calidad de servicios. De esa manera se favorecía el crecimiento transversal de todos los actores y una flexibilidad operativa, con significativos ahorros.

## **1.2. El turista japonés**

Para Perú, Japón ha sido el país emisor de turistas de Asia más importante entre el 2014 y 2016. Aunque en ese último año se experimentó una ligera caída de visitantes del país asiático, más de 47,090 turistas arribaron a Perú en todo el año. Según PROMPERÚ (Comisión de Promoción del

Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2017), la estadía promedio de este tipo de visitante oscilaba entre las 6 y 7 noches, con un gasto promedio de 1,534 dólares.

Un 23% de los turistas japoneses que arriban a nuestro país provienen de Tokio. Este tipo de turista es exigente y requiere de mucha información. El 74% del turista que visitó este país planifica durante 1 a 4 meses su visita. El 72% emplea agencias de viajes y el 48% se aloja en hoteles u hostales de 4 a 5 estrellas, durante su tiempo de permanencia (PROMPERU, 2017).

Para los operadores turísticos de Perú, el mercado japonés es muy rentable y con alto potencial. En el 2016, el movimiento generado por el visitante japonés fue de aproximadamente 64.7 millones de dólares. Japón registró 197 mil 828 viajes a Sudamérica. Casi la cuarta parte de todos los viajes realizados a esta región por los japoneses tenían como destino Perú. Era prioritario el fortalecimiento de la visibilidad de nuestro país para un mercado japonés que en el mundo registró, en el 2016, alrededor de 22 millones 332 mil 500 viajes; y que generó más de 17,5 miles de millones de dólares. Si se considera que la población de Japón era de 126 millones 294 mil habitantes, aproximadamente, tenemos a un mercado de alto potencial (PROMPERU, 2020).

Dado este perfil, de un turista muy informado y de una compra muy planificada y razonada, que obedece a un patrón cultural de seguridad y reducción de riesgos; Japón como país y sus organizaciones de turismo designaban un intermediario. Este funcionario era el representante de un grupo de agencias turísticas de Japón y se encarga de seleccionar y revisar la probidad, experiencia, calidad y profesionalismo de las empresas y operadores turísticos peruanos que eran seleccionadas para ofrecer sus servicios a sus compatriotas.

El intermediario recibía la responsabilidad de coordinación, recomendación y contacto en Perú para todos los turistas que provenían del país asiático. Por ello, desarrollaba un mecanismo conocido en la industria como “in – plant”, mediante el cual se instalaba en el país, en oficinas de los operadores turísticos seleccionados y ejercía una coordinación directa. Desde el 2014, Adventures & Experiences Perú, albergaba en sus oficinas de un edificio corporativo -en la zona financiera de Lima- a Jinamoto Takara, el intermediario que no solo había supervisado todas las experiencias brindadas por la agencia, sino que coordinaba y gestionaba los problemas e incidencias que surgían con sus compatriotas en sus viajes y estadías en suelo peruano.

Para el turista japonés, Cuzco era un destino preferente. El lugar de mayor número visitas a nivel nacional, para el turista internacional, era Machu Picchu, que en el 2007 fue elegida como una Maravilla del Mundo Moderno; y en el 2016, como el mejor destino de mundo por TripAdvisor, la comunidad de viajeros más grande del planeta (Machupicchu Terra, 2019).

### **1.3. La capital turística peruana**

Fuera de Lima, Cuzco es la ciudad que recibe más turistas en el Perú. Si consideramos el arribo de turistas extranjeros a la ciudad andina, es preciso indicar que el 25% de ellos procede de EE.UU.,

siendo el país emisor más importante para ese destino, incluso duplicando a Chile, que se posiciona en el segundo lugar, con 12%. En el 2016, en los top 6 países de procedencia de turistas que más visitan Cuzco se suman Francia, España, Argentina y Brasil; con una composición igualitaria del 5% del total. Ese año Japón representó el 3%, ubicándose en el décimo tercer país de mayor emisión de turistas para este destino (PROMPERU, 2016).

En su mayoría, el 68% del turista extranjero que visita Cuzco adquiere su paquete turístico mediante una agencia de viajes física; mientras que un 27% lo hace a través de internet. Este destino para el 58% de los visitantes no nacionales forma parte de una experiencia de viaje que planifica con 1 y 4 meses de anticipación.

Machu Picchu, con un 96%; ciudad de Cuzco, con 91%; Aguas Calientes, con un 85% y Ollantaytambo, con un 64%; son los lugares que concentran la mayor cantidad de visitas por el extranjero que viaja a Cuzco. Para el 38% de los turistas internacionales que arriban en Cuzco, la visita a este destino y a Perú forma parte de un itinerario por otros países de Sudamérica, según precisa el Perfil del Turista Extranjero que visita Cuzco – 2016 de PROMPERÚ (2016).

Estas condiciones representan un reto por elevar los estándares de atención de la experiencia turística, al ser comparada con otros destinos claves de la región. Cuzco, a lo largo de los años, ha organizado de mejor forma los servicios brindados por operadores turísticos locales y nacionales. Para Adventures & Experiences Perú, era uno de los mercados más sólidos en su oferta y operación, brindada a distintos tipos de turistas internacionales, de procedencia norteamericana, asiática y europea.

Si bien, en el 2016, el 99% del total de turistas internacionales precisó que realizaban sus visitas por motivos culturales (visitar sitios arqueológicos, museos, ciudadelas, iglesias, parques, entre otros); ya un 74% indicaba también que realizaba visitas con intereses vinculados al conocimiento y desarrollo de actividades de contactos con la naturaleza tales como, visitar reservas o áreas naturales, observación de flora, observación de mamíferos, aves, entre muchas otras actividades (PROMPERÚ, 2016). Este último interés era reflejo de un turista para quien el contacto y la conservación, así como la sostenibilidad viene siendo más importantes. Muchos servicios de operadores, entendiendo la relevancia, venían certificando sus operaciones bajo estándares de sostenibilidad ambiental. Ello era cada vez más valorado por el turista internacional, sus agencias turísticas y actores intermedios internacionales. La valoración de la experiencia del turista internacional, no solo dependía de la riqueza natural, histórica o cultural; sino de la compañía de un buen guía y la seguridad que su visitar aportaba al desarrollo de personas y negocios que proveían de insumos o servicios en su viaje.

#### **1.4. La mejor experiencia para el turista internacional**

Adventures & Experiences Perú tenía más de 50 años ofreciendo y diseñando experiencias de turismo para distintos perfiles de visitantes internacionales. Fundada por Jaime Díaz Pacheco, un

visionario amante del Perú y todos sus rincones, Adventures & Experiences Perú había liderado iniciativas y experiencias turísticas sin igual. En 1966 brindó el primer servicio de crucero en el país. A través de patronatos e iniciativas intersectoriales promovieron una revaloración de distintos sitios arqueológicos, y sumaron esfuerzos operativos para que turistas puedan vivir experiencias como el Gran Camino Inca -conocido como “Qhapaq Ñan- o visitas a fortalezas históricas como Caral Supe; entre otras más. Tenían un respetado rol y protagonismo en la industria turística y cultural del país; no solo por la calidad de sus servicios ofrecidos a turistas internacionales de EE.UU., Europa, Asia y Oriente, sino por su compromiso con el desarrollo de buenas prácticas en distintas ciudades al interior de Perú.

Octavio Moreno, un abogado y actual CEO de la empresa, estaba comprometido con seguir sosteniendo el liderazgo de la empresa en el turismo receptivo. Consideraba que debían mantener el diseño de experiencias magníficas; que no solo aseguren la visibilidad de la riqueza natural, histórica, cultural, costumbrista y culinaria de los distintos destinos del Perú, sino que se asuma el reto de hacerlas de forma más sostenible, eco amigable, segura y vivencial. Los distintos intereses y perfiles retaban al desarrollo de propuestas más customizadas, con altos estándares de calidad (desde la movilidad hasta los servicios gastronómicos) y una logística que asegure la satisfacción en sus distintos tipos de experiencias: historia, cultura viva, arqueología, naturaleza, familia, romance, salud y bienestar, gastronomía, aventura y cruceros amazónicos.

La empresa era parte de las redes más importantes del mundo; tales como, Virtuoso, Signature Travel, IGLTA, IATA, Turismo Cuida y está afiliada a la Marca Perú. Asimismo, tenía certificaciones claves que brindaban seguridad, no solo a clientes y agentes turísticos, sino a proveedores y operadores que eran parte de su sistema de tercerización operativa, tales como Rainforest Alliance, ISO 9001, Worldcob. En el 2016, Adventures & Experiences Perú sumaba más de 350 proveedores, operadores turísticos y más de 280 profesionales independientes para la prestación de sus servicios. Eran considerados socios; habían impulsado su crecimiento y asegurado la generación de empleo justa y en buenas condiciones laborales. En Cuzco, cerca de 80 profesionales guías, calificados acompañaban a los turistas en el conocimiento y descripción de los lugares icónicos y emblemáticos de la ciudad imperial.

Para el desarrollo de sus actividades en las ciudades y complejos, acompañando a los turistas, la agencia contaba con 2 tipos de guías:

- a) *Guías de planta*: que pertenecían a la planilla de la empresa y realizaban servicios de acuerdo a un cronograma donde se garantice que labore las 48 horas semanales (6 días de trabajo por uno libre). Los servicios del personal son organizados directamente por el personal de Operaciones, (área a donde reportan). Muchos de ellos recién inician y entran a la empresa como escuela para ganar experiencia.

b) *Guías freelancers*: profesionales independientes que luego de tener un proceso de selección firman un contrato de locación para poder pertenecer al *staff* de la empresa. De acuerdo al idioma que dominan se les paga según un tarifario, que es estándar para todas las empresas del sector. Muchos de ellos trabajan para varias agencias y van aceptando servicios de acuerdo a su disponibilidad; otros pocos tienen exclusividad con una sola agencia pero requiere un movimiento fuerte de servicios al mes.

El proceso de trabajo con los guías lo lidera el equipo de operaciones, salvo proyectos satélites que operaban dentro del área comercial. Los ejecutivos de operaciones se comunican con los guías a fin de revisar fechas y horas de disponibilidad para atender un itinerario; luego de ello se les confirma vía correo electrónico el itinerario y se espera una confirmación por esa vía. Días antes del viaje se reconfirma la tarea, con todos los detalles; y el mismo día, una hora antes se monitorea su llegada al servicio. Luego de realizados los servicios, el cumplimiento de los mismos es reportado por cada encargado de la ciudad y operación. Solo en el caso de los “guías *freelancers*” es reportado el cumplimiento y asignados a Contabilidad para que se pueda proceder con su pago, previa entrega de sus recibos por honorarios. Los servicios prestados por los guías de planta no son procesados por Contabilidad ya que éstos son pagados a través de Recursos Humanos (son personal de planilla).

En el caso de “Operaciones Japón”, el proceso era muy similar, salvo un formato adicional que era un cuadro de programación que se comparte con el “in-plant”, que tenía conocimiento de todos servicios y de los guías que acompañarán a sus pasajeros.

### **1.5. La mira en la sostenibilidad**

El turista internacional era más consciente del impacto de la actividad en el ambiente. Preocupados por las condiciones de respeto de derechos, el resguardo histórico y cultural; así como de conservación natural de los distintos lugares turísticos, que eran muchos en nuestro país, las certificaciones eran cada vez más importantes para las agencias, intermediarios y países que seleccionaban a Adventures & Experiences Perú como su operador turístico.

Todos los competidores y los países vecinos iban detrás de esas metas. Adventures & Experiences Perú consideraba que la prestigiosa certificación de Rainforest Alliance era estratégica para la posición de liderazgo en el país; e influir así en la percepción de los que demandaban sus servicios. Rainforest Alliance evidenciaba que la agencia trabaja con una cadena de suministro responsable (comerciantes, fabricantes, marcas y minoristas asociados a los servicios) y que asegura que al viajero al vivir la experiencia con ellos, apoya y genera un impacto positivo en todas las personas que proveen servicios dentro de su estadía y visita.

Para alcanzar este propósito de certificación, era necesario delegar en el área comercial la tarea de conseguirla. Dado el avance y buen desempeño en la “Operación Japón”, Pedro José Alcántara fue designado para sacar adelante y demostrar que proveedores, productos y acciones involucradas

en las distintas experiencias ofrecidas generaban valor, en condiciones de respeto de derechos y cumplimiento de normativas, y apoyaban el desarrollo sostenible de las actividades que soportan el viaje y la estadía de los turistas.

La meta era ambiciosa, pero Pedro José había recibido el apoyo del director de Recursos y Operaciones. El tiempo para conseguirla culminaba a fines de marzo de 2017. El desempeño y los avances, proyectaban que dicho objetivo estaba próximo a ser una realidad. Eso permitiría sumar dicha certificación en los procesos comerciales, sobre todo para los mercados de Europa, Asia y EE.UU.

#### **1.6. El mecanismo al descubierto**

En sus 10 años en la compañía, Josefina no había experimentado una situación como la descrita en el informe para el director de Recursos y Operaciones. Luego de ocupar la Jefatura de Operaciones de Lima, con destacados resultados y cambios en la eficiencia, una mejor gestión de recursos y ahorros, mejora cualitativa en la calidad de proveedores y positivos índices de satisfacción de los servicios por parte de los clientes; ella asumía la Jefatura Nacional de Operaciones, a sus 33 años. Esta designación aplicada desde octubre de 2016, dentro de una compañía que contaba con colaboradores de varios años de antigüedad y experiencia, colocaba en ella la responsabilidad de estandarizar y uniformizar los procesos de todas las operaciones desarrolladas en distintas ciudades del país y áreas, incrementar los estándares de eficiencia y evaluar el rendimiento y la productividad de los colaboradores de la empresa y sus proveedores de servicios y/o *freelancers* (guías, traductores, especialistas, etc.).

Ella, que ingresó como practicante a los 22 años, había tenido un desempeño diligente en las áreas comerciales y de operaciones. Su gran capacidad analítica se complementó al buen conocimiento de los sistemas tecnológicos claves de ambas áreas, el manejo de recursos y dominio de los formatos y procesos. Los resultados obtenidos en la Jefatura de Lima, su sentido del orden, la vinculación y compromiso con Adventures & Experiences Perú, así como su apertura a dejarse acompañar y formarse en el desarrollo de todas las tareas que le habían sido encomendadas, llevaron a que Walter Durand, confíe en ella la tarea de liderar las operaciones a nivel nacional cuando se abrió la oportunidad. Desde que Josefina se incorporó al área de operaciones siempre vio en Walter a un profesional referente. Este directivo, que llevaba más de 15 años en la compañía, era relacionista industrial y había cursado un MBA en una escuela de posgrado local. Muy respetado por su agudeza y su visión del negocio; su capacidad para entender a los clientes, los movimientos y tendencias del mercado, así como por su prudencia en las decisiones que involucraban a las personas. *“Él sabe porque hace así las cosas”*, solía ser una frase común entre muchos ejecutivos que trabajaban con él. *“No siempre sabes su próxima jugada, ni el tiempo en el que la desplegará; solo, que será la mejor”*, comentaba un ejecutivo que llevaba más de 10 años en su área.

Octavio Moreno, abogado y CEO de la compañía, formado con un MBA para la dirección de la empresa, lideraba la gestión comercial. Conocía la capacidad de Josefina y pese a haber compartido

menos experiencias de trabajo, se mostraba cercano y habría manifestado su confianza profesional en la labor que había desempeñado en otros puestos. Ante la propuesta de que ella asumiría la Jefatura Nacional de Operaciones mostró su aprobación y apoyo; sobre todo por la percepción que tenía de ella: *“una persona con las ganas, el carácter y capacidad para ordenar las operaciones, que podían tener buenos resultados, pero no sabemos cuán eficientes son”*.

Moreno era conocido por buscar que las cosas se hagan bien y con resultados, de una “ética” implacable y de una “confianza” que siempre expresaba, daba y pedía a las personas de la empresa con las que interactuaba. Era intolerante ante actos y prácticas incorrectas y le gustaba estar al pendiente de ellas para tomar las medidas debidas, en el menor plazo posible. De carácter impulsivo pero de una agudeza para los negocios, sabía que era importante que ante el crecimiento de la agencia se necesitaba orden y estandarización, aunque muchas operaciones dejen de estar bajo su mirada y pasen al área de Durand. Ese talante hacía pensar a Josefina, que este directivo no dudaría en despedir a Pedro José, a la menor prueba mostrada.

El punto de partida, que permitió develar todo lo ocurrido en la “Operación Japón”, fue una tarea que se le exigió a Josefina. *“Necesitamos un indicador de productividad de nuestros “guías de planta” y que veamos la forma de estandarizar los procesos”*, expresó Walter. Josefina pidió una sola condición: *“Tiempo. Necesito tiempo para conocer las operaciones y proyectos, sobre todo los que vienen del área Comercial”*. Estos últimos se habían gestionado de forma independiente por las exigencias de los clientes u otras decisiones directivas. Es así que ella comenzó a reunirse con los supervisores y encargados de ese proyecto, incluso a viajar a las ciudades hasta fines de 2016. Cursó temporadas viviendo en Arequipa, Puno y otras sedes. Era consciente de la necesidad de uniformizar y el potencial de mejora que se tenía en el trabajo de operadores, proveedores y guías, entre otras tercerizaciones.

Fueron los primeros días de enero 2017 donde solicitó una reunión con Pedro José Alcántara, dado el gran interés que tenía en el trabajo realizado con el mercado japonés. Ella tenía los accesos al sistema de esta operación satélite desde el 2012, cuando se comenzó a trabajar con dicho país. Había recibido los documentos de la transferencia y buscaba que el supervisor de dicha operación en todos estos años le pueda explicar la dinámica y el modo de trabajo, identificar las oportunidades de mejora y pueda tener de primera mano sus impresiones para conocer el estado en el que recibía la operación. Pedro José era administrador en turismo y había ingresado a la agencia de viajes en 2012, laborando en el área Comercial de Lima. Al año siguiente, al ya manejar y conocer los sistemas, y contar con el apoyo de Inés Saldaña, Jefa del área Comercial, se le nombra supervisor encargado de la “Operación Japón”. Desde entonces su gestión se llevó sin sobresaltos, manteniendo buenos niveles de servicio y valoración del intermediario. Las incidencias no trascendían y por la naturaleza comercial y poco operativa de su jefa llegó a tener un sentido de independencia.

Solo se habían visto y saludado cuando se cruzaban en las oficinas. Sentado en la sala de reuniones frente a Josefina, Pedro José se presentó, la felicitó por la asignación y se mostró amable, abierto y centrado en describir lo importante de la “Operación Japón”, sobre todo, vinculado a las visitas en Cuzco y las exigencias del intermediario. Explicó el buen trabajo de los guías, los factores claves para el buen relacionamiento. *“Todo está ahí, en orden y documentado”*, sostuvo. Comunicó que se trabajaba empleando los instrumentos de control que se manejaban en operaciones: a) el *calendario de guías*, donde se visualizaban la disponibilidad de los guías y las personas o delegaciones que se les asignaban a cada uno; b) la *Hoja de Programación*, formato que era llenado por el guía con todos los datos de los turistas, el itinerario, las tareas y actividades desarrolladas e inclusive las incidencias y soluciones, que se cargaba al sistema de control de operaciones; y c) la *Hoja de Asignación*, mediante la cual se reportaba qué guía cumplió con determinados trabajos y rutas con turistas y delegaciones para que se abonen sus honorarios en caso sea un guía contratado, cargándose al sistema contable de la agencia.

Tras esa primera sesión, Josefina prometió revisar a detalle los documentos y solicitar su apoyo en la revisión. *“Más que fiscalizar lo hecho, quiero comprender algunas variaciones o detalles que nos sirvan para que se estandarice todo”*, precisó la ejecutiva. Fue un encuentro cordial. Para ella era clave establecer el indicador de productividad de los guías, considerando que existían los de “planta” que eran personal de la planilla de la agencia, que recibían un honorario 3 veces mayor en el caso de Japón frente a otros países, y que habían sido capacitados. Los “guías contratados” no pertenecían a la empresas sino que era un servicio tercerizado previa selección; que tras la prestación del servicio y completar la *Hoja de Asignación*, recibían un cheque que era cobrado en un agencia bancaria.

A partir de ahí, Josefina empezó a cotejar al detalle y descubrió que en el último trimestre algunos servicios realizados por los guías de planta (que no involucraría un gasto para la empresa al ser su personal) reportados en el *Calendario de guías* y la *Hoja de Programación* estaban siendo cobrados en la *Hoja de Asignación* por los guías contratados. Pedro José, tras esa incidencia recibió la consulta telefónica de la nueva jefa de Operaciones a nivel nacional, a lo que contestó que había sido una confusión de la *Hoja de Programación* dado que esos pocos servicios sí habían sido hechos por terceros. *“Seguro ha sido una equivocación de una de las ejecutivas que tenía asignada al equipo, o de la asistente”*, sostuvo. No llamaba la atención este menor error dado que las sustituciones o reasignaciones de personal para cubrir el servicio se dan de manera recurrente en las operaciones. Pero Josefina, una tarde, empeñada en revisar el rendimiento de cada guía de planta inició la revisión anual de la productividad, de toda la “Operación Japón”.

La última semana del mes de enero de 2017, tras una sesión con su director de Operaciones, Josefina pidió contar con el apoyo de la nueva jefa de la Operación Cuzco, Magdalena Santos. Esta última ejecutiva, tras un largo trabajo como supervisora en la ciudad de Arequipa, se mudó a la Ciudad

Imperial para postularse a la jefatura de dicha operación, que le fue asignada semanas atrás. Era necesario que ella hiciera una revisión de los perfiles de guías contratados, sobre todo de 4, que desde los últimos 4 años recibían pagos por asignaciones que no habían realizado. Tras semanas de larga conversación, Magdalena tenía una grabación de una conversación con un guía. Este fue el inicio de las declaraciones de otros guías que conocían el mecanismo y quiénes lo aplicaban. A las pocas semanas, los involucrados, reconocieron en conversaciones grabadas que habían participado en las actividades propuestas por Pedro José Alcántara.

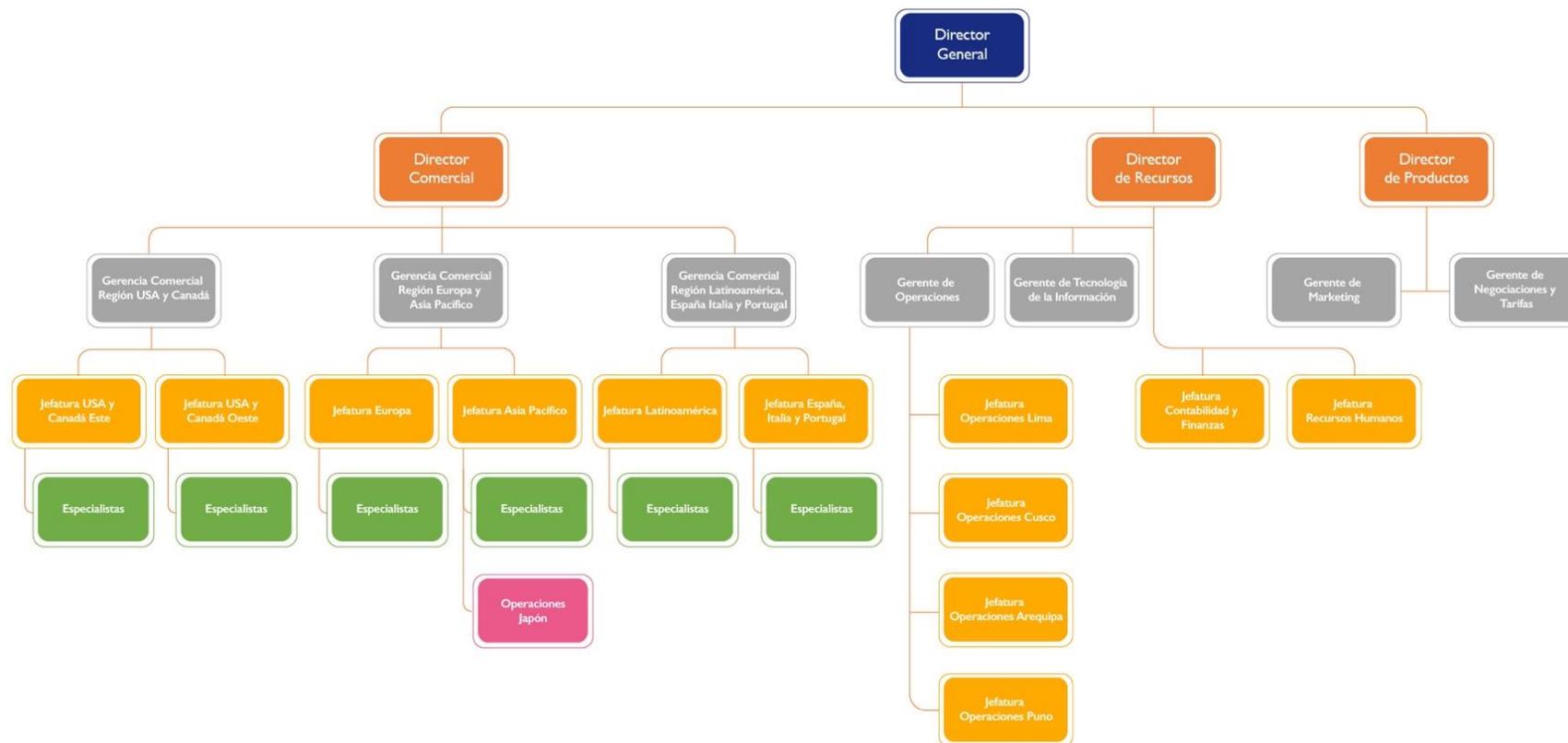
“Cuando hacía la apertura de los *“files”*, los asignaba a los guías de planta y luego de modificarlos los volvía a reasignar a los *“freelance”*. Estos emitían sus recibos por honorarios por un servicio que nunca habían prestado, los cuales cobraban dinero de la empresa falsificando documentos. Este mecanismo desarrollado desde el 2013 ha causado un perjuicio a la compañía que asciende a los 250 mil dólares americanos”, precisaba la conclusión del informe de Josefina. Ella, una persona que se sentía muy indignada con esa afectación a la compañía en la que ha laborado en todos estos años, al contar con los audios recién llegados con las condiciones, consideraba que era necesario dejar expresa su recomendación como nueva jefa nacional de Operaciones. “Sé que tiene una gran responsabilidad con la certificación y que nos interesa a toda la empresa. Pero esto es intolerable. No sé cómo va proceder Walter sabiendo que la salida inmediata de Pedro José afectaría la certificación; pero ¿no debería dejar sentada mi postura? Estoy segura que Octavio no lo toleraría y desearía que actuemos ya. Lo hemos tenido reservado todo este tiempo y él confía en mí. ¿Debo ir a comentárselo antes? ¿O iré a informarle tras la reunión con Walter? Tengo poco más de una hora para hablar con Octavio. Esta persona no puede estar ni un día más en la empresa. ¿Qué debo hacer?”, se cuestionaba Josefina mirando el reloj.



## Anexos

### Anexo 1

Organigrama de Adventures & Experiences Perú, previa a la reorganización de 2016

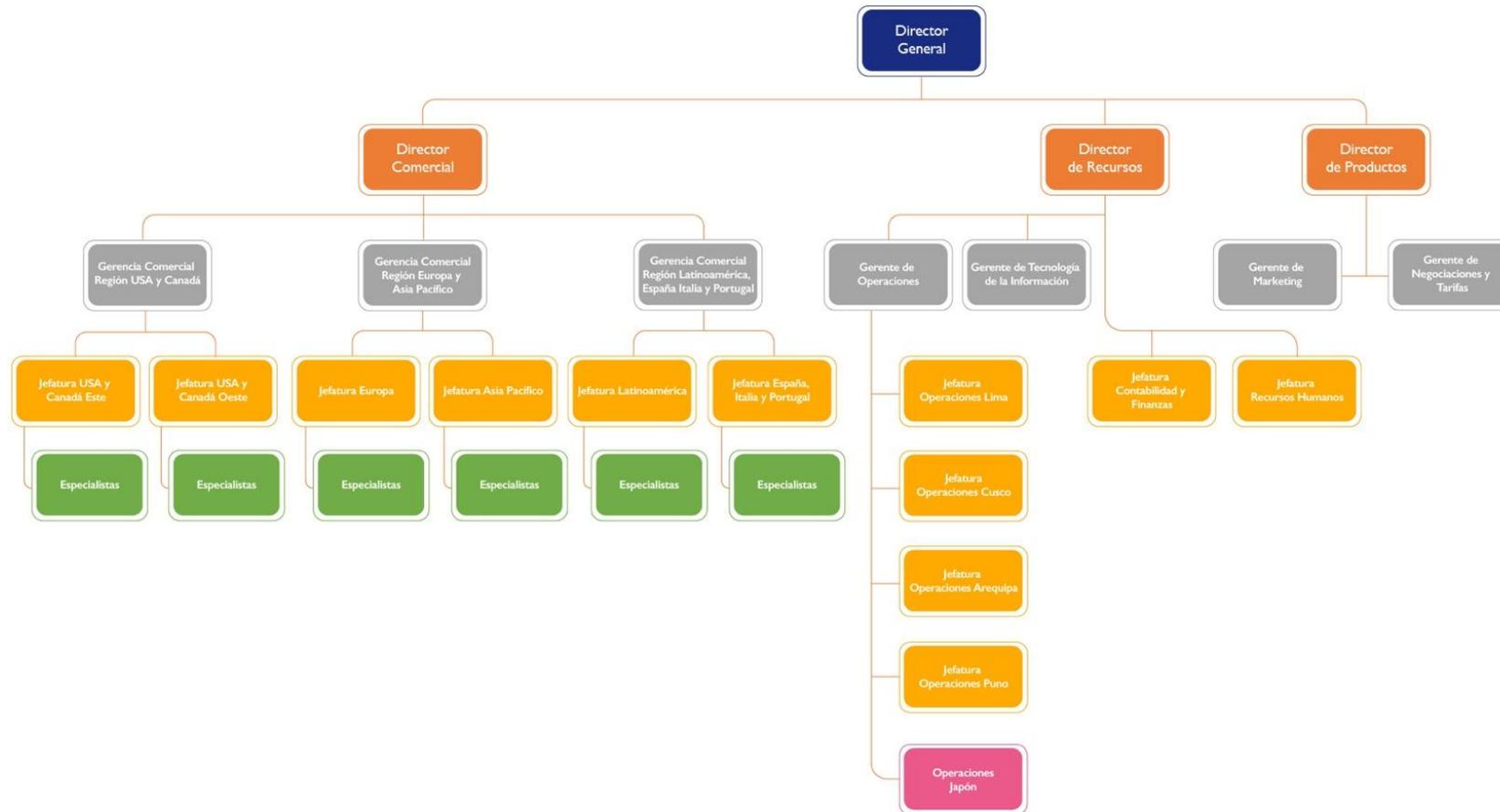


Fuente: Adventures & Experiences Perú (2016)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 2

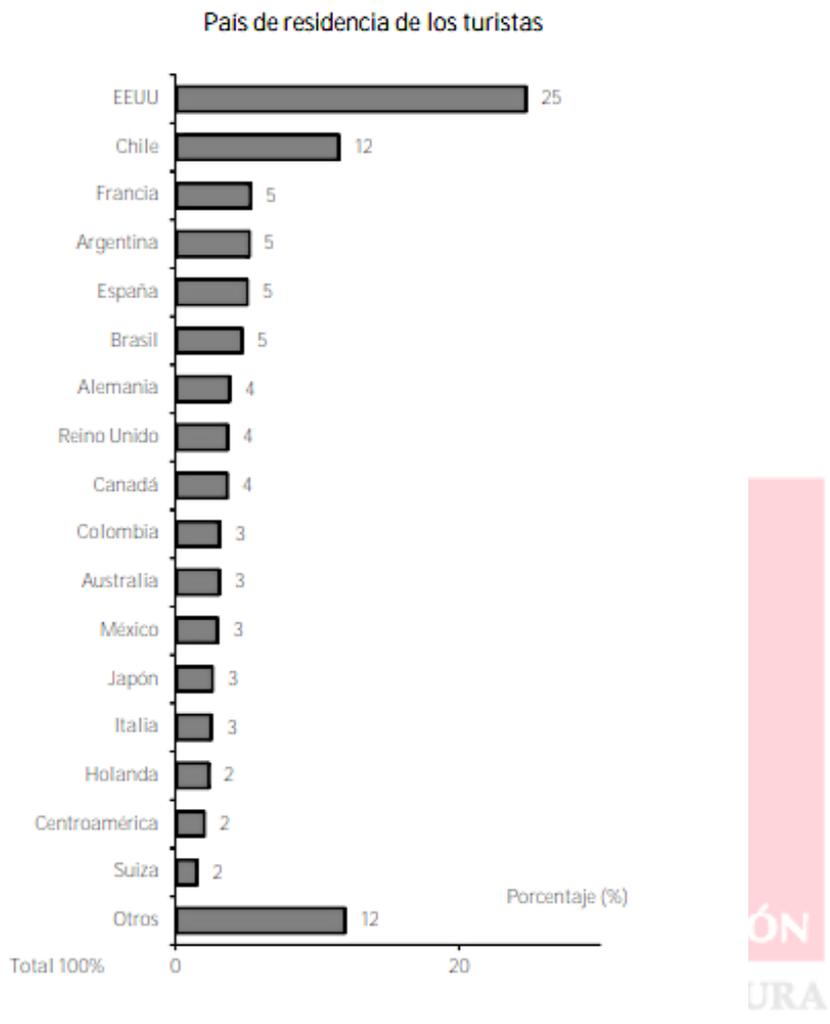
### Organigrama de Adventures & Experiences Perú, tras reorganización de 2016



Fuente: Adventures & Experiences Perú (2016)

**Anexo 3**

*País de procedencia de los turistas extranjeros que visitaron Cuzco*



Fuente: PROMPERU (2016)

## Anexo 4

### Información de turista japonés 2016

Japón es el “primer país emisor de turistas de Asia hacia el Perú, con 47,090 arribos registrados en el año 2016”. Durante su visita al Perú, “los turistas japoneses que vinieron por vacaciones pernoctaron alrededor de 6 noches y tuvieron un gasto promedio de US\$ 1,534” (PROMPERÚ, 2020).



Fuente: PROMPERÚ (2020)

## Anexo 5

Proceso atención al turista aterrizado en Perú en el que participan los guías turísticos de planta y los tercerizados





## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1. Resumen – descripción del caso

Este caso describe los dilemas de Josefina Muros, una joven gerente -recientemente ascendida en una de las agencias de turismo más importantes del país- que descubre, mediante acciones internas de traspaso de responsabilidades dentro de una reorganización, una serie de irregularidades y faltas éticas en la gestión de un destacado y reconocido ejecutivo de otra área, al que se le ha confiado el proyecto de una certificación muy importante para la empresa. Muros se enfrenta a la disyuntiva de informar el detalle de su investigación a su director gerente, que le ha depositado su confianza y no tolera este tipo de acciones, antes de hacerlo a su director funcional.

### 2.2. Objetivos educativos del caso y temas centrales

El caso permite centrarse en el momento inicial del desarrollo profesional de una joven gerente; en el que es fundamental:

1. Definir los criterios claves en la toma de decisiones directivas frente a un acto no ético de un ejecutivo de alto desempeño.
2. Entender la importancia, los límites y las condiciones del desarrollo de un sistema de confianza vs. un sistema de control, para la adecuada gestión de las organizaciones, sobre todo en las áreas de mayor riesgo.
3. Determinar la cadena de responsabilidades y los procesos claves en el manejo y resolución de un acto ético que impacta al interior y exterior de la organización.
4. Entender la relevancia del actuar ético como pilar en la gestión de calidad de un servicio y la promoción del autocontrol en la gestión del personal.
5. Valorar modelos de comunicación y promoción de buenas prácticas empresariales con los distintos públicos de interés, en el proceso de recuperación de confianza tras actos no éticos al interior de la organización.

### 2.3. Entendimiento de la organización

#### 2.3.1. *Octógono de Adventures & Experiences Perú*

Esta agencia de turismo, líder en la prestación de servicios para turistas internacionales que arriban a Perú, como destino o parte de su itinerario en Latinoamérica, se puede entender mejor como organización, a partir del modelo Octógono de la Empresa, de Juan Antonio Pérez López. Combina la información que se dispone de la empresa, así como de la “Operación Japón”, que es materia medular para el desarrollo del caso.

Tabla 1

## Octógono de Adventures &amp; Experiences Perú

<p><b>Entorno externo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La actividad turística iba en ascenso. Más destinos y una mejor oferta hacían que sea una actividad económica que genera más de 4,303 millones de dólares (2016) y más de 1 millón 300 mil empleos.</li> <li>● Al año 2016, Perú recibía más de 3.7 millones de turistas internacionales.</li> <li>● El mercado contaba con casi 5,800 agencias de viajes y operadores turísticos. Sin embargo, solo el 0.7% es considerada mediana y grande, respondiendo a estándares claves para el turismo receptivo (turistas extranjeros).</li> <li>● Adventures &amp; Experiences Perú es uno de los mayores jugadores del sector y del segmento de turista proveniente de Europa, Asia y Oriente (mercado que cobraba relevancia).</li> <li>● La sostenibilidad cada vez es más clave para el turista internacional: el uso de insumos orgánicos o productos ecoamigables, las condiciones de empleabilidad de los prestadores de servicios (formalidad, no explotación laboral, cumplimiento de derechos humanos y laborales), así como remediación del impacto ambiental de la actividad (gestión de huella de carbono, etc.). En esa medida cobran valor las certificaciones ambientales y de gestión.</li> <li>● Para ciertos mercados, muchos países hacen selección de agencias de viajes y empresas que certifiquen una atención de calidad a sus ciudadanos. Para ello, generan instituciones o especialistas que centralizan las comunicaciones y operaciones como representante del país de origen.</li> <li>● Para Perú, Japón ha sido el país emisor de turistas de Asia más importante entre el 2014 y 2016; más de 47 mil turistas arribaron al país, con una estadía promedio entre las 6 y 7 noches, con un gasto promedio de 1,534 dólares.</li> </ul>
<p><b>Estrategia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adventures &amp; Experiences Perú ofrece servicios de atención turística (traslados, tour turístico, guía turístico, coordinación de alojamiento y alimentación; y otros servicios complementarios) a turistas internacionales de diferentes mercados tales como EE.UU., Europa, Asia y Oriente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adventures &amp; Experiences Perú apertura la “Operación Japón” como estrategia de captación preferente de turistas internacionales, por su alto ticket de gasto y la capacidad de responder al estándar requerido por el gobierno japonés para las empresas operadores de servicio. Con ello, pasa el proceso de selección de agencia preferente para los turistas de dicho país.</li> <li>● Sus clientes son agencias de viajes y tour operadores, en todo el mundo, a los que se les vende el destino Perú.</li> <li>● A partir del conocimiento del turista japonés que prefiere el turismo de “maravillas del mundo”; se seleccionó a Cuzco como ciudad clave en la estrategia de turismo receptivo de Asia y Japón.</li> <li>● Como parte de la estrategia de venta se proyecta una “operación focalizada en las demandas del país de origen del turista y sus estándares”.</li> <li>● Las certificaciones son claves en los procesos de selección de agencias y tour operadores de determinados países, sino por la percepción de calidad del servicio para el turista internacional que opta por Adventures &amp; Experiences Perú. Por lo que su obtención es parte de la estrategia de servicio.</li> </ul>
<b>Sistemas de dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe un planeamiento que lleva a poner foco y generar estructuras, servicios y soporte a clientes y países particulares, como es la Operación Japón.</li> <li>● Existe un sistema de control directivo que establece presupuestos, balances, evolución de la oferta y demanda; delegada en la Dirección de Recursos.</li> <li>● Se ha dispuesto un sistema información y trabajo, a partir de una tecnología para el desarrollo de las operaciones y las gerencias de recursos y productos.</li> <li>● Proceso de selección de proveedores.</li> <li>● Existen reglamentos de trabajo para los colaboradores.</li> </ul>
<b>Estructura formal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En el 2016 hubo un proceso de reorganización empresarial.</li> <li>● La Dirección de Recursos pasó a centralizar todas las operaciones en una sola gerencia. Representa un cambio dado que la Operación Japón, pasó de la Dirección Comercial a la Dirección de Recursos.</li> <li>● La empresa cuenta con una organización cuya estructura está bajo Direcciones, Gerencias (7), Jefaturas y equipo de especialistas y técnicos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Jefatura de Contabilidad es la encargada de llevar los controles financieros de las Gerencias Comercial y de Operaciones.</li> <li>• Existen guías turísticos de planta, que pertenecen a la planilla de la organización; y que se encuentran bajo la operación y control de la Gerencia de Operaciones.</li> </ul>
<p><b>Saber</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con más de 50 años de experiencia en el sector turismo.</li> <li>• Ha consolidado su oferta para turismo receptivo (turistas extranjeros que llegan a Perú).</li> <li>• Tiene un proceso de selección de proveedores que responden a la experiencia y a poder guardar los estándares de formalidad, inocuidad, sanidad, calidad de servicio, etc.</li> <li>• Las actividades y operaciones <i>cuore</i> se realizan con personal de la empresa; y el resto se tercerizan a través de una selección de proveedores individuales y empresariales que soportan actividades del servicio.</li> <li>• Los guías turísticos, para destinos como el de Cuzco, se desarrollan con personal de planta y/o con guías tercerizados. Son asignados por el jefe de la operación correspondiente.</li> <li>• La capacidad de operar con un gran volumen de agencias y tour operadores de distintos tamaños y países.</li> <li>• Clientes preferentes de la mayoría de proveedores, lo que favorece en el poder de decisión y la influencia en la calidad y prestación del servicio.</li> <li>• Innovación en el desarrollo de experiencias y servicios turísticos (pioneros en la creación de nuevos destinos y lugares, experiencia, rutinas, etc.), diferenciados, acorde a los perfiles o segmentos de turistas.</li> <li>• Capacidad de desarrollar KPIs de gestión y servicios.</li> </ul>
<p><b>Estilos de dirección</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta compañía está orientada a conseguir buenos resultados. Y con ello tiene un sistema de control centralizado en el área de Contabilidad; mientras que en el ejercicio de los directivos y los altos e intermedios mandos hay mucha confianza. Se descentralizan las decisiones, pese a que se reportan una vez tomadas, prima la autonomía y son flexibles con los criterios en la toma de decisiones, siempre que brinden buenos resultados. La estructura está orientada a una delegación, vía directores y gerencias; donde muchos de sus líderes son reconocidos</li> </ul>

	<p>por el esfuerzo, el compromiso y la entrega, confiando en el potencial del talento, más allá de la edad y otros criterios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Oscar Moreno, CEO: Reconocido por su capacidad y competitividad. Comparte la importancia de seguir manteniendo el liderazgo de la empresa, a partir del desarrollo de experiencias magníficas. Muy orientado a confiar en el talento joven -como fue en el caso de Josefina- y por la toma de decisiones basadas en la eficiencia y la eficiencia. Es un líder prestigioso.</li> <li>● Walter Durand, director de Recursos y Operaciones: Líder que implica, delega, confía y participa. Acompaña a Josefina en el proceso. Mira el caso de Pedro José con cautela, buscando contar con un proceso y una cantidad de pruebas y evidencias para tomar una decisión. Pese a que delega, en la Gerencia Comercial y el traspaso de estas operaciones, se revelan fallas en los sistemas de control. Es un líder persuasivo, con una alta actitud de flexibilidad al cambio.</li> <li>● Josefina Muros, joven directiva de alto desempeño que recibe la confianza y que por experiencia no tiene todas las variables seguras de cómo proceder ante la transferencia de una operación claves. Está sujeta de duda y busca corresponder la confianza que han depositado en ella.</li> <li>● Pedro José Alcántara, es un supervisor senior y ex encargado de la Operación Japón; responsable de irregularidades con un equipo de guías turísticos en Cuzco, que recibe una nueva responsabilidad clave corporativa por una certificación estratégica en la oferta del servicio. Orientado a alcanzar los resultados a como dé lugar; ello llevó a que le confíen el proyecto estratégico de una certificación ambiental.</li> </ul>
<p><b>Estructura real</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se respetan las jerarquías.</li> <li>● Se labora en un marco de respeto y el cumplimiento de las tareas y responsabilidades.</li> <li>● Existe un nivel de control perfectible, que se basa en el sistema tecnológico.</li> <li>● No existe un nivel de control más allá del establecido por los requerimientos tecnológicos del sistema operativo, contable y financiero.</li> <li>● Los altos directivos, gerentes y jefes actúan bajo un modelo de confianza, basado en el autocontrol.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de reestructuración o de cambios operacionales sirven como un tipo de auditorías para ver más allá del éxito y rentabilidad de la operación.</li> <li>• Se está desarrollando un proceso de transferencia y delegación de la Operación Japón.</li> <li>• En Cuzco, 80 guías hacen el trabajo de acompañar a los turistas y asegurar la experiencia de viaje con un alto estándar.</li> </ul>
--	--

<b>Misión externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca ser líder en la prestación de servicios turísticos para agencias y tour operadores a distintos países y sus ciudadanos que piensan a Perú como destino; y más enfocado en mercados de Asia, Europa y Oriente.</li> <li>• Japón es un país muy atractivo y hay que darle -a través de los operadores- un servicio de alta calidad pese a la complejidad y preferencias de este tipo de viajero.</li> <li>• Generar experiencias inolvidables para un turista que visitará pocas veces ese destino y quiere ser marcado por la vivencia.</li> </ul>
<b>Valores de dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El buen servicio a los clientes.</li> <li>• Compromiso y responsabilidad.</li> <li>• Se cree en el desarrollo de los talentos.</li> <li>• Se recompensa el buen trabajo y se responsabiliza con nuevos retos a los trabajadores de buen desempeño que son parte de la organización.</li> </ul>
<b>Misión interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve el desarrollo de los talentos con potencial, sobre todo en la parte administrativa, comercial, de operaciones y marketing.</li> <li>• Se corresponde con buena compensación al personal al interior de la organización.</li> <li>• El personal de la empresa, en su mayoría es comprometido y sienten que confían en ello. Ve oportunidades y el nivel de autocontrol depende de cada uno.</li> <li>• No hay programas de beneficios para aquellos puestos tercerizados.</li> <li>• Se le exige un buen servicio al personal tercerizado; pero los programas de formación son netamente técnicos, orientados al servicio, los protocolos y procesos propios de la atención.</li> <li>• En el caso de los servicios y personal tercerizado, se le brinda los recursos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades, la capacitación funcional y los protocolos a cumplir.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se profundiza con terceros en la visión, valores, cultura y otros programas que enriquezcan la pertenencia y el orgullo de trabajar con Adventures &amp; Experiences Perú.</li> <li>• No hay un programa de fidelización a puestos tercerizados claves, como los guías que hablan japonés en Cuzco, que eleve el sentido de unidad y pertenencia a esta empresa como socio proveedor.</li> <li>• Existe un trato diferenciado entre el colaborador de la empresa y el externo.</li> </ul>
--	---

<b>Entorno interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <i>freelancers</i>, guías tercerizados y personal fuera de la compañía pueden trabajar con otras empresas; con las tarifas que consideren oportunas.</li> <li>• En la experiencia de atención al turista, dependemos de la prestación que el personal de planta o el tercerizado quiera dar.</li> <li>• Las incidencias u otros detalles del servicio son reportados por una ficha post evaluatoria del servicio que es canalizada y reportada por el mismo personal. Por lo que se confía en lo que comunican.</li> <li>• Existe una tendencia de que opten por los servicios que más le convienen y que resultan más rentables. Se depende mucho de la disponibilidad de los guías tercerizados, pese a que son claves para la organización.</li> <li>• No hay involucramiento con las necesidades de desarrollo profesional de este personal tercerizado.</li> </ul>
------------------------	--

Fuente: elaboración propia

## 2.4. El problema y las alternativas

### 2.4.1. ¿Por qué sucedió?

Adventures & Experiences Perú inició un proceso de reorganización en el año 2016. El proceso de centralización de cualquier tipo de operación o prestación operativa de un servicio turístico en la Gerencia de Operaciones es lo que permite conocer el modo en el que venían desarrollándose proyectos operativos que otras áreas venían realizando, como las del área Comercial. Estas, que si bien se iniciaron como parte de acciones comerciales para atender a determinadas necesidades y acuerdos solicitados por clientes, fueron incorporando actividades propias del departamento de operaciones, que eran desarrolladas en los distintos destinos a los que los turistas internacionales también demandaban. Con esta centralización y retorno de actividades claves a la Gerencia de Operaciones, Josefina comienza a tener conocimiento de cómo se desarrollaron los proyectos ejecutados por otras

áreas; ello dado que asumió la responsabilidad de encontrar oportunidades de eficiencia y optimización de las operaciones turísticas de toda la empresa. Ese proceso, aplicado a la “Operación Japón”, bajo la responsabilidad de Pedro José Alcántara, permitió identificar una serie de mecanismos y modos de hacer las cosas. Respecto a esta operación, podríamos establecer que los hechos claves abordados en el caso se dieron de la siguiente manera, como se aprecia en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Sucesos claves del caso*

Fechas		Sucesos claves
2012		Contratación de Pedro José Alcántara.
2013		Presunción de inicio de actividades ilícitas de Pedro José Alcántara, manipulando información contable para pago de guías.
2016	Octubre	Promoción de Josefina Muros a Jefatura Nacional de Operaciones.
2017	Enero	1. Josefina empieza la inducción de Operaciones Japón para su incorporación a Operaciones Nacional. 2. Josefina descubre irregularidades y decide investigar más a fondo. 3. Se inicia investigación a los guías involucrados a través de la jefa de la Operación Cuzco (audios).
	Febrero	1. Se informa a Walter Durand de lo encontrado y se solicita apoyo de Contabilidad y Finanzas. 2. Se realiza la inspección de todos los servicios realizados de Japón 2013-2017 para corroborar los montos afectados.

Fuente: elaboración propia

#### **2.4.2. ¿Qué faltas cometió Pedro José?**

Podemos entender que las acciones de Pedro José tienen una doble implicancia: la afectación y violación a las reglas internas de la empresa, que vulnera la confianza recibida; y el incurrir en delitos penales.

Las faltas a la ética no solo se limitan a la violación de las reglas o leyes. Su comportamiento atenta contra lo correcto y el bienestar de la empresa y las personas que confiaron en él. Sí podríamos tipificar las faltas cometidas por Pedro José y su impacto, podemos estructurarlas de la siguiente manera como se presenta en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Faltas cometidas por Pedro José Alcántara y su impacto*

Falta	Impacto
<p>Violación al artículo 122, inciso "t" y "v", del Reglamento de Trabajo: "Constituyen faltas laborales, entre otras cosas, que darán lugar a una sanción disciplinaria, las siguientes: t) proporcionar información falsa en forma intencional (amonestación escrita, suspensión y despido); v) Cometer actos reñidos con la moral y buenas costumbres".</p>	<p>Esta infracción tiene un impacto económico a distinto nivel: Primero por la necesidad de revisar la cantidad de dinero perdido, por el gasto de la contratación de una auditoría o las horas hombres destinadas a la revisión de todos los actos en todo el personal involucrado (que es investigado y que investiga), por el gasto de contratar un reemplazo, por el gasto legal y de soporte que involucra al área de Recursos Humanos y de Operaciones. El impacto de este acto también repercute en la confianza de los directivos y de los ejecutivos administrativos sobre las áreas vinculadas y los otros ejecutivos que cumplen actividades similares a las de Pedro José.</p>
<p>Traición a la confianza otorgada a su puesto por su Jefatura.</p>	<p>Sus acciones no solo rompen confianza con su jefa, sino que repercuten en la idoneidad de ella para la supervisión frente a sus superiores.</p>
<p>Amenaza a la sostenibilidad del proyecto "Japón" y su continuidad al estar a cargo de Pedro José.</p>	<p>Pone en riesgo, ante los ojos del representante del Gobierno de Japón, la idoneidad de la agencia, por temas éticos y no operativos. Ello podría influir en futuras negociaciones y licitaciones con dicho Estado; lo que en consecuencia involucraría una pérdida económica para la empresa y de oportunidades laborales para otros profesionales. La continuidad de Pedro José en el proyecto de certificación condiciona a la compañía, dada la relevancia del mismo.</p>
<p>Coacción y complicidad para delinquir con proveedores - guías <i>freelancers</i> del destino de Cuzco.</p>	<p>En la confianza de este grupo de profesionales en Cuzco, lo que afecta la cultura, las relaciones sostenidas y acuerdos. Lo más complicado es el sostenimiento de la operación considerando que involucró a más de 5 personas (aproximadamente el 35% del personal de guías disponibles para esa operación) y que se depende mucho de este tipo de trabajadores.</p>
<p>Alteración de los registros de asignación y los entregables-reportes que se hacen llegar a contabilidad, autorizando los pagos de los guía tercerizados.</p>	<p>Impacto en el buen funcionamiento y capacidad de supervisión del área contable y sus procesos de verificación. Impacta en el clima laboral al ser puntos sensibles de cuestionamiento por los directivos y otras áreas.</p>
<p>Delito de apropiación ilícita común, previsto y sancionado en el artículo 190 del Código Penal Peruano.</p>	<p>Proceso que involucra investigación por el Ministerio Público y se lleva a tribunales, implicando no solo a los departamentos legales, sino a los de gestión humana y operaciones. Lo que repercute en el entorno interno de la organización y en la misma ejecución de la misión.</p>

Fuente: elaboración propia

### **2.4.3. Los problemas de Josefina**

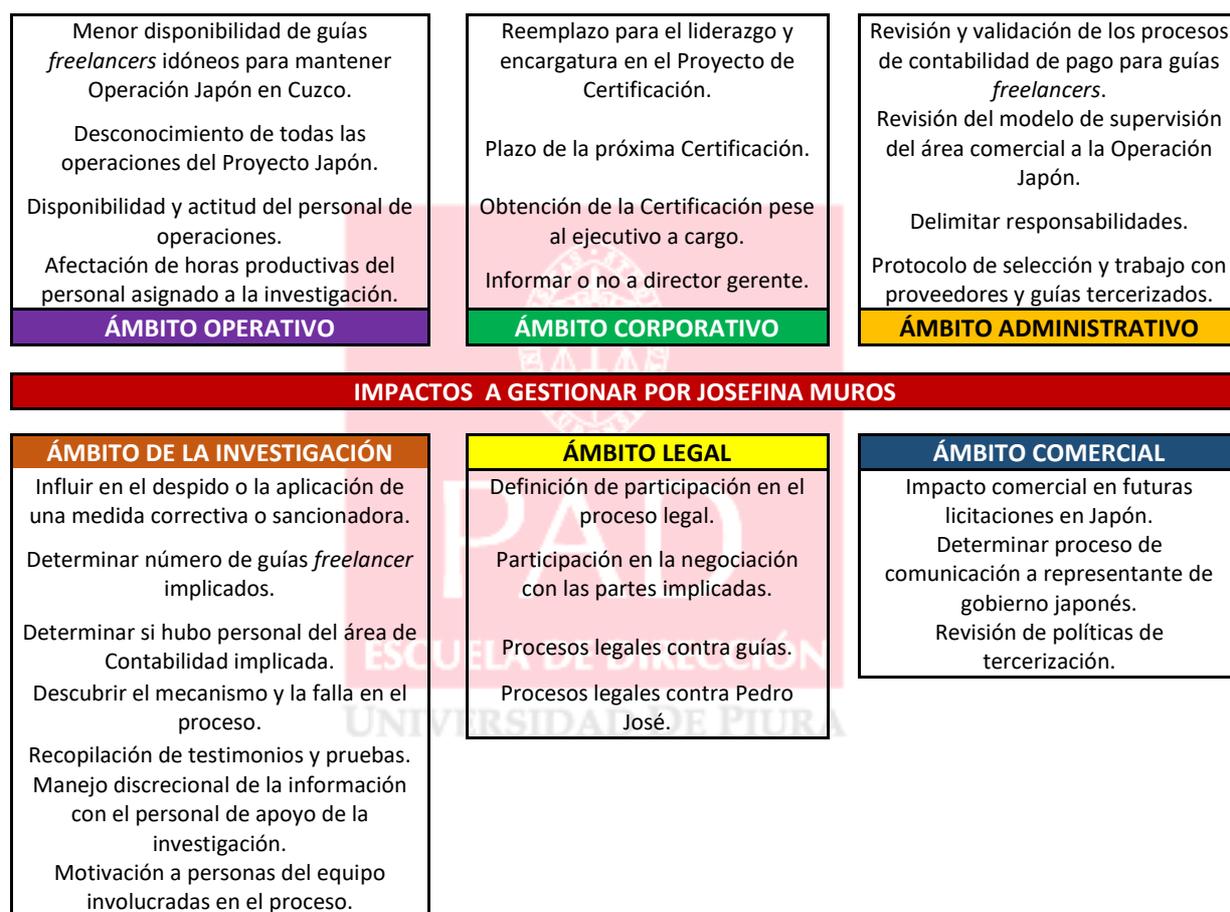
Identificadas las faltas en las que incurrió Pedro José, es clave analizar los criterios, los impactos y las alternativas que se emplearán en el proceso de toma de decisiones.

¿Cuál es el problema de Josefina? Presentar la documentación de su investigación, con pruebas fehacientes del delito, ante el gerente funcional o ante el gerente general con la finalidad que se aplique una medida correctiva y sanción; considerando que dicha acción puede afectar el proceso de Certificación, a pocas semanas de concluirse y en el que trabaja actualmente Pedro José.

La comprensión del problema y la futura toma de decisiones frente a él, implica un mapeo de los impactos que viene gestionando y que se han de considerar para el establecimiento de alternativas.

**Figura 1**

*Mapeo de impactos a gestionar por Josefina Muros*



Fuente: elaboración propia

El problema impacta en la Eficacia (al afectar el desempeño de las operaciones, del Proyecto Japón y de la misma realización del proyecto de Certificación), en la Atractividad (por el impacto en el saber distintivo de operar, el desenvolvimiento del procedimiento operativo y administrativo, y la toma de decisión) y en la Unidad de la agencia (al impactar en la misión y el entorno interno).

**2.4.3.1. Proceso de toma de decisiones.** Iniciado ya el proceso de investigación y tras disponer los recursos para contar con la información, pruebas y testimonios que evidencian la culpabilidad de Pedro José; Josefina debe valorar las alternativas a proponer a su gerente funcional; y si lo estima adecuado, a su gerente general. Para poder acceder y reunir las pruebas necesarias, el proceso de investigación involucró un negociar con los guías terceros implicados para que compartan las pruebas y accedan a colaborar indicando como culpable a Pedro José; y no ser involucrado en un proceso penal. Con la información reunida y elaborado el *file* con las informaciones que evidenciaban el delito cometido por el ejecutivo, evaluó las alternativas que tenía y podía proponer (ver Tabla 4).



Tabla 4

Alternativas y criterios

Alternativas	Criterios									
	Económicos			Corporativo - Sostenibilidad		Operaciones		Unidad en la empresa		
	Gasto por despidos y nuevas contrataciones	Gastos en asesorías legales	Gastos por incorporación de nuevo personal	Obtención de la Certificación	Relación con clientes Japón	Operatividad de la Operación Japón	Guías tercerizados para servicios	Clima de la empresa	Relación con proveedores - guías independientes	Impacto en áreas contables y otras
1	Presentar el informe a Walter Durand recomendando el despido inmediato de Pedro José Alcántara									
2	Presentar el informe al Gerente General recomendando el despido inmediato de Pedro José Alcántara									
3	Presentar el informe a Walter Durand recomendando el involucramiento del equipo legal para la coordinación de la medida de desvinculación de Pedro José Alcántara									
4	Presentar el informe a Walter Durand recomendando se aplique el despido tras la obtención de la Certificación del Proyecto en el que labora el ejecutivo									

Alto impacto

Impacto medio

Bajo impacto

ESCUELA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA

Fuente: elaboración propia

**2.4.3.2. ¿Qué alternativa tomar?** Si consideramos el impacto en la cultura que tiene este hecho y que no ha ocurrido similar en la organización; se opta porque la decisión sea tomada por el gerente general. Ello involucraría que la ejecutiva presente el informe al líder de la organización con la recomendación que se amoneste a la brevedad posible y se pida el respaldo de la Gerencia Legal y de Recursos Humanos para limitar las responsabilidades de Pedro José. Se debe involucrar al gerente general porque tiene la autoridad y el poder de decidir sobre cualquier criterio técnico, económico y estratégico (como lo es la cercanía de la certificación encargada a Alcántara) para que la amonestación sea objetiva y prioritaria, por encima de una decisión de área o restringida a una funcionalidad. Este tipo de sucesos no se tipifican como una falta simple, si se entiende que podría afectar a la compañía en el ámbito legal – penal, estratégico y de servicios. Por lo que implicar al líder de la empresa es fundamental.

Optamos por la alternativa 2. Por el estilo y el tamaño de la empresa, el gerente general, con todas las pruebas del fraude cometido, debe:

- Comunicar la importancia del hecho a la línea gerencial y valorar los impactos en la efectividad, la atraktividad y la unión al interior de la organización.
- Implicar y solicitar el apoyo a las áreas contables, de gestión humana y legal, de manera primordial para la resolución del caso e imponer las medidas y sanciones correspondientes.
- Conocer el impacto económico que generarán las gestiones legales en caso se procedan a medidas penales.
- Solicitar la aplicación de las medidas disciplinarias internas y laborales impuestas por los parámetros internos.
- Determinar la prioridad de la resolución del caso por encima del objetivo estratégico de la certificación; considerando que, en el breve plazo, cambiar de dirección y/o personal del proyecto podría acarrear el fracaso de dicho proyecto.
- Impacto y conocimiento de la importancia de los operadores tercerizados o *freelancer*, considerando que en el corto plazo se podría afectar la operación Japón.
- Tiene la autoridad para convocar el compromiso de construir relaciones más sólidas, en los distintos niveles de la organización y de sus públicos de interés claves, como en el caso son los proveedores.
- Designar a las personas que desarrollarán la fase de desvinculación y amonestación al trabajador, así como el alineamiento para las sanciones, procesos y mensajes que la organización tendrá frente al trabajador en cuestión.

Debemos considerar que Pedro José debe ser despedido una vez que las pruebas hayan sido entregadas y verificadas. Esto debido a que, si no se reúnen los requisitos formales y legales, podría alegar un maltrato o difamación y tener argumentos para una reinserción o un proceso futuro de reposición laboral o indemnización. Por la cultura, el clima laboral, la seguridad de la información, no hay una razón de mantenerlo más en la empresa. Esta acción merece un gesto repudiable desde los líderes de la organización hacia el interior de la empresa, bajo la promesa de mejorar los puntos vulnerables y las relaciones.

Dentro de las acciones se debe tener claro que no es lo mismo las medidas penales de las laborales, que se comunicarán a Pedro José. Por lo tanto, ambas deben ser evaluadas y justificadas; ya que como empresa se podría incurrir en errores que impacten en el debido proceso.

Es indispensable el acompañamiento legal en este tipo de situaciones. No solo para tipificar la responsabilidad penal, sino para tipificar el delito que permita mitigar los distintos impactos y las salvaguardas empresariales. Al identificarse que el delito incurrido es el de apropiación ilícita común, previsto y sancionado en el artículo 190 del Código Penal Peruano, se procedió a interponer un proceso legal en la vía penal contra Pedro José.

Considerando que también debe involucrarse al departamento de Gestión Humana, es clave determinar posibles reemplazos, tiempos establecidos por ley, acciones a tomar respondiendo a las sanciones que correspondan por infringir los reglamentos internos y las políticas de la empresa. Todo ello debe estimarse, sin considerar un aviso preliminar para evitar que la persona altere, manipule o haga uso indebido de los recursos tecnológicos y no tecnológicos de lo que aún dispone. El área de Gestión Humana debe involucrarse en los procesos de comunicación interna tras reunidas las pruebas, el alcance legal y la búsqueda de personal que reemplace al cuadro. El plazo es acorde a la normativa y la recomendación del equipo legal.

Al ser un puesto con nivel de confianza, la medida debe ser comunicada de forma privada por el jefe inmediato, un representante del cuerpo legal, un integrante del área de Gestión Humana y el director de Operaciones y Recursos. Ello considerando que en caso quiera realizar descargos lo haga frente a todas las partes involucradas y se evite que vaya dispersando o contando el despido y solicitando apoyo.

#### **2.4.4. Experiencia y aporte de los guías ante situación modelo**

Para mejorar el entendimiento de la situación, por parte de uno de los públicos vinculados al caso “El momento clave: El actuar directivo frente a un acto no ético”, se desarrolló y discutió un caso con guías turísticos de Lima y Cuzco. Este tenía el propósito de entender las percepciones y apreciaciones de este grupo de profesionales frente a la situación de poder de un supervisor de operación, que asigna horarios y tareas a guías, solicitando favores y el cobro de servicios que no habrían desarrollado, acorde a la situación y mecanismo aplicado por Pedro José Alcántara.

El ejercicio permitió identificar no sólo las valoraciones ante la situación, sino también conocer algunos de los riesgos, la vulnerabilidad de este tipo de operadores y el impacto de la relación y operatividad de los servicios. Con ese *input*, consideramos también qué acciones futuras podrían fortalecer la gestión, el autocontrol, la confianza y las buenas prácticas con guías turísticos independientes.

**2.4.4.1. Caso: El dilema de Juan.** Juan es un guía turístico que trabaja en modalidad *freelance*. Está casado y tiene dos hijos. Vive en Cuzco y habla español e inglés. Brinda servicios a diversas empresas de turismo. La que le reporta más ingresos es la empresa Aventura Tours.

Como no tiene ingresos fijos, Juan está pendiente cada mes de poder contar con clientes a quienes ofrecer sus servicios y completar así su presupuesto. Su contrato con Aventura Tours le da cierta tranquilidad pues le piden servicios con regularidad. De ordinario, es el encargado de programación quien lo llama y ve su disponibilidad de agenda. Una vez confirmado el servicio, se le envían los datos y se presenta en el lugar y fecha acordados. Tras el servicio, envía un reporte y el recibo por honorarios, que serán posteriormente validados por el supervisor para proceder al pago respectivo.

Desde hace un par de años, el supervisor de Aventura Tours es Ricardo. Es una persona hábil y diligente, con sentido del humor y capacidad de observación. De vez en cuando, Ricardo lo ha llamado para hacerle preguntas sobre su trabajo y servicios. La semana pasada quedaron en conversar personalmente y Ricardo le solicitó un favor especial. Le pidió que emita un recibo por honorarios por servicios que no realizó. No le comentó más detalles. Solo le indicó un número de file y monto total. Juan debería emitir el recibo, cobrarlo y entregar el efectivo a una persona que Ricardo le ha indicado. Juan se quedó en silencio y le dijo que lo dejara pensar. Ricardo le respondió que necesitaba su respuesta para el día siguiente. “A mí me gusta trabajar con gente leal”, le advirtió.

**2.4.4.2. Guía de discusión.** Se realizó una guía de discusión con el objetivo de promover el diálogo en confianza con los guías turísticos para que -valiéndonos de su experiencia- podamos identificar y analizar el problema, las razones, los impactos, las hipótesis, las similitudes que genera el caso planteado; así como reconocer otras prácticas similares que son vulnerables al control de este tipo de actividades.

Esta guía se estructuró en comprender 6 bloques temáticos:

**Bloque I: Análisis del problema**

- ¿Qué sucede? ¿Cuáles son los hechos claves?
- ¿Quiénes son los personajes de esta historia? ¿Qué impresión nos dejan?
- ¿Bajo qué condiciones se dan los hechos? ¿Es una orden, un favor? ¿Se debe cumplir o no?
- ¿Quién tiene el problema?
- ¿Quién debe tomar la decisión?

### **Bloque II: Identificación de razones y formulación de hipótesis**

- ¿Por qué motivos podría pedirle Ricardo un recibo por honorarios a Juan, por un servicio que no ha ejecutado?
- Consideran que Ricardo:
  - ¿Lo hace para cubrir una falla administrativa?
  - ¿Para un beneficio personal?
  - ¿Para probar lealtad?
  - ¿Un jefe le pediría este tipo de favores a cualquiera?
  - ¿Por qué se lo pediría a Juan?
  - ¿Consideran que este tipo de favores son comunes en esta actividad?

### **Bloque III: Impactos y consecuencias**

- ¿Qué gana Ricardo solicitando este favor?
- ¿Qué pasará si Juan no accede a darle el recibo por honorarios? ¿Cómo reaccionaría Ricardo?
- ¿Qué opciones tiene Juan? ¿Se resigna y acepta o se niega y busca otra acción? ¿Qué podría hacer si no acepta?
- ¿Qué pasará si Juan accede a cumplir el “favor” de Ricardo? ¿Cómo lo trataría Ricardo?
- Bajo qué condiciones podría acceder Juan a cumplir con el “favor” a Ricardo.
- Acceder a la solicitud de Ricardo, ¿es un acto de lealtad?
- Si Juan acepta, ¿Ricardo se lo volvería a pedir?
- Si Juan decide emitir el recibo que le solicita Ricardo: ¿Juan incurre en alguna desobediencia?
- Juan: ¿Incurriría en una falta contra la empresa? ¿Se le podría amonestar si se descubre?
- Si descubren a Ricardo: ¿Juan tendría alguna responsabilidad?
- ¿A quién se debería amonestar?

### **Bloque IV: Identificación de problemas en la empresa**

- ¿Es normal que estos sucesos, como el de Ricardo y Juan, se den en las empresas?
- ¿Ricardo está haciendo lo mismo con otros guías?
- ¿Otros supervisores además de Ricardo podrían actuar de modo similar?
- ¿Falla la empresa o la supervisión (Ricardo)?
- ¿Son fáciles de detectar este tipo de problemas en la actividad?
- ¿Qué podría estar pasando en la empresa Aventura Tours?
- Partiendo de su experiencia, ¿qué otras cosas podrían estar sucediendo entre guías y supervisores?

### **Bloque V: Alternativas y soluciones**

- ¿Qué salidas tiene Juan en el tema económico? ¿Lo despedirán? ¿Qué impactos se genera en lo económico?

- ¿Qué salidas tiene en lo legal Juan? ¿Podría enfrentar un problema legal? ¿Tiene el mismo problema Ricardo? ¿Por qué?
- ¿Cómo impacta en la reputación de la empresa este hecho si se conoce? ¿Querrán trabajar ahí? ¿Afecta el nombre de la compañía?
- ¿Qué implicancias éticas tiene el actuar de Juan y el actuar de Ricardo?

#### **Bloque VI: Roles e identificación de oportunidades basadas en la experiencia**

- ¿Qué harías en el lugar de Juan?
- ¿Qué salidas tendrías?
- ¿Qué impactos tendrán esas alternativas?
- ¿Has vivido una situación similar? ¿Qué pasó y cómo lo solucionaron?
- ¿Qué otras experiencias similares ocurren en este tipo de empresas?
- ¿Qué tipo de acciones no éticas suelen hacer los supervisores en las compañías frente a los guías?
- ¿Qué se podría hacer para evitarlas?
- ¿Qué tipo de acciones no éticas suelen darse en estas actividades desarrolladas por guías? ¿Qué se podría hacer para que no ocurran?

**2.4.4.3. Análisis de percepciones y experiencias de los guías turísticos.** En este proceso participaron 6 guías turísticos. La mitad de ellos labora bajo la modalidad independiente o *freelancer*. Ellos radican en Cuzco y tienen más de 6 años de experiencia en el oficio. Los otros 3 guías operan en Lima y tienen una condición dependiente de la empresa al ser colaboradores de planilla o “guía de planta”. Compartimos los comentarios más significativos de su participación.

##### **a. Participantes en los focus group**

Los guías independientes o *freelancers* que participaron son:

- ✓ Juan Manuel Yañez, 45 años. 21 de experiencia como guía turístico. Es cuzqueño y economista de profesión. Desde los 22 años de edad está vinculado al rubro, su padre y hermano han sido guías turísticos y están relacionados con la actividad hasta el día de hoy. Ha liderado grupos de turistas nacionales e internacionales, en Cuzco y otros destinos nacionales; incluso otros destinos de Sudamérica. Ha laborado en más de 10 compañías entre medianas y grandes.
- ✓ Miguel Figueroa tiene más de 12 años trabajando en el sector turismo. Es especialista turístico de profesión, por la Universidad Nacional de Cuzco, desde el 2009. Empezó en el rubro hotelero. Tras esos primeros años, el 80% de su experiencia laboral como guía lo hizo en una agencia grande, como guía de planta. Luego estuvo en el extranjero (2 años) y luego decidió ser guía independiente de turismo. Es cuzqueño.

✓ Martín Molina es cuzqueño y tiene 36 años; casi 15 años como guía turístico. Ha trabajado en agencias de viajes desde sus primeros años de vida pre-profesional. Atiende distintos tipos de turistas y en los últimos años se ha desempeñado de modo independiente, aunque siempre ha estado ligado a las agencias de turismo de mayor envergadura en Cuzco.

Los guías de planta o que forman parte de la planilla de la empresa y que participaron son:

✓ Percy Yucra es limeño, guía turístico con 15 años de experiencia. 12 de ellos en grandes agencias. Su trabajo está centrado en Lima y atiende a distinto tipo de turistas nacionales e internacionales. Ha realizado tareas de viaje al interior del país y tiene la capacidad de guiar a nivel nacional en muchos destinos (históricos, arqueológicos, entre otros).

✓ Katherine Vega es limeña y guía turística desde hace más de 10 años. Ha trabajado en museos de sitios y conduciendo grupos de turistas en Lima y otras provincias, tanto nacionales e internacionales. Ha laborado más de 5 años en agencias medianas y grandes.

✓ Karol Capillo es administradora hotelera y de turismo. Se inició en servicios hoteleros y de salas de embarque en aeropuertos. Labora hace más de 7 años en agencias grandes, acompañando a grupos de turistas nacionales e internacionales.

#### **b. Comprensión y análisis del problema**

Los guías independientes hacen una clara interpretación del problema y los personajes. Entienden la situación de poder que ejerce Ricardo y la de necesidad que condiciona a Juan. Consideran que, por su posición, es el que carga con el problema y que existe alta probabilidad que lo haga, aunque no debería. Incluso se entiende que dicha práctica se puede ver favorecida por el contexto, dado que es entendida como una orden y se esperan represalias de no acatar. Aunque la solicitud de Ricardo se puede considerar como un acto irregular, una minoría de los guías considera que podría darse, en un marco de prueba de lealtad del colaborador. Sin embargo, como bien lo precisan, este último escenario no es común de darse en el sector.

*“Aquí existe un contraste. Por un lado, hay un jefe con unos intereses. No es claro si son los intereses de la empresa o propio, que exige a un guía que emita unos recibos para un beneficio. El otro lado tiene a un trabajador independiente que es coaccionado por el jefe a hacer algo. ¿Qué está bien o qué está mal? Ricardo no debería hacer eso. Por el lado del guía (Juan) tampoco debería darse; pero a veces se da, y más ahora porque el flujo de turistas y el impacto económico que ha dejado la pandemia puede incitar a que se den. Tenemos poca demanda y mucha oferta. ¿Qué debería hacer Juan? Está mal hacerlo, pero en un contexto como el que se vive en el turismo, es posible que se acepte”* (M. Molina, guía *freelancer* de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*“Primero me preocupa la decisión de Juan. La dependencia. Esta es la empresa que más ingresos económicos le da. Desde una perspectiva turbia y con malos ojos; Ricardo estuvo 2 años observando a quién manipular. Pedirle a alguien que haga un recibo por honorarios por algo que no ha*

*hecho; y encima vas a cobrar ese dinero para dárselo a otra persona, es ya algo turbio. La condición y dependencia de freelancer de Juan, lo hace dependiente y vulnerable. Se entiende que casi depende al 90% de esta empresa. Ricardo tiene el poder” (J. M. Yañez, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“A mí me gusta trabajar con gente legal, dice Ricardo y desde esa parte podemos entender el meollo del asunto. Lo quiere probar, probar su lealtad. No lo está obligando a hacer algo. Puede tomarse como una prueba de ética para Juan, frente a él y la empresa. Puede entenderse como una prueba. Se entiende que no es orden, es un “favor especial”. Todo depende de la idea de favor y del tono que se pide. Prefiero tomarlo como una prueba y no como una amenaza. Pero podrían darse ambas. No está obligada a cumplirse. Hay un problema de falta de ética si Ricardo está forzando y utilizando su rango para pedir ese “favor”. Si da entender que debe hacerlo es un problema. Si es un mecanismo para probar la lealtad de Juan es más beneficioso al final...” (M. Figueroa, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

Por su parte los guías de planta, reconocen la situación de presión a la que se somete a Juan, considerando que pese a su libertad (no solo para trabajar con más agencias y obtener mejores ingresos económicos) se encuentra complicado por el nivel de dependencia. Pese a ello, consideran que es una orden que de no acatarse tendrá significativas consecuencias en el guía *freelancer*. Incluso por encima de la posición de poder, pueden atribuir una confusión entre “amistad y trabajo” entre Ricardo y Juan.

*“Están presionando a Juan para enviar un recibo por servicios no prestados, bajo la premisa “yo trabajo con personas leales”. Un freelancer tiene la libertad de elegir con quién quiere trabajar. Nadie te puede condicionar... Juan está condicionado. Es algo deshonesto lo que le está pidiendo hacer. Hay un choque de intereses” (K. Capillo, guía turística de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).*

*“El guía cuenta mucho con los servicios de la agencia, depende. Aquí hay un tema de confianza. Muchas veces se mezcla un tema de amistad con un tema de trabajo. Lo podría estar confundiendo eso Ricardo” (K. Vega, guía turística de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).*

*“...Un guía freelancer trabaja de forma independiente y no tiene un contrato fijo con una agencia. Eso es beneficioso porque puede facturar mucho más que uno de planta, e incluso 2 o 3 veces más al mes. Porque puede trabajar con más agencias. Aunque no siempre es seguro. El turismo se rige por temporadas, por lo que la dependencia en este caso lo condiciona al guía. Es irregular el ritmo. Ricardo lo está condicionando; y está confundiendo amistad con trabajo. Es una orden que traerá consecuencias; y ya no lo programen tanto como lo solían programar...” (P. Yucra, guía turístico de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).*

**c. Identificación de razones y formulación de hipótesis**

¿Qué motiva a Ricardo a plantearle tal “favor” a Juan? En una revisión de los posibles motivos y causas, los guías consideran que la acción es impulsada por beneficios personales, por encima de otras posibilidades. Aunque sostienen que no debería darse, es común en la práctica de muchas actividades turísticas, precisan. Asimismo, consideran que este tipo de solicitudes no se le hace a cualquier tipo de personas. Por lo que entienden que Ricardo ha entendido muy bien la necesidad y las condiciones para ejercer presión sobre Juan.

*“Creo que Ricardo está tan familiarizado con la empresa, que ha encontrado el mecanismo para desviar fondos y tener un beneficio personal. Ese mecanismo es sabido. Lo he visto en algún lado. A mí -de diferente manera- me lo han pedido en alguna empresa. Ya sea para retirar bonos u otros, piden que se emitan recibos adicionales a los del servicio. Lo pueden decir de otra manera. Yo sé de qué se trata. A mí no me metas un recibo de 70 soles porque conozco al hijo del dueño, he dicho algunas veces. Pero en el caso, se dice así y encima se da a una persona X el dinero: no es posible. El pobre Juan está contra la espada y la pared. “Solo trabajo con gente leal” es un mensaje al estilo de lampa... “Se lo puede pedir a 2 tipos de personas. Aquellos que son vulnerables y están en desventaja; y a aquellos que son “cómplices”, que tienen mucha confianza...” (J. M. Yañez, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“Tenemos que clasificar. Ante este tipo de situaciones podemos identificar a distintos tipos de personas (a las que podemos pedir un acto como el que Ricardo le solicita a Juan). Por ejemplo, podría ser un novato, que siempre ha soñado con trabajar en ese lugar. Y a la primera se la imponen. “Qué voy a hacer”. O puede ser el más vulnerable... aquel que sabes de la dependencia que tiene de la empresa. Si se niega, sabe que no le van a programar. No va a tener trabajo y saben cómo manejarlo. Por ahí puede ser” (M. Molina, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“Si consideramos y me mantengo en la posición de que esto es una prueba, lo haría para saber hasta dónde llega Juan, sabiendo que hace un buen trabajo. Si consideramos que hay un problema ético; me inclino a pensar que Ricardo lo ha estudiado, sabe a quién atacar, quién es el vulnerable y dependiente. Y lo sabe. Si podemos hilvanar hilos, Ricardo sabe cuánta necesidad tiene Juan para trabajar en esa agencia” (M. Figueroa, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“Cabe en la posibilidad que existan varias razones o escenarios. Uno puede ser que Ricardo quiere sacar provecho de ese servicio que no ha sido dado; como podría ser la pérdida también de un file. Puede estar probándolo. Si es su beneficio puede verse perjudicado” (K. Capillo, guía turística de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).*

*“También se puede estar probando la lealtad. Igual es un condicionamiento. Un jefe no le pide este tipo de cosas a cualquier persona. Puede ser un tema de amistad o confianza” (K. Vega, guía turística de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).*

En el sector turístico podría, desde la experiencia de los guías independientes participantes, considerarse una práctica común que se da en distintos niveles, actividades y mandos. Mayoritariamente, según precisan los participantes, en empresas de medio y pequeño tamaño, donde hay mucho intervencionismo de gente poco profesional o son empresas familiares; sobre todo en Cuzco donde la actividad turística es común y una de las más protagónicas.

*“...He escuchado de varias situaciones. Hay allegados que lo comentan en grupos y entre colegas que se conversan estas cosas. Personalmente no me ha tocado. Es común. Me parece que es de la escuela antigua. Ahora, tengo la impresión de que la gente nueva viene con otros principios. En alguna ocasión a mi padre le dijeron, en una agencia con gente antigua, que su recibo no estaba bien porque no incluía el 10% que se le paga a la agencia por dar el servicio, porque es lo que se deja en la oficina. Mi padre era de principios y se negó. Eso pasaba mucho en la escuela antigua, ahora veo a profesionales más preparados que no se alinean a eso. Es una escuela diferente. Quiero creer y tener fe que esto ha cambiado a diferencia de hace 10 años” (J. M. Yañez, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“... Se ve mucho en el sector público y privado. Al ser turismo bien amplio y con bastantes profesionales, con gente que puede ocupar tu lugar, se dan estos hechos porque el trabajo lo puede hacer otro. En la atención de turismo nacional se ve mucho más, no en las grandes cadenas. Los guías ya tienen la mentalidad que hay que hacer más servicios porque hay que dejar para este y este otro. Lo veo, en el turismo de mejor calidad es menos común, pero también se da. Con los prestadores de servicios sí, para clientes VIP. Lo digo porque tengo amigos trabajando y se da; por ejemplo, en el transporte y traslado. Se piden tajadas, 5%. No suele pasar en guía porque hay recibo por honorarios y ya hay un tarifario...” (M. Molina, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“Un caso similar, de forma descarada no lo he visto en guías. En el sector hotelero es muy común. Que va hasta los jefes” (M. Figueroa, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“En mi experiencia, este tipo de cosas se dan, desde las áreas de contabilidad o de programación. Es más común en agencias chicas. Lo he visto. A veces hasta la misma jefa de contabilidad quería imponer esas condiciones a los trabajadores. Ese dinero incluso era dinero que mandaba la agencia del exterior y para no perderlo se necesitaba de un recibo por honorarios para que no quede al aire” (P. Yucra, guía turístico de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).*

#### d. Impactos y consecuencias

Bajo la experiencia y la mirada de los guías *freelancers* e independientes, el acceder a la solicitud de Ricardo connota el riesgo ético para Juan y la participación como cómplice, introduciéndose en un círculo negativo donde este tipo de requerimientos pueden incrementar en frecuencia. No acceder a la petición involucra una serie de afectaciones operativas, que impactarán en la designación-programación de encargos y más tareas en decrecimiento, como medida reactiva y represalia de Ricardo.

*“Lo que va a suceder -si Ricardo puede intervenir en la programación, porque a veces los supervisores no pueden- es que verá la forma de influir para que lo vayan dejando de lado. O no le den servicios de forma recurrente como lo tenía antes de esa conversación. Se lo quitarán de forma más paulatinamente. Ricardo sabe lo que está haciendo. Lo estudió. Si es un supervisor y va a llegar a jefe, va a evitar una mancha en su currículum. Se va a deshacer de Juan poco a poco. Localmente, decimos: “le va sembrar algo y le hará la camita...”* (M. Figueroa, guía *freelancer* de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*“Ricardo es muy astuto y observador, dice el caso. Esa manera de entrar con humor lo pinta como canchero. Cae bien y por eso sabe a quién debe manipular. Si Juan se niega o rechaza, le dirá: “Chévere, hermanito. Esta conversación nunca pasó”. Luego lo va a quitar de plano; pero con cuidado porque ya desnudó su forma de trabajar con Juan. Se va a deshacer de ese problema; y lo hará de forma paulatina. Si eran 4 servicios solo se darán 3; y luego 2. Hasta desaparecer esos servicios. Hasta que Juan sea solo un recuerdo”* (J. M. Yañez, guía *freelancer* de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*“Es algo que se da. He tenido experiencias de amigos e incluso personales. Esas cosas se dan. Ricardo es muy sagaz. Como Juan se negó ahora será visto como un obstáculo... Que tendrá que eliminar de forma paulatina y que no se dará de la noche a la mañana. Por ahí Juan aguantará unos meses, unos tres meses...”* (M. Molina, guía *freelancer* de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

En línea a lo comentado por los guías independientes, los de planta consideran que más allá de la falta por acceder al pedido se debe considerar el impacto y la sanción que podría sufrir.

*“Si está confundiendo amistad con trabajo, Juan debería decirle que él no se presta a ese tipo de cosas... Se puede arriesgar a que no lo programen más... Si lo hace el sancionado y perjudicado sería Juan. Él tiene buenos ingresos por aventura. Él debe decirle que también es leal a sus principios... Si accede está participando de una actividad ilícita. ¿Para qué lo necesitas? Y sobre eso debe tomar la decisión y asumir las consecuencias. Acceder no es un acto de lealtad. Personalmente no lo haría porque no sé sus reales razones”* (K. Capillo, guía turística de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

Los guías participantes consideran que, sea como sea, Juan tiene la posibilidad de no acceder e informar, o acceder sabiendo que no estará cómodo y debe buscarse otra fuente empleadora. Está por sentado que no será la única vez que solicite Ricardo ese tipo de favor y que Juan se torna una pieza del cuidado, al conocer el *modus operandi* de su supervisor. Incluso, en cualquier escenario, pese a que podría ser un riesgo, consideran que es dable buscar una instancia superior a la cual informar del problema.

*“Si acepto o no, igual intentaría corregir el asunto porque me va a seguir pasando o le puede pasar a otro colega. Me acercaría a hablar a una jefatura superior. No tengo nada que perder, porque ya sé qué va a suceder. Personalmente no lo haría por revanchista, sino para que otro no sufra lo que yo estoy sufriendo o lo que Juan está sufriendo... Debe haber un superior con el cual se vean estas cosas. De todas maneras, todo depende de la empresa, porque hay una que lo tiene todo de una forma vertical u horizontal. Si es vertical, es muy difícil. No quedará más que retirarse, pero lo has intentado. Como freelancer no está ligado, tendrá que buscar otra empresa. Tiene que salir de la zona de control”* (M. Figueroa, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*“...Me temo que le va a dar el recibo. Juan tiene 2 hijos y tiene una dependencia. Lo hablará con su familia, su esposa. No le va a quedar otra. El entrará y sabe que eso no va terminar. Le queda tomar la decisión que, pese a que acepte, tendrá que irse en el futuro de ese lugar. Y no esperar que le quiten, sino que se marche. Mientras esté Ricardo no se sentirá cómodo nunca más. ¿Qué pasa si te botan de ese lugar? Ricardo tiene todas las de ganar, puede hacer recortes, cambios... Juan podría acceder a la condición y le pide más grupos o le sube la tarifa. Esas condiciones podrías pedirle dado que conoce lo que hace Ricardo. Es una manera de negociar de malo a malo. No tiene mucho poder, pero puede imponer condiciones porque está haciéndole “un favor”. Algo debería ganar...”* (J. M. Yañez, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*“... (Si Juan acepta, ¿Ricardo se lo volvería a pedir?) Claro. Seguirá haciéndolo. Juan es el punto de solución a lo que Ricardo tiene. Se lo volverá a pedir. El turismo es así, en varios procesos. No solo en este, sino en tickets. Quizá esto podría ser el inicio y llegar a otras cosas...”* (M. Molina, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*“Desde el momento en que se niega o acepta las cosas cambian. Si accede y lo salva. De ahí a futuro, Juan no sabe si se lo va pedir varias veces más o se volverá una costumbre de hacer algo que no está bien... Lo normal es que vuelva a pasar. Quedará algo y ya se hace más difícil hacia adelante saber si lo que está siendo es correcto o no. Se debe preguntar para qué realmente lo necesita”* (K. Vega, guía turística de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

Si descubren a Ricardo: ¿Juan tendría alguna responsabilidad? Aunque no es simple establecer responsabilidades y no se ha precisado si se dio o no el apoyo; resulta importante identificar cómo este tipo de profesionales entienden que son el eslabón más frágil de la cadena en este tipo de sucesos.

Ello en virtud de su poca dependencia formal a la empresa y la facilidad con la que se puede prescindir de ellos.

*"... Juan es víctima y es cómplice. Es complicado... Nadie es tan importante en una empresa. Todos somos reemplazables. Esa es la manera en la que piensan las empresas. La empresa primero lo verá (a Juan) como cómplice; y después como víctima. A ambos se les amonesta. ¡Ricardo y Juan, chau! El que va a llevar la peor parte es Juan. Los freelancers somos colaboradores... Nadie es irremplazable. En el caso de Ricardo, hasta que le prueben y pasen las cosas legales todavía se va a defender. A él le van a negociar salir. En el caso de Juan tú eres cómplice y hasta aquí llegaste. Él es cómplice de un delito. Para nosotros que estamos analizando el caso, Juan es víctima; pero para la auditoría, él es cómplice"* (J. M. Yañez, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*"...Desde el punto de empresa (Juan) es víctima y cómplice. Pero primero lo juzgarán como cómplice. Luego si se investiga se le verá como víctima. Los dos pagan los platos rotos; pero la persona que ha sido dependiente es Juan... Ricardo pasará un proceso legal; el que paga los platos y sufre las consecuencias más desastrosas es Juan. Él es el que gira el recibo por honorarios"* (M. Molina, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*"...La pregunta es si Juan debe o no debe ser amonestado. Desde nuestra posición es una víctima. Pero desde el punto de la auditoría, todo depende del trabajo que se haga. Si hay un jefe que tiene maña o muñeca, conocerá la situación que se ha descubierto entre Ricardo y Juan. Igual le dirá (a Juan): Tú debiste decírmelo, apenas pasó debiste de reportarlo. Por no hacerlo, también eres víctima"* (M. Figueroa, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*"...Si Juan accede no estaría cometiendo una falta contra la empresa, pero sí contra sus principios... analizándolo bien sí estaría cometiendo una falta contra la empresa también, porque Ricardo no representa a la empresa, es un funcionario y puede ser un actuar individual, lo está haciendo bajo la mesa. Juan al hacerlo falta a los principios y participaría de ese... Si Juan accede creo que Ricardo lo va a volver a pedir y lo agrava. Los 2 están en falta. A Ricardo por incitar y Juan por caer. Siempre, por experiencia, va a caer más responsabilidad por Juan que por Ricardo... Si descubren a Juan el rumor corre en este sector, Juan tendría mucho de perder"* (P. Yucra, guía turístico de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

*"...El hilo siempre se rompe por el lado más débil. Juan será amonestado"* (K. Capillo, guía turístico de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

#### **e. Identificación de problemas en la empresa**

Los participantes consideran que este tipo de problemas refleja poco control sobre Ricardo o en caso contrario la licencia para operar de forma incorrecta bajo la venia de superiores que no los sancionan, y que cabe la posibilidad, estén coludidos. Sin embargo, predomina la idea que esta praxis requieren de un buen conocimiento del sistema de la empresa y que no se generaliza, en empresas

grandes, por el control y tipo de personas que en ellas laboran. Consideran un riesgo no tener. ¿Es normal que estos sucesos, como el de Ricardo y Juan, se den en las empresas?

*“En esta empresa solo hemos hablado de Ricardo. La denuncia sería lo más lógico si se descubre. Pero qué nos garantiza que en la misma red o mecanismo hay superiores. Qué tal si ese dinero que saca Ricardo va a otras esferas y son más gente los que están metidos. Quisiera decir que es personal, pero esto está pasando. Si está denunciado puede ser que no sepan. Le han dado mucha libertad a Ricardo. Describe su personalidad... y me parece que es un tema de persona, además tiene mucho poder y poco control”* (J. M. Yañez, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*“Ricardo, a simple vista, es la oveja negra... Con ello, no sabemos cuáles son los verdaderos intereses. Eso se ve por la experiencia. La empresa puede estar bien, pero al final es malograda por una persona o también pueden participar jerarquías más altas. En este contexto, puede ser Ricardo el problema; pero en la realidad es que suelen ser las empresas o estar involucradas otras personas”* (M. Molina, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

*“Estos problemas se dan en empresas grandes y empresas chicas... Estas fallas se dan por personas que corrompen a otras personas. Los sistemas de las empresas también están contruidos por personas, así que depende de lo mismo. No son las empresas, es la gente que no tiene ética y lealtad. Perjudican a las empresas”* (P. Yucra, guía turístico de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

*“...Las personas son las que corrompen a otras personas... En el sector, no debería existir más de un Ricardo porque se vuelve sistemático y todos se darían cuenta de lo que está pasando. Recuerdo que, en una empresa pequeña, un supervisor brindaba servicios de movilidad y condicionaba a sus guías a cambio de su porcentaje...”* (K. Capillo, guía turístico de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

#### **f. Análisis de soluciones y oportunidades para evitar malas prácticas**

En la experiencia de los guías independientes que participaron, es importante salvaguardar varias cosas, en distintos niveles de la empresa. Consideran que designar personas para las jefaturas que conozcan la dinámica del turismo con los pros y contras resulta clave; así como la adecuada supervisión y remuneración económica del personal de guías, proporcional al trabajo y esfuerzo. La cultura de apertura y los canales de comunicación se tornan claves en el reporte y comunicación de casos y situaciones que pueden afectar los procesos y su correcto desarrollo.

*“... Es necesario que se entienda cómo funciona el turismo. Desde un punto de vista administrativo y gerencial. Si la persona conoce cómo es el turismo, cómo se vive el turismo, cómo se trabaja y cómo se genera la satisfacción vas a poder direccionar mejor y tendrás personas capacitadas. El problema es el dinero. Muchas personas que trabajan creen que necesitan más dinero o deberían*

*ganar más... Intentan llenar eso de otros lados. Si las personas hacen un esfuerzo y tienen un nivel de estándar alto, también deben tener ingresos altos... Si la gente tiene un buen trabajo, un buen nivel de estándar ya no tiene la necesidad de escarbar y andar buscando otros trabajos... Se disminuyen problemas... Si sabes que se reconoce tu trabajo estás feliz, eres camiseta. Sino lo haces por hacerlo, de mala gana. Hay un número mayoritario que la gente no está satisfecha...” (M. Figueroa, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“... Creo que debe haber una mayor apertura de las gerencias... Este caso lo demuestra, con los guías. Entre la gente que tiene más poder y debe haber más identificación, así tener la responsabilidad de escuchar, a todos los niveles, sin excepción. En ese espacio, las personas muestran sus preocupaciones y cosas que hayan pasado en el trayecto... No es común que las cabezas hablen con su gente. A mí me pasó algunas veces y sobre todo en empresas familiares. Cómo está la familia metida y es su negocio, escuchan al guía porque saben que es eslabón principal. Consultan con los guías desde cómo armar paquetes turísticos. Te das cuenta cuando los hacen desde un escritorio, o lo haces con el actor principal que está en la cancha...” (J. M. Yañez, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“... No hay canales, normalmente de información y comunicación. Se deben instalar canales neutros. Tiene que tener una neutralidad total, sería muy útil. Porque yo puedo decir algo que está pasando o que va en contra de alguien o una cabeza, por ahí no se toma como tal. Si se implanta ayuda a que la empresa lo haga mejor. Eso se va a plasmar en el trabajo del guía y del prestador del servicio, en el ámbito laboral impacta. No se puede trabajar con miedo o con terror. Esos medios son buenos de implantar. Son una garantía. Se deben establecer canales para hablar con los representantes para ver cómo vamos” (M. Molina, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

La identificación de riesgos y la vulnerabilidad entre las actividades realizadas por supervisores, programadores, guías turísticos y personal de atención requieren ser cuidadosos. Asimismo, el planteamiento de acciones que atiendan a los requerimientos urgentes y el involucramiento de personal de confianza, donde importe la integridad de dichas personas. Las malas prácticas en el sector abundan, por lo que considerar que establecer salvaguardas a distinto nivel en la organización es necesario, de manera continua.

*“...Existe el diezmo. Es como un cupo. Al estilo de la iglesia evangélica. Cuando cobres no te olvides de pasar por caja y dejar un porcentaje acordado. Es muy típico. Esto pasa mucho en la Plaza de Armas. Y te piden un porcentaje o tu “voluntad”. Siempre ven la forma, vender los almuerzos, amarrar los tickets o los tours” (J. M. Yañez, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).*

*“Generalmente, los bienes y valores pueden prestarse para dichas situaciones incorrectas. Me refiero a boletos, reservas, etc. Si por ejemplo te dan dinero para comprar tickets, hoteles, reservas de*

transporte; hay posibilidad de que se maneje. Por ejemplo; “Mi jefe me dice: Miguel vas a llevar a 8 personas y para que compres todos los tickets te doy 8 mil dólares. Entonces, tú con ese dinero hablas con otros contactos y te facilitan el ingreso a otros lugares y me agarro el dinero; o lo consigues a menos y hay un dinero...” (M. Figueroa, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

“... Adicionalmente, siempre se da en el sector el tema de las comisiones. Antes las comisiones eran para los guías. Ahora los programadores, en las agencias, ponen su cuota y ponen las compras direccionadas. Te dicen ir o donde no ir porque los programadores o la gente de la agencia tiene su comisión o beneficio... Lo que se comisiona por compra, no solo es para el guía sino para la agencia u otros, como el conductor” (M. Molina, guía freelancer de Cuzco, comunicación personal, 17 de marzo del 2022).

“... En empresas grandes, de más de 50 personas, es lo más difícil que haya trato directo. Cuando se conversa con supervisores las respuestas no son rápidas por su nivel de poder...” (P. Yucra, guía turístico de planta, comunicación personal, 16 de marzo del 2022).

#### **2.4.5. ¿Qué hacer con los guías?**

Considerando que la falta de Pedro José Alcántara contó con la cooperación de guías turísticos independientes, se debe analizar y entender qué motivó e indujo a que los guías hayan colaborado con los cobros por servicios no brindados. Siendo un sector altamente sensible a malas prácticas, así como a mucha informalidad, la empresa debe considerar qué acciones son capaces de tolerar, cambiar y construir con estos públicos y proveedores que son la cara visible de cara al cliente del servicio que brindan.

Los guías tercerizados o *freelancers*, tenían tiempo participando en el esquema descubierto, realizando cobros indebidos. ¿Lo hicieron porque se sintieron condicionados y coaccionados o porque recibieron un beneficio? La infracción y mala práctica de este estilo, para una empresa líder del sector: ¿es tolerable?

Para asegurar la operatividad del proyecto Japón; la Gerencia de Operaciones articuló un trabajo concentrado con los guías *freelancers* restantes (65% aproximadamente) y una mejor programación, de forma que se pueda atender la demanda. Asimismo; como acción complementaria, iniciar un proceso de incorporación y fortalecimiento de los guías de planta, que son parte de la empresa, de forma que existe una fiel relación y una atención genuina, considerando que su tiempo está enfocado en los servicios prestados por la empresa.

Se debe considerar que la agencia es reconocida entre los líderes del sector. ¿Qué impactos genera para atraer buen talento? Conocida esta práctica: ¿Seguirá siendo una empresa atractiva a las nuevas generaciones o a los mejores guías?, ¿se sentirán orgullosos los otros guías que sí hacen bien las cosas de ser parte del *staff* de la compañía? Para entender qué hacer con esta audiencia clave y

con estos guías terceros, implicados en los cobros por servicios no prestados, es importante analizar alternativas y criterios que impactarán en la eficacia, atractividad y unidad de la compañía (ver Tabla 5).



Tabla 5

Alternativas y criterios que impactan en la eficacia, atraktividad y unidad

Alternativas	Criterios							
	Eficacia			Atractividad			Unidad	
	Disponibilidad inmediata de freelancer para atender turistas	Impacto económico en la operación	Calidad de la prestación de servicio - Cliente Japonés	Conformidad de otros guías freelancers que hacen bien su trabajo	Conformidad de guías de planta	Conocimiento y diferenciación del servicio de la empresa	Valores y cultura de la empresa hacia el sector	Relación y buenas prácticas con proveedores
1	Desvincular a los proveedores y guías implicados							
2	Suspender por un tiempo a los guías terceros implicados como amonestación.							
3	Incrementar los guías de planta y reducir la dependencia de freelancer							
4	Incorporar nuevos guías freelancers para reemplazar a los implicados							
5	Asignar más servicios a los guía freelancers no involucrados							

Alto impacto

Impacto medio

Bajo impacto

Fuente: elaboración propia

En función de este análisis, es clave mantener la operatividad de la operación y la calidad del servicio; pero a su vez, considerar que la empresa debe ser modelo de buenas prácticas turísticas. Bajo ese objetivo es clave articular más de alguna alternativa. La primera de ellas es, que pese al impacto en la atención y calidad que puede significar dejar de contar con los implicados, se les debe separar y desvincular como proveedores. Ello en virtud de que una eventual permanencia o no reaccionar ejemplarmente impactará en los que vienen haciendo un buen trabajo tanto como *freelancers* o como guía de planta. Por ello es clave, para responder a la demanda, asignar más tareas a los guías de planta como una situación excepcional; así como asignar más viajes a los *freelancers* que se encuentren disponibles en días o decidan ofrecerse en días libre. Es importante iniciar procesos de selección de nuevos guías *freelancers* y también nuevos de planta, que serán del mismo Cuzco, por la licencia normada para operar en el lugar (no se pueden traer profesionales de otro lado), para atender a la demanda en un mediano plazo, entendiendo que la demanda es sostenida.

Aunque el impacto económico es importante, esta empresa no opera solo ese destino turístico, y una reacción ejemplar podría afectar la reputación en futuros talentos y otros servicios, así como en los colaboradores y proveedores.

Se debe también hacer la salvaguarda que hay que considerar caso a caso en una situación así. Con ello, más allá del hecho, comprender los antecedentes de cada guía, la vinculación con la empresa (anterior o no a la llegada de Pedro José), el nivel de coacción o participación deliberada en la acción, la situación y el nivel de cooperación que ha brindado en el proceso de investigación a desarrollar. En función a ello, valorar la participación y las medidas representativas que se tomarían en caso se demuestre un condicionamiento o una situación de poder que limitaba el accionar de la persona.

#### **2.4.6. ¿Qué debe cambiar en la organización?**

##### **2.4.6.1. ¿Qué falló en el control y dirección?** Los Sistemas de Dirección son:

Los sistemas de información y control, las políticas formales de la organización. Definen la operación de la organización en conjunto, traduciendo las operaciones necesarias para llevar a cabo estrategias en tareas -estructuración y planificación- y asegurando que se ejecuten las necesarias -control-. (Alcázar, 2019, p. 37).

Es en la aplicación del sistema de dirección donde podemos encontrar una vulneración. La modalidad empleada por Pedro José Alcántara evidenciaría que el mecanismo de supervisión tiene errores operativos, fue mal ejecutado o es vulnerable, o hasta inexistente al ser una actividad (ejecutada por el área Comercial) que no está expuesta a los controles que las acciones operativas en ordinario tienen en la empresa.

El estilo de dirección aplicado por la jefa de Pedro José, que labora en el área Comercial deposita mucha confianza y falla en control. La acción de la delegación de las tareas, aunque se construye sobre la confianza, debe ser acompañada y exige la supervisión periódica del trabajo

avanzado. Los actos desplegados por Pedro José nos evidencian un actuar con motivos extrínsecos, enmarcado en la dimensión del tener, donde no le interesa la organización y sus intereses personales están por encima de todo (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 31-32).

Se ha precisado que uno de los problemas puede ser el estilo de dirección de la jefa de Pedro José. El buen directivo es alguien que tiene la capacidad de comunicar adecuadamente y con claridad para luego delegar con responsabilidad, con el objetivo de conseguir logros. Para ello, es capaz de construir un equipo cuyo trabajo sea eficiente y grato. Eso implica que posea determinadas competencias de las cuales la delegación y el trabajo en equipo son claves (Pacheco, 2015, p. 100-101) y, claramente, en el estilo de dirección, que involucra la adecuada supervisión de los procesos. Andrea Rodríguez, jefa de Pedro José, no ha detectado el problema y el mecanismo articulado por el ejecutivo, a quien delegó las funciones de asignar servicios y aprobar el pago de los mismos, en beneficio de los guías. “La habilidad de delegar consiste en lograr una vinculación y comunicación abierta y sincera entre el que delega y el delegado” (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 231-232). La elección de la persona delegada involucra un examen constante de ella; por lo que es clave verificar que es fiable, que presenta razones objetivas para confiar en él (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 212). Con ello se evidencia también “la poca capacidad para aumentar la eficacia y el valor económico de la organización” (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 152).

En Pedro José falló el autocontrol, que lo empujó a romper la confianza que se le había sido otorgada. Como ejecutivo con responsabilidad sobre otras personas y poder sobre ellas, ha debido orientarse a un comportamiento ético y ejemplar sobre los demás. Si consideramos que “el autocontrol es la capacidad de la persona de controlar el impulso de la motivación espontánea, es “imponer” la ejecución de una acción distinta” (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 84), es clave entender que el ejecutivo no se superpuso a la necesidad de sacar un provecho y un beneficio personal; sin pensar en la afectación a la organización y el desarrollo profesional de los guías tercerizados.

**2.4.6.2. Puntos claves para la continuidad y mejora de organización.** Es indispensable considerar que se requiere de:

- a. Revisión de los procesos y protocolos de supervisión en las tareas operativas, sobre todo las vinculadas a la calidad de los servicios prestados. Para pasar luego a los procesos de pago.
- b. Revisión de los procesos y protocolos de administración y contabilidad para el pago y aprobación de estos sobre los recibos por honorarios de guías tercerizados.
- c. Un mejor proceso de selección de guías tercerizados. De esa manera se asegura la probidad e idoneidad de las personas de las que se depende para dar un buen servicio. Ese proceso más que un mero trámite documentario (donde se incorporan documentos de antecedentes penales, policiales, recomendaciones y otros), podrían pasar por otros

mecanismos que certifiquen el buen proceder de los profesionales: visitas a domicilio, experiencias de cliente incógnito, talleres de simulaciones de casos complejos (operativo, ético, etc.), entre otras. Sobre este proceso queda construir programas de fidelización y de beneficios que fortalezcan el sentido de permanencia a la agencia, pese a no tener una vinculación en planilla.

d. Ante la posibilidad que otras empresas compensen de mejor manera la labor o salario de los guías turísticos independientes, es clave hacer procesos de fidelización y formación que fortalezcan el sentido de pertenencia de dichos profesionales.

e. Para asegurar la operatividad, sobre todo en el marco, que más del 30% de los guías *freelancers*, capaces de atender a este tipo de turista, estuvieran implicados, es clave el desarrollo y disponibilidad de guías de planta, que puedan tener un buen grado de identificación. Los beneficios frente a los que tienen como trabajadores independientes es clave destacarlos.

#### **2.4.7. Rol del director funcional y del director gerente**

Valdría la pena a este punto cuestionarnos: ¿Cuál es el rol de un líder en un suceso como este? ¿Deben estar orientados a qué? ¿En qué se debe involucrar? En momentos donde una falta y delito cometido por un miembro del equipo impacta en las capacidades para mejorar la atraktividad y la unidad, el líder debe centrarse en fortalecer en cada uno de esos componentes: saber, modelo de liderazgo y estructura formal, para la atraktividad; la misión externa, la misión interna y la motivación en la organización para fortalecer a la unidad. El desarrollo de sus habilidades de comunicación se vuelve esencial en la forma de ejercer la dirección bajo estas circunstancias (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 195).

Aunque no comulgue con su forma de ser, no es labor del gerente general involucrarse. “La comunicación influye en la atraktividad en la medida que contribuye a que las personas sientan mayor satisfacción por el solo hecho de realizar su trabajo”. Aquella comunicación que responde al ¿por quién estamos aquí?, sirve para que las personas se identifiquen con otras personas y con el servicio. Apela a la motivación racional por motivos trascendentes (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 196-197).

Por su lado, el director de Operaciones, Recursos y Personas sí debe tener una vinculación al asunto; y mantenerse atento al proceso de desvinculación y relación con los clientes; fuera de recuperar la operatividad y la excelencia del servicio.

#### **2.5. ¿Qué hacer después?**

Una serie de iniciativas se pueden dar, tanto para el público interno, como para los colaboradores que no tienen un vínculo contractual con la empresa. Valdría la pena partir con los equipos y colaboradores; incluyendo a estos guías tercerizados que son claves para la atención de los servicios de la agencia.

### 2.5.1. Programas de fortalecimiento: formación, sistema de recursos humanos y fidelización

Es clave fortalecer la eficacia y la atraktividad en un primer momento, tras tiempos como los que plantea el caso. Afianzar nuestros sistemas de dirección es clave, tanto como fortalecer el saber, la organización y su talento. La percepción de vulnerabilidad del sistema, la confianza con áreas soporte y entre colaboradores ameritan cambios. Es indispensable mejorar los sistemas de selección de guías terceros, y con programas de formación que sumen valor, programas de beneficios y otros atributos, se puede generar una mejora correspondencia a la confianza entre guías *freelancers* y la compañía. Estos programas pueden compensar la frecuencia, adaptabilidad, años de servicios, reconocimientos de clientes, etc.

**Tabla 6**

*Programas de formación*

	<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas</b>	Programa de Seguridad en Ruta.	Mejorar su capacidad de respuesta ante situaciones de riesgo de la salud y seguridad de los turistas (primeros auxilios, atención rápida, etc.).
	Programa de charlas de formación en servicios turísticos (servicio y ética en el trabajo).	Elevar la <i>performance</i> de los guías.
	Programa de facilidad de acceso a idiomas.	Mejorar su capacidad de cubrir un estudio de idiomas.
	Capacitación de recomendaciones para atención a clientes.	Mejorar su capacidad de cubrir un estudio de idiomas.
	Programa certificado de formación y actualización turística.	Elevar los niveles de prestación de servicios y profesionalización de guías.
<b>Fidelización y sentido de pertenencia</b>	Programa de beneficios por reconocimiento de turistas.	Motivar la prestación de un buen servicio.
	Programa de reconocimiento por años de servicios y apoyo.	Premiar la pertenencia y el buen relacionamiento con la compañía.
	Escuela de guías turísticos.	Elevar los niveles de fidelización y crecimiento.
	Reunión anual para mejoras de servicios.	Involucrarlos en la mejora de los servicios.

Fuente: elaboración propia

### 2.5.2. La gestión del clima laboral

Ante distintos sucesos que enfrentan las compañías:

Los colaboradores son frecuentemente tan escépticos como el público en general, sobre temas controversiales que involucran a sus organizaciones. Los colaboradores suspicaces y con sentido crítico pueden constituirse en parte del problema que pudiera tener la empresa,

especialmente si nada se ha hecho por convertirlos de escépticos en defensores de la organización. (Ritter, 2008, p. 12-13).

Por ello, la conversación con los mandos medios e intermedios de lo que ha pasado resulta clave como un ejercicio de franqueza y vulnerabilidad al modo de trabajo y las oportunidades de mejora en el control. Bajo los “problemas de comunicación organizacional”, frecuentemente se esconden otros problemas que tienen que ver con temas de gestión. Por lo que, si deseamos que el clima cambie, es necesario la revisión del saber, de la organización formal, informal, de la misión interna y externa. El impacto de un suceso así requiere de una recuperación de la confianza.

### **2.5.3. La gestión de la comunicación del hecho con actores claves**

“La audiencia interna no es la única que requiere información específica sobre la organización. Es indudable que las empresas tienen que generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa” (Ritter, 2008, p. 12-13). Si se tuviera que priorizar es con los clientes y con el representante de Japón de forma muy discrecional, debido a que se mantiene un tipo de dependencia y el representante se encuentra en las oficinas de la compañía. Si no se hace una acción preventiva podría terminar enterándose por otros medios o personas. Para este tipo de público, es clave tener o proyectar propuestas de mejora de forma que sienta que se está trabajando y la situación está controlada. “Es un problema de personas y no de la empresa”.

Una siguiente audiencia clave son los otros guías turísticos que no han participado de la red, pero conocen el problema. Es importante dejar con ellos clara la postura de la empresa, las medidas tomadas y los puntos objetivos sobre este tipo de conductas. Se comentarán medidas para mejorar los controles y la invitación a colaborar cuando sientan que algún miembro de la empresa quiere invitarlos a participar una práctica no ética, se comuniquen tanto de forma anónima a determinados canales (mail, número de teléfono, etc.) o de forma directa con la Jefatura o un especialista designado.

### **2.5.4. La gestión de la transparencia**

Desde el 2010 se proyectaba la importancia que la transparencia tenía en la gestión de la reputación como el factor más importante, por encima de otros como la calidad de productos, según lo reportó el Edelman Trust Barometer (Wilcox et al., 2012, p. 466). Es clave trabajar al interior de la organización y evidenciar las consecuencias, los riesgos y el impacto que puede generar en el corto y mediano plazo, de forma que se persuade de no participar de este tipo de redes para delinquir. Los colaboradores deben ser capaces de conocer la amenaza de la sostenibilidad operativa, el impacto reputacional, la fragilidad del proceso y la necesidad de reforzar el control. La mejor forma de hacerlo es a través de la conversación, de manera que no queden registros formales, masivos, que puedan emplearse de mala forma.

### 2.5.5. La promoción de las buenas prácticas

Resulta importante la promoción de buenas prácticas y la implementación de canales informativos, entre distintas iniciativas que mejoren la prevención de situaciones como las articuladas por Pedro José. Se propone lo indicado en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Buenas prácticas*

<b>Implementación de canales</b>	Anónimos	Correo electrónico Línea de denuncias
	Consultas	Correo electrónico Línea de consulta
<b>Visitas periódicas de personal jefatural</b>	Visita semestral de jefaturas o personal encargado.	
	Reunión con guías terceros – entrevistas.	
<b>Con personal supervisor que aprueba pagos</b>	Revisiones inopinadas de los procesos de pago y valoración de los reportes de los guías <i>freelancers</i> .	

Fuente: elaboración propia

### 2.6. ¿Qué paso en la vida real?

A escasas semanas de la auditoría que otorgaría la certificación se solicitó que las áreas Legal y de Gestión Humana revisen las evidencias y determinen las sanciones laborales y legales a considerar en todos los escenarios, antes de comunicarlo a Pedro José. Dada la complejidad a que se consiga que una persona tome el proyecto de certificación reemplazando a Pedro José (no solo por el corto tiempo para enfrentar la certificación sino para considerar los registros, controles y actividades del año en pocos días), se colocó a una persona de soporte que vaya conociendo a detalle cada paso del proceso hasta la fase final.

El día en el que se presentaron los documentos de la auditoría y se vencía el plazo de la certificación; se convocó a Pedro José. Se le agradece haber liderado el proyecto, pero también se le comunica que la empresa ha descubierto la falta laboral y el delito que ha cometido con recursos económicos de la empresa. No se iba a tolerar que esas conductas se realicen dentro de la organización. Pedro José reconoce lo que hizo, pide el perdón y se compromete a devolver el monto afectado, en 2 partes. Por ello, en dicha conversación firma letras y además su carta de renuncia.

Al día siguiente, Pedro José comunica, tras querer ingresar a las oficinas de la empresa, que luego de hablar con abogados decide demandar a la empresa por temas laborales. Se hizo presente con un efectivo policial para demostrar que no se le quería dejar ingresar a su centro de labores.

La empresa decide poner la demanda penal ante el incumplimiento de la promesa de devolución. Tras varios meses, Pedro José Alcántara pierde el juicio y se le impone la obligación de pago, que a la fecha no ha realizado.

A la brevedad se le comunicó también a la empresa que la certificación había sido otorgada con una calificación de 99/100.



## Conclusiones

**Respecto a la organización y la relación con sus colaboradores:** Es importante considerar que la confianza es un acto constructivo entre las personas, se consolida con el tiempo y la correspondencia. La confianza se gana y corresponde. En las empresas y sus posiciones claves, mandos medios e intermedios, no siempre se dispone del tiempo y procesos de selección no aseguran que las personas tengan la voluntad de construir confianza. Por ello, los altos directivos y los líderes, y la propia organización -en un marco de cultura y valores- debe promover el control en altos ejecutivos y mandos intermedios.

Contar con una política de cercanía a los colaboradores y un estilo de dirección orientado a construir confianza y cercanía, es clave para compartir la responsabilidad de hacer las cosas bien, por encima de los controles que se establecen al interior de las organizaciones.

La cercanía y compromiso con los terceros (*freelancers*) es muy importante también porque pueden ser fuente de información para lo que la empresa no ve o no controla; es por ello que se debe reforzar las reuniones y distintas acciones de comunicación que refuercen la cultura y generen vínculos de confianza.

**Sistemas de control:** Es claro que los sistemas de control no fueron los suficientes para detectar lo presentado en este caso; ni en su momento inicial ni en el desarrollo. Es necesario rehacer los controles y medidas de supervisión, probando su efectividad y tomando en cuenta la retroalimentación de los implicados en dichos procesos. Para ello se debe crear un equipo interdisciplinario que trabaje en este frente y elabore un nuevo sistema de control, el cual implemente los suficientes controles, que deben ser los necesarios para no volver el proceso burocrático y cumplan su rol de control.

Es importante que los procesos y controles deban ser transversales a toda la entidad, con ello aseguramos que no convivan en una sola unidad y que, de presentarse alguna anomalía, esta pueda ser encontrada por alguna área, incluso externa a la unidad en la que se originó dicha anomalía, error o falla.

De igual manera, documentar cada hecho es vital para poder generar sistemas de mejora y precedentes ante situaciones similares. El manejo de reglamentos de conducta donde se evidencia cada sanción ante hechos no éticos o faltas conductuales debe ser de conocimiento de todos los colaboradores tanto internos como externos (*freelancers*).

Las empresas que, para el desarrollo de sus operaciones, dependen de terceros, *freelancers*, personal externo o tercerizado; son también responsables de la supervisión y la promoción de buenas prácticas laborales, de manera continua. Esta acción es colaborativa y debe orientarse no solo a la cobertura de beneficios económicos, sino a aquellos no materiales, orientados a la formación y fortalecimiento de conocimientos y valores claves para el desarrollo y la naturaleza del servicio.

**Manejo de conflictos éticos:** Lo ético es tan importante como lo estratégico al interior de las organizaciones. Sea el sector que sea, la gestión de la transparencia, la ética y las prácticas anticorrupción cobran más relevancia. No solo por una gestión reputacional, sino porque afecta la cultura al interior de las organizaciones, la confianza en las personas y los proveedores; sobre todo en aquellas compañías donde existe una dependencia en terceros.

En este caso, si bien es cierto el impacto económico fue considerable para la empresa, el daño reputacional fue controlado de manera efectiva por los directores de la empresa. Esto para una empresa que brinda servicios, puede ser vital. Ello debido a que una exposición negativa en medios de comunicación o de ser de conocimiento en públicos claves impactaría en su reputación de empresa líder en el sector. No solo podría ser capitalizado por la competencia, con la debida pérdida de clientes; sino que pierde atractividad de talento y de generar relaciones con otros públicos claves.

Lo mejor es siempre mantener una revisión de los riesgos, incluso aquello que afectan la transparencia y los valores institucionales. La implicancia con todos los actores, su retroalimentación y la implementación de herramientas y dinámicas que aseguran la ética en el proceder de las partes resulta útil en la gestión de prevención de crisis operativas y reputacionales.



### Listado de referencias bibliográficas

- Alcázar, M. (2019). *Octógono Diagnóstico Empresarial. Personas y organizaciones* (vol. 4). PRODEC.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2016). Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco – 2016. *Tips Perfil Turista Extranjero 2016*. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_39\\_tips\\_2436\\_PTE\\_Cusco\\_2016.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_39_tips_2436_PTE_Cusco_2016.pdf)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2017). Perfil del Turista Extranjero de Japón – 2017. *Tips Perfil Turista Extranjero 2017*. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_40\\_tips\\_2547\\_PTE2017Japon.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_40_tips_2547_PTE2017Japon.pdf)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2020). *Reporte de Japón*. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/55/Jap%C3%B3n>
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa*. Planeta.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.). *Turismo: Principales Indicadores del sector turismo*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014, 30 de junio). *Agencias de viaje y operadores de turismo se concentran en Miraflores y Breña* [Comunicado de prensa]. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/agencias-de-viaje-y-operadores-de-turismo-se-concentran-en-miraflores-y-brena-7630/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Turismo. *Perú Compendio Estadístico 2017* (pp. 1363-1432). [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf)
- Machupicchu Terra. (2019, 26 de marzo). *Machu Picchu una de las 7 maravillas del mundo*. <https://www.boletomachupicchu.com/machu-picchu-maravilla-mundo/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2014). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ministra Silva destaca que el turismo genera 1 millón 300 mil puestos de trabajo. (2015, 3 de diciembre). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]*. <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-silva-destaca-que-el-turismo-genera-1-millon-300-mil-puestos-de-trabajo/>
- Pacheco, J. C. (2015). *Dirección por competencias. El estratega, el ejecutivo y el líder*. Grupo Editorial Mesa Redonda.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. La Crujía – Dircom.

Wilcox, D., Cameron, G., Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson.

