



El costo de la corrupción

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

Carlos Andres Fung Villaverde
Gonzalo Javier Velázquez Castañeda

Asesor:
Dr. Alejandro Bernardo Manuel Fontana Palacios

Lima, diciembre de 2020

Agradecimientos

A nuestras familias, quienes siempre nos apoyan y nos acompañan a lo largo de nuestro crecimiento profesional y personal. Adicionalmente a las personas que hicieron posible convertirnos en mejores personas.

A nosotros por tanta paciencia y perseverancia.



Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar cómo los líderes de las compañías pueden debilitar los sistemas de control con su forma de operar y cómo estas malas prácticas pueden destruir la integridad de la persona.

El caso describe una situación real donde el protagonista va descubriendo prácticas que no están relacionados con sus principios éticos y morales. Sin embargo, el negocio genera ganancias importantes.

El protagonista deberá decidir hasta qué punto seguir involucrado en esta compañía.

Palabras clave: sobornos; integridad; buenas prácticas; instituciones públicas; motivaciones y motivos



Abstract

The purpose of the following report is to analyze how companies without a sound administrative system are vulnerable to acts of corruption and wrongful practices which ultimately can destroy a person's integrity.

The case describes a real situation where the main character discovers practices that are not aligned to ethical and moral principles. However, the business actually generates significant revenue.

The main character will have to decide whether he is willing to stay in the company and, if so, for how long.

Keywords: *bribes; integrity; good practices; public institutions; motivation and motive*



Tabla de contenido

Agradecimientos.....	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción	1
Capítulo 1. Marco conceptual	3
1.1. La Teoría de las Organizaciones	3
1.2. La investigación de Arturo Del Castillo.....	4
1.2.1. Los individuos.....	5
1.2.2. El acto de corrupción.....	5
1.2.3. La organización.....	6
1.2.4. El medio ambiente.....	6
Capítulo 2. El caso	7
2.1. Inicio del caso.....	7
2.2. Grupo Inversiones	7
2.3. Adquisición de Security SAC	8
2.4. Personajes.....	9
2.4.1. Miguel Zegarra.....	9
2.4.2. Sr. Montenegro.....	9
2.4.3. Sr. Varillas.....	9
2.5. Historia de Security SAC	9
2.6. Sector público.....	11
2.7. El sector.....	11
2.7.1. Proceso de cobranza en la institución pública.....	11
2.8. El dilema	12
Anexos.....	15
Anexo 1. Organigrama Security SAC.....	15
Anexo 2. Facturación y gestión de cobranza.....	16
Anexo 3. Proceso de pagos general de una institución pública (IP)	17

Anexo 4. Nuevo proceso en la gestión de cobranzas	18
Anexo 5. Conversación en el área de abastecimiento de un cliente.....	19
Capítulo 3. Notas de enseñanza.....	21
3.1. Sinopsis del caso	21
3.2. Grupo objetivo.....	21
3.3. Objetivos de aprendizaje	21
3.4. Estrategia de enseñanza.....	22
3.5. Preguntas de discusión	22
3.5.1. Definición del problema.....	22
3.5.2. Estilo de liderazgo.....	22
3.5.3. Calidad motivacional.....	22
3.5.4. Gestión comercial.....	23
Capítulo 4. Análisis del caso	25
4.1. Análisis Octógono según las 3 dimensiones	25
4.1.1. Eficacia.....	25
4.1.2. Atractividad.....	25
4.1.3. Unidad	25
4.2. Análisis según Arturo del Castillo	27
4.2.1. Los participantes del acto de soborno	27
4.2.2. El acto de corrupción.....	28
4.2.3. La organización.....	29
4.2.4. El medio ambiente.....	29
4.2.5. Acto de corrupción y Miguel Zegarra	29
Capítulo 5. Resolución del caso	31
5.1. Propuesta de alternativas Miguel	31
5.2. Criterios para la toma de decisión de Miguel.....	31
5.3. Análisis de alternativas de Miguel	31
5.3.1. Alternativa 1	31
5.3.2. Alternativa 2.....	31
5.3.3. Alternativa 3.....	32
5.4. Plan de acción de Miguel	32
5.5. Propuesta de alternativas del señor Varillas.....	32
5.6. Criterios para la toma de decisión del señor Varillas.....	33
5.7. Análisis de Alternativas del señor Varillas	33

5.7.1. Alternativa 1	33
5.7.2. Alternativa 2.....	33
5.8. Plan de Acción del señor Varillas	34
5.8.1. Riesgos y aspectos negativos de seguir en la sociedad	34
5.8.2. Aspectos negativos en Miguel Zegarra	35
5.8.3. Términos y condiciones para la disolución de la sociedad	35
Conclusiones	37
Bibliografía.....	39



Índice de tablas

Tabla 1. Octógono de empresa de seguridad.....	26
Tabla 2. Matriz de decisión de Miguel Zegarra	32
Tabla 3. Matriz de decisión de señor Varillas	34



Índice de figuras

Figura 1. Modelo Antropológico de Pérez López – Octógono	4
Figura 2. Árbol de decisiones de un individuo que enfrenta en acto de corrupción	5
Figura 3. Grupo empresarial.....	8



Introducción

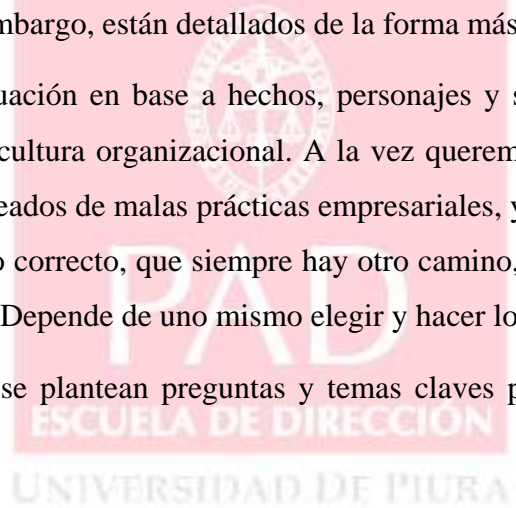
Se podría decir que la integridad del ser humano se destruye por ignorancia y por falta de carácter. En esta tesis se ha recogido y adaptado información real de una empresa que brinda servicios al estado, para ejemplificar y analizar que nuestro entorno puede destruir, comprometer y modificar a las personas, detallando cómo situaciones del día a día pueden generar aprendizaje negativo, y que el resultado será atentar contra la integridad.

Es difícil enfrentar la dicotomía entre un buen salario y atentar contra la integridad humana, cuando se tiene que tomar la decisión entre seguir en un ambiente hostil o retirarse para lograr conservar los principios individuales.

Este texto contiene datos y personajes que han sido cambiados para proteger la privacidad de la organización, sin embargo, están detallados de la forma más cercana y justa a la realidad.

Se plasmó una situación en base a hechos, personajes y situaciones reales para tratar conceptos de ética y de cultura organizacional. A la vez queremos hacer recordar a nuestros lectores que estamos rodeados de malas prácticas empresariales, y que depende únicamente de nosotros elegir el camino correcto, que siempre hay otro camino, y, al tratar con personas, no hay una única respuesta. Depende de uno mismo elegir y hacer lo mejor posible.

Al final del caso, se plantean preguntas y temas claves para estructurar y facilitar el análisis de este.



Capítulo 1. Marco conceptual

En una sociedad donde la corrupción forma parte del sistema económico del país, los actos de soborno y *lobby* entre empresas privadas e instituciones públicas se hacen cada vez más frecuentes y comunes, muchas compañías necesitan realizar sobornos o pago de incentivos a funcionarios públicos para seguir en marcha con sus operaciones.

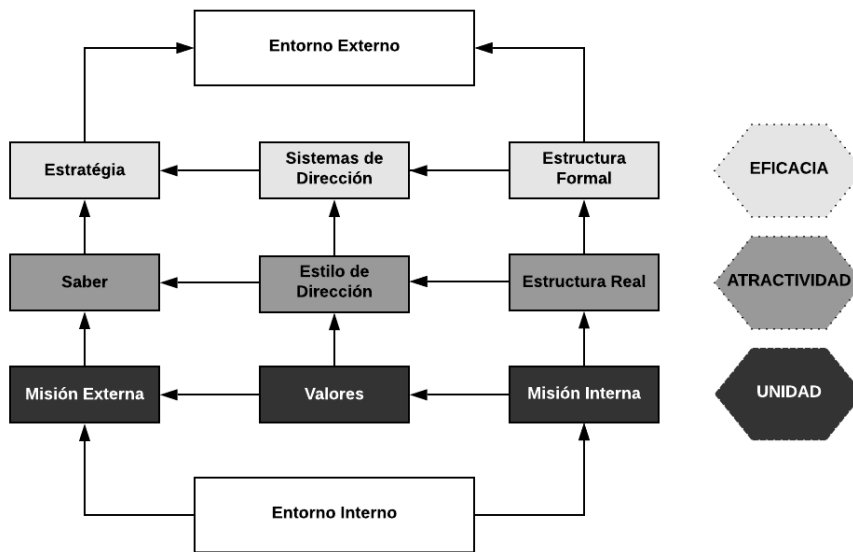
Las buenas prácticas de una compañía tienen impacto en todos los niveles de la organización. Este punto es importante dado que representa la calidad motivacional de los directivos, por lo tanto, cada decisión podría hacer sostenible o no la operación de las organizaciones en el largo plazo. En este sentido, es interesante atender a la unidad de la organización.

El grado de unidad es la medida en que aquello que las personas hacen por la empresa lo hacen con motivos trascendente, buscando la satisfacción de las necesidades de otras personas de dentro o de fuera de la organización. Cuando hay unidad en la empresa, las personas actúan de acuerdo a lo que le conviene a la empresa, porque estiman que de ese modo están satisfaciendo necesidades reales de otras personas. (Pérez López, 2013, citado en Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 149).

1.1. La Teoría de las Organizaciones

Postula que las organizaciones están compuestas por tres niveles (eficacia, atractividad y unidad), 11 variables (Estrategia, sistemas de dirección, estructura formal, saber, estilos de dirección, estructura informal, misión externa, valores y misión interna) y dos entornos (interno y externo). A continuación, este modelo se presenta de modo visual en la figura 1.

Figura 1. Modelo Antropológico de Pérez López – Octógono



Fuente: Ferreiro y Alcázar (2014)

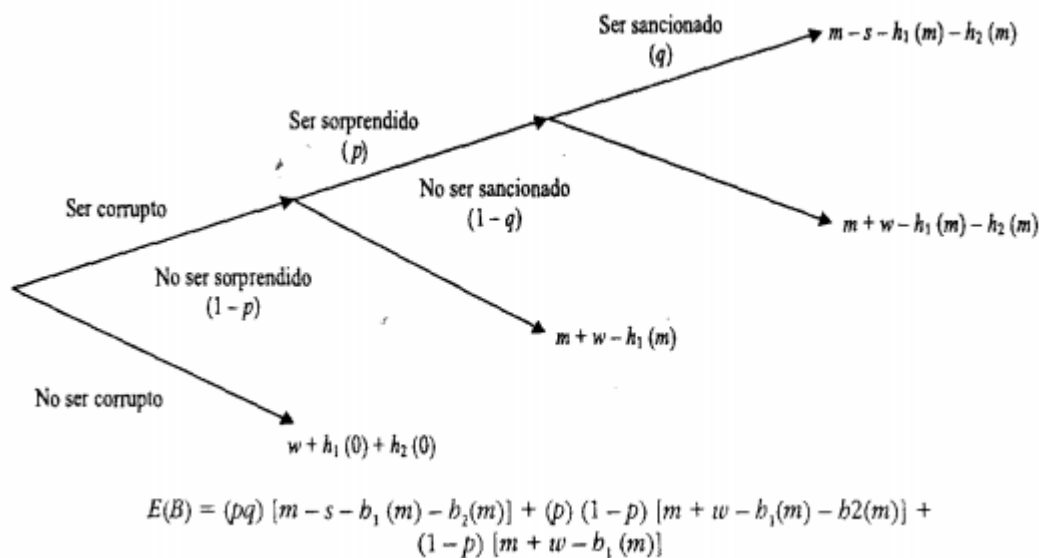
1.2. La investigación de Arturo Del Castillo

El estudio de Del Castillo (2001) sobre el soborno sostiene que existen cuatro dimensiones que se pueden analizar para medir la posibilidad de un acto de corrupción. Además, explica mediante un árbol de decisiones el cómo un individuo enfrenta una situación de soborno.

Esta investigación considera como variables el salario (w), el soborno o cuota ilegal (m), el castigo por el delito (s), el costo moral individual (h_1), el costo moral colectivo (h_2), probabilidad de ser descubierto (p) y la probabilidad de ser sancionado o castigado (q).

La figura 2 muestra el árbol de decisiones y cada uno de sus posibles resultados dependiendo de la valoración que reciba cada una de las variables dentro. Si el valor esperado de cometer un acto de corrupción es mayor a su salario el individuo cometerá dicho acto.

Figura 2. Árbol de decisiones de un individuo que enfrenta en acto de corrupción



Fuente: Del Castillo (2001)

1.2.1. Los individuos

Este nivel involucra a los actores más relevantes del acto de corrupción, ellos actúan en función de cuán pequeño es su costo moral con respecto al beneficio obtenido por una transacción corrupta. En la medida que su costo moral sea menor, existe una mayor probabilidad de que un agente actúe de manera corrupta. El bajo costo moral de un individuo depende mucho de su calidad motivacional, mientras que sus motivos sean más trascendentes su costo moral será mayor.

1.2.2. El acto de corrupción

Los factores para analizar en este nivel están relacionados a dos tipos de actos corruptos. El primero, es una acción que acelere un proceso, es decir, comprar la prioridad. El segundo acto corrupto sería una acción para cambiar una decisión.

Cada uno de estos actos está relacionado a diferentes niveles organizacionales. El acelerar un proceso le compete a niveles medios y bajos de una compañía, sin embargo, para hacer un cambio de decisión se tiene que involucrar a los niveles más estratégicos de la compañía. Por lo tanto, se puede deducir que un acto de corrupción que involucra un cambio de decisión es más costoso. Por otro lado, el costo del soborno también debe tener en cuenta la cantidad de personas que participan dentro del proceso y la toma de decisión, dado que mientras mayor sea el número de personas involucradas, más alto será el costo del soborno.

1.2.3. La organización

Los factores relacionados con este nivel se analizan en función a su extensión en la compañía, para ello la investigación ha identificado tres tipos. El primero es el eventual simple, donde los actos de corrupción se han realizado de manera puntual por uno o pocos individuos y no representa una patología sistémica de toda la organización. Segundo, el acto eventual organizado donde se involucra a una cantidad de personas más organizadas usualmente sería todo un departamento dentro de una organización. Por último, el acto de soborno sistémico que involucra a toda la compañía, donde todos están involucrados en un acto de corrupción.

1.2.4. El medio ambiente

Este último nivel analiza la situación del entorno donde se encuentra la compañía, se analizan principalmente dos factores. El primero es el grado de cambio social, este factor implica las normas y aceptaciones que se obtienen a lo largo del tiempo dentro de una sociedad. Estas están aceptadas socialmente en función a las costumbres y cultura de un determinado espacio geográfico. Por otro lado, el segundo factor es la brecha entre normas sociales y normas burocráticas. En la medida en que las normas burocráticas están más relacionadas a las normas sociales, estas serían más respetadas y legitimadas.

Estos son los cuatro niveles donde se produce un acto de corrupción que se deben analizar para llegar a encontrar una solución y mitigar el riesgo de un posible acto ilícito dentro de una compañía, según Del Castillo (2001).

Muchas veces tomar una decisión puede generar un beneficio en el corto plazo, sin embargo, la consecuencia de una decisión siempre tiene repercusiones a largo plazo. La idea de este caso es mostrar a los directivos que no solo se tiene que evaluar el beneficio inmediato tangible, sino también asegurarse de que no exista ningún riesgo en la continuidad de su operación. Además, el directivo debe tener en cuenta que sus decisiones tienen un impacto en el comportamiento de los empleados de una organización, en su integridad y su calidad motivacional.

Capítulo 2. El caso

2.1. Inicio del caso

Miguel Zegarra, gerente de administración de Security SAC, se encontraba en su oficina después de haber recibido un sobre del Sr. Montenegro, gerente general y dueño de la compañía, el cual debía ser entregado a uno de los “amigos” de Montenegro. Miguel tenía sospechas de que ese sobre contenga algún soborno para acelerar algunas facturas que estaban pendientes de pago por parte de un cliente que en su mayoría son instituciones financiadas por el estado.

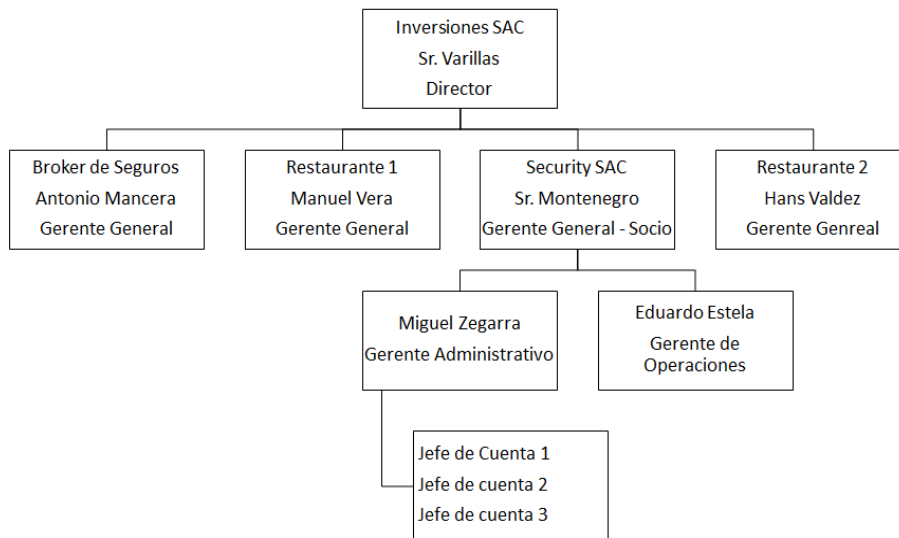
Debido a la situación, Miguel Zegarra decidió escribirle al Sr. Varillas, quien era el otro socio y además su jefe directo, para solicitar una reunión urgente, donde debería sustentar sus sospechas sobre Montenegro. Sin embargo, Miguel no sabía cómo abordar la situación y no quería llevar el problema sin un plan de acción para resolverlo.

2.2. Grupo Inversiones

La compañía Grupo Inversiones (GI), cuyo dueño era el Sr. Varillas, se encargaba de buscar oportunidades de inversión en diferentes sectores, a la fecha tenían participación en empresas del sector gastronómico, seguros, bienes raíces e importación.

Cada vez que la compañía realizaba una nueva inversión, el Sr. Varillas enviaba a Miguel Zegarra, que era personal de confianza, quien se encargaba de velar por la operación y sus intereses. Además, era responsable de identificar y mejorar deficiencias en los procesos para asegurar la continuidad y eficiencia operativa de la compañía que era adquirida. La estructura del grupo empresarial se presenta en la figura 3.

Figura 3. Grupo empresarial



Fuente: elaboración propia

2.3. Adquisición de Security SAC

En noviembre del 2017, Grupo Inversiones adquiere el 50% de la empresa Security SAC la cual pertenecía al Sr. Montenegro. Security SAC está en el rubro de servicios de seguridad y vigilancia privada y se encargaba de la dotación de agentes de seguridad para distintas instituciones públicas y tenía una facturación mensual de 2.7 millones de soles. Uno de sus principales clientes, el Hospital Nacional, representaba el 17% de la facturación total, sin embargo, tenía facturas de tres meses sin cobrar. Esto generaba una fuerte presión en la liquidez de la compañía.

A mediados de 2017, Security SAC participó en el proceso de licitación CP-SM-3-2017/HN por 12 meses con monto total de 5,940,000.00 soles. Para esas fechas, el poder ejecutivo estaba pasando por cambios constantes producto de las confrontaciones con el poder legislativo. Hubo dos cambios de ministro de Salud en 8 meses.

Estos cambios traían consigo reemplazos de los directores, personal de confianza y los grupos de trabajo en los hospitales y truncaron la continuidad de la gestión en las instituciones públicas ya que entre el equipo antiguo y el nuevo había un proceso de adaptación y transferencia de tareas que podía demorar de 30 a 45 días. Uno de los procesos que mayormente se truncaron eran los pagos.

Por otro lado, está la ineficiencia de personal que ocupa los puestos públicos que, lamentablemente, por diversos factores son conocidos como los empleados menos preparados e ineficientes por su lenta gestión.

2.4. Personajes

2.4.1. Miguel Zegarra

Joven de 27 años, gerente administrativo en Security SAC. Para esa época, cursaba un MBA en una prestigiosa escuela de negocios. Nació en el norte del país y a los 23 años salió de su casa en busca de retos y crecimiento profesional. Miguel era jugador de baloncesto desde la primaria, deporte que lo llevó a conocer a mucha gente, entre ellos al señor Varillas, con quien coincidió en un partido y en necesidades. Él estaba buscando una asistente de gerencia y Miguel un empleo.

2.4.2. Sr. Montenegro

Dueño original y gerente general, de 45 años y divorciado, quien se convirtió en copropietario de Security SAC después de tener que vender acciones de su empresa por problemas de liquidez. El Sr. Montenegro tiene en el sector de seguridad privada para hospitales más de 20 años, y es simpatizante activo de PAD de los partidos políticos más influyentes en la realidad peruana. Ha logrado hacer un patrimonio importante y una empresa que factura unos 30 millones de soles al año aproximadamente.

2.4.3. Sr. Varillas

Nuevo dueño, casado, con 2 hijos. Gerente general de Grupo Inversiones. Es un inversionista de 37 años, con patrimonio familiar y liquidez acaudalada. Es arriesgado en los negocios y con grandes ambiciones. El sr. Varillas se dedica principalmente al negocio de bienes raíces, sin embargo, hace 8 años empezó a diversificar sus inversiones. En 2013 incursionó en el sector de restaurantes; 2014 adquirió un *broker* de seguros; para 2015 volvió a invertir en un negocio adicional de comida *Nikkei* en Lima; y para finales de 2017, se interesó por un negocio de seguridad privada.

2.5. Historia de Security SAC

Empezó operando en una pequeña oficina alquilada de 30 metros cuadrados en el centro de Lima con el Sr. Montenegro y su hermano. Ellos tenían amistades dentro de cargos públicos como directores de hospitales, y por unos “amigos” lograron conseguir su primer contrato con un pequeño grupo de 22 agentes de seguridad.

Poco a poco fueron creciendo, con el tiempo, obtuvieron tres contratos y renovaron los clientes ya ganados. Lo normal era que participasen en licitaciones públicas y que ganaran los concursos como cualquier persona jurídica, sin embargo, ellos tenían facilidades para ganar por su afinidad con los directores. Solían salir a comer juntos, el Sr. Montenegro les llevaba regalos para agradecerle por haber elegido a Security SAC como proveedor del servicio de seguridad, y poco a poco, la generosidad del Sr. Montenegro fue creciendo. Al cabo de unos años, la facturación llegó a ser de 1 millón de soles mensual y lograron operar un promedio de 470 agentes de seguridad (ver Anexo 1).

Security SAC se vio envuelta en el mundo de los proveedores del estado, y conforme pasaba el tiempo fue adoptando costumbres frecuentes en las contrataciones con el estado. Cada vez que participaban de una licitación pública tenían que desembolsar unas cantidades de dinero sugeridas por las áreas de logística y contrataciones de los hospitales, además de los regalos a los directores y otros cargos directivos.

El Sr. Montenegro fue adquiriendo fama de ser una persona muy generosa al visitar los hospitales. Cada vez que había problemas con los pagos de facturas, ofrecía incentivos económicos para que agilicen sus trámites; cada vez que tenía alguna penalidad por incumplimiento de contrato, lo solucionaba con una propina al encargado de la fiscalización del servicio.

Aun así, por la burocracia de las instituciones del estado y la poca preparación del personal en los cargos públicos, se generaban problemas de liquidez, ya que, en oportunidades, se hacían “gastos extraordinarios” dentro de la empresa que afectaban el flujo de dinero de la operación, o había retrasos de hasta 90 días en el pago de las facturas. La empresa crecía en facturación, pero no era eficiente en sus costos y procesos.

Al ser una pequeña empresa, el Sr. Montenegro siempre estuvo a cargo todas las decisiones importantes. No sabía delegar y no confiaba en las pocas personas con las que trabajaba. Manejaba temas desde presentar licitaciones con clientes, operaciones en los puntos donde se daba servicio, compras pequeñas y grandes, y pago de planillas.

En repetidas oportunidades, a muchos de los agentes no les pagaban a tiempo por los retrasos en el cobro de las facturas, o les pagaban la mitad del sueldo y se acumulaban hasta 2 sueldos en el peor de los casos. Esto ocasionaba ausencias en los puestos de vigilancia, robos de equipos o artículos en las instituciones. Como consecuencia, Security SAC incurría en penalidades o desembolsos de dinero para la reposición de la pérdida de equipos.

Había muchas quejas, tanto del personal operativo como de los agentes, sin embargo, el Sr. Montenegro sabía cómo mantener contento a su personal. Pasaba semanalmente y les compraba comida a los agentes o les daba una propina módica, a la que le solía llamar: “los pasajes”.

Por otro lado, el Sr. Montenegro, como persona natural, nunca se vio en problemas de solvencia económica. Pasara lo que pasara, él siempre cobraba su sueldo y si necesitaba dinero extra, lo priorizaba por encima de otros gastos, incluso del sueldo del personal de vigilancia.

2.6. Sector público

Los hospitales públicos suelen tercerizar el servicio de seguridad y vigilancia para sus instalaciones de tal forma que ellos se puedan dedicar exclusivamente a la gestión y servicio de salud. En las instituciones del estado, la prioridad de los pagos suele ser: primero debe pagarse al personal interno, segundo, a los proveedores de insumos de acuerdo a su importancia, y por último, los servicios contratados de terceros. Hay 7,095 establecimientos públicos y privado en el sector salud en el departamento de Lima de los cuales 206 son hospitales financiados por el estado (INEI, 2018).

2.7. El sector

Existen más de 25 empresas que dan servicios de seguridad y vigilancia, desde empresas transnacionales como Liderman, Prosegur y G4S con más de 3000 empleados hasta empresas locales con menos de 1000 empleados como Boxer, Security SAC, Vigarza, Esvicsac, Grupo Vicmer, entre otras.

Los contratos suelen renovarse anualmente en la mayoría de los casos, y los requerimientos varían desde 1 agente de vigilancia privado hasta cientos de ellos para un mismo hospital.

2.7.1. Proceso de cobranza en la institución pública

Inicia en mesa de partes con el ingreso del expediente de cobranza. Esta área tiene la tarea de transferir el expediente al área de logística para su revisión y seguir su curso por cada una de las áreas involucradas (ver Anexo 2).

Para que el expediente sea enviado a la siguiente área puede pasar entre dos a cinco días. En caso el documento llegue un viernes por la tarde, puede ser transferido el siguiente martes por la tarde. Por lo que ya se perdieron 5 días.

En total son entre cinco a seis áreas de revisión en una institución pública típica. Esto quiere decir que el pago, en caso el expediente de cobranza esté correctamente elaborado, puede durar 15 días y en el peor de los casos 30. Además, los proveedores del Estado debían otorgar un crédito de, por lo menos, 45 días. Por lo tanto, el periodo de cobranzas podría demorar hasta tres meses.

En febrero del 2018, Miguel se incorporó a la empresa y comenzó a analizar el proceso de cobranza de los principales clientes dado que era uno de los principales problemas de liquidez. Para esto realizó numerosas visitas a los clientes para entender y comprender su funcionamiento. Le tomó 45 días poder comprender el funcionamiento del proceso de pagos del hospital, donde vio un alto nivel burocrático que retrasaba el proceso de pago a proveedores.

Miguel entendió que para mejorar ese proceso y acelerar sus cobranzas debía hacerle seguimiento al proceso interno del hospital. Para ello contrató a una persona dedicada al 100% a cada una de las cuentas de los clientes. Lo que significaba que estas personas llegaban a la oficina por la mañana a marcar su ingreso y a las 10 de mañana se trasladaban al local del cliente. Al final del día, regresaban a la oficina para hacer su reporte.

Como resultado del seguimiento, Miguel logró reducir el período de cobranzas de 90 a 45 días. Además, creó un equipo de cobranza, compuesto por un jefe de cuentas claves quien se encargaría de realizar las funciones que había definido en el nuevo proceso de gestión (ver Anexo 5).

2.8. El dilema

El desempeño de las cobranzas de la empresa de seguridad había mantenido un buen comportamiento desde la definición del nuevo proceso de gestión. Miguel había acertado en el diseño del procedimiento. Sin embargo, al cabo del sexto mes el jefe de cuenta se retiró de la compañía por motivos personales. Su retiro causó un retroceso en el desempeño de las cobranzas impactando en la liquidez de la compañía nuevamente.

Debido a esta situación, Miguel empezó la búsqueda del reemplazo del jefe de cuenta. No obstante, los indicadores de liquidez se deterioraron, dado que los días de cobranza se empezaron a extender nuevamente.

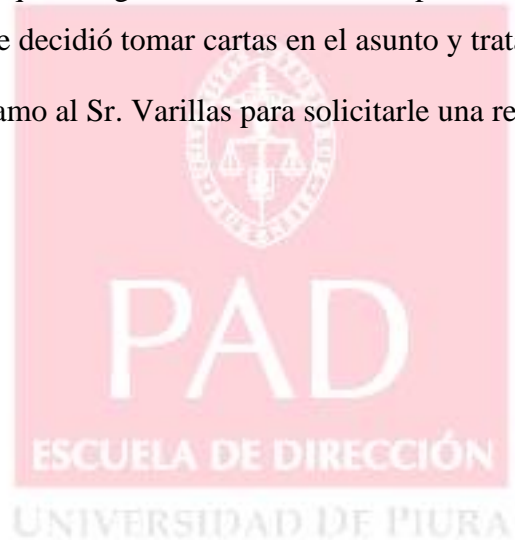
Esta situación preocupó al Sr. Montenegro quien optó por acudir otra vez a algunos viejos “amigos” que trabajaban en el sector público para solicitar ayuda. Estas prácticas eran comunes en el Sr. Montenegro, y en una ocasión Miguel escuchó una conversación “turbia” (ver anexo 4).

Después de realizar varias llamadas, Montenegro citó a Miguel a su oficina donde le dijo lo siguiente: “Miguel, hazme un favor, tengo que entregar este sobre a un “amigo”. Ahí están los datos, solo dáselo cuando venga. Te lo dejo sobre tu escritorio...”

Miguel no supo qué decir ni cómo reaccionar. Pensó que entre menos supiera del tema era mejor. Sin embargo, en el fondo sabía perfectamente lo que estaba pasando, y qué es lo que había en el sobre. Cuando llegó el “amigo”, sin más por hacer, Miguel le dio el sobre.

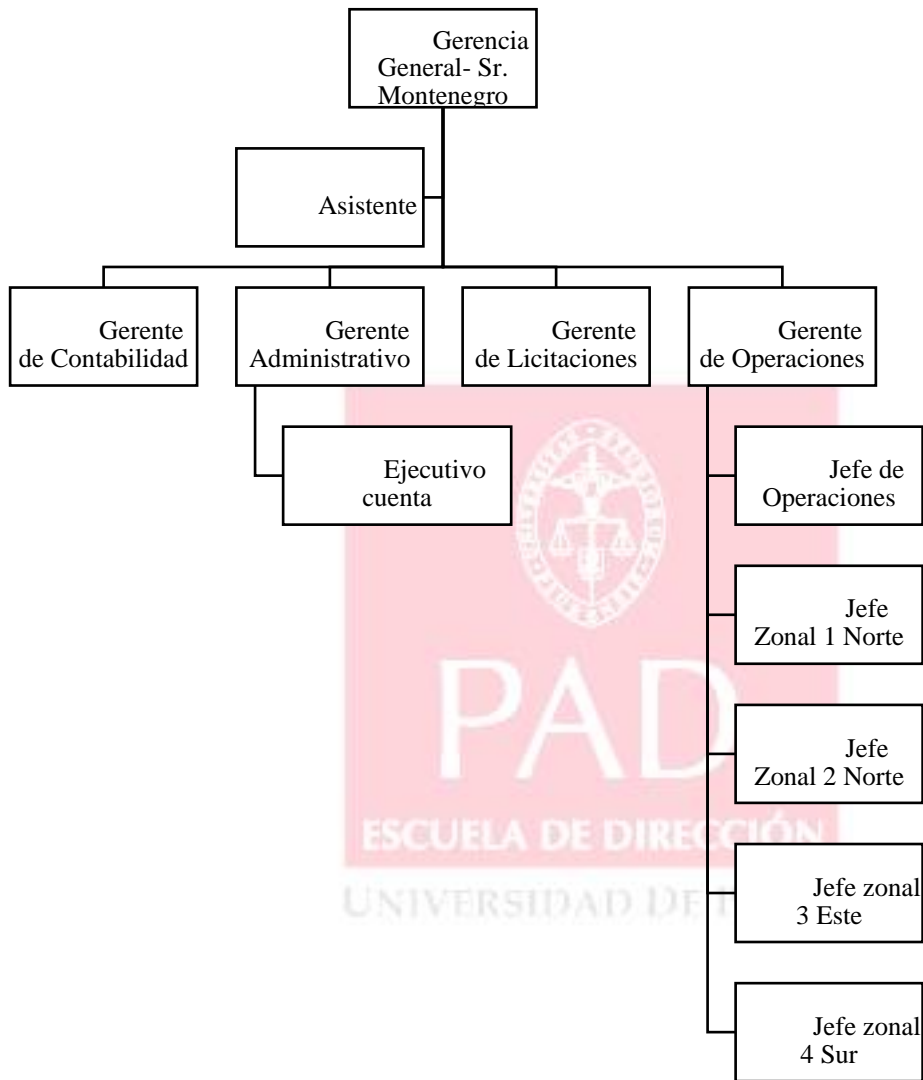
Ya eran las 5:30 de la tarde y era hora de cerrar la oficina. Luego de esta escena, Miguel, un poco desconcertado por lo que había pasado, recogió sus cosas, subió a su auto y condujo camino a casa pensando: ¿lo que hice fue coimear?, ¿me he involucrado?, ¿hasta qué punto uno tiene que involucrarse para ser cómplice? Miguel pensó que no podía seguir con eso. No iba con sus principios y sabía que si seguía en un ambiente así podía terminar tropezando y tomando malas decisiones. Así que decidió tomar cartas en el asunto y tratar de cambiar la situación.

Al día siguiente, llamo al Sr. Varillas para solicitarle una reunión.



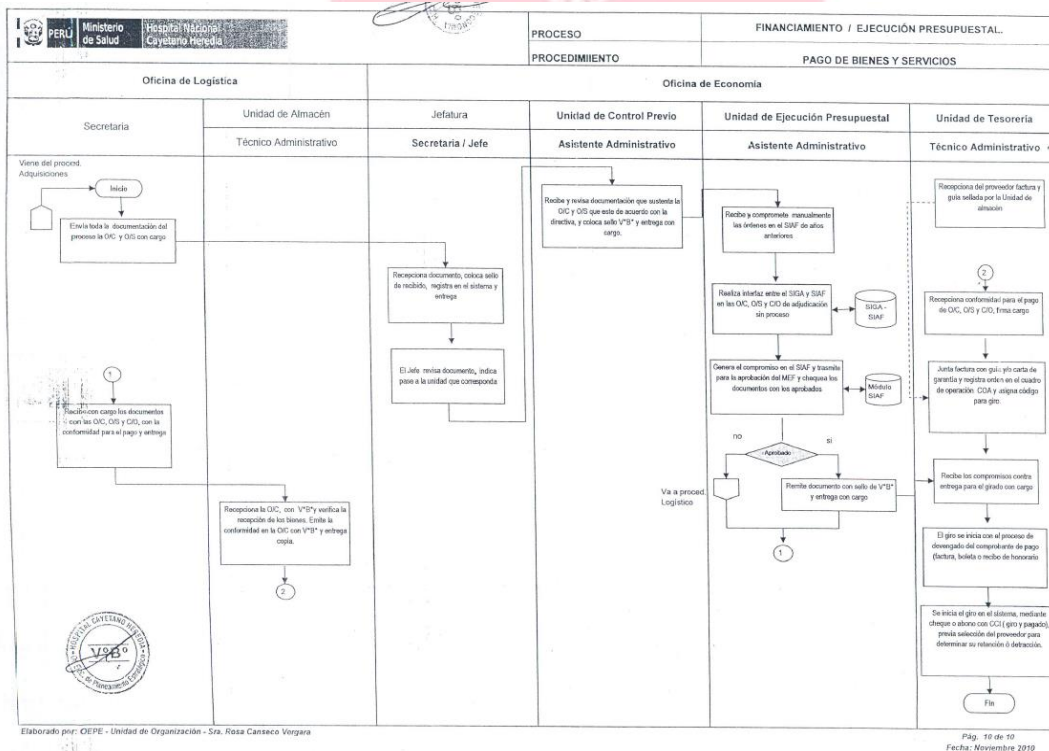
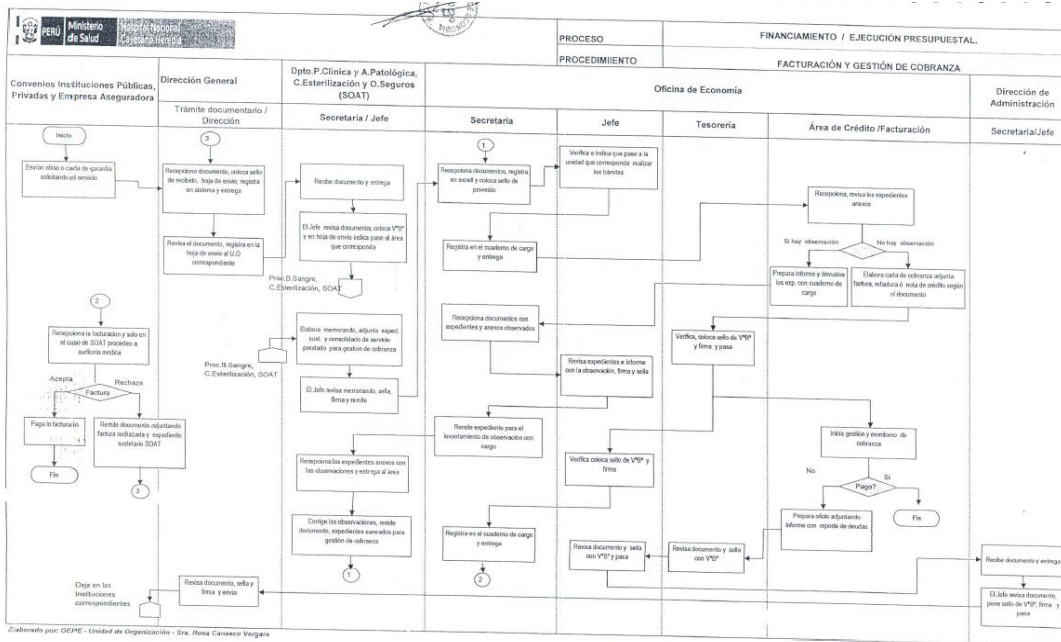
Anexos

Anexo 1. Organigrama Security SAC



Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Facturación y gestión de cobranza



Fuente: Ministerio de Salud [Minsa] (2010)

Anexo 3. Proceso de pagos general de una institución pública (IP)

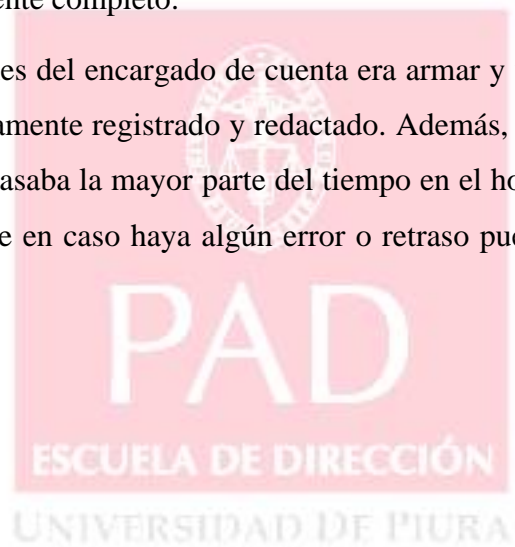
1. Mesa de partes: es el área por donde debe iniciar cualquier comunicación o documento que se quiera hacer llegar a algún funcionario de la IP.
2. Logística: es el área encargada de gestionar y contratar los servicios que la IP necesita para operar. Dentro del proceso de cobranzas, ellos son los que generan el expediente principal encabezado por una “Orden de servicio” (OS). La OS es el documento que identifica el expediente de pago y además se detalla las condiciones del servicio como periodo, monto, tipo de proveedor y área usuaria.
3. Control previo: es el área encargada de revisar y dar conformidad al expediente generado por el proveedor en conjunto con Logística. Además, vela porque se cumplan los requerimientos normativos especificados en las cláusulas del contrato.
4. Contabilidad: área encargada de revisar los temas fiscales y tributarios. Por ejemplo: antes de cancelar una factura, debe verificar que el proveedor no tenga deudas tributarias como IGV, provisión impuesto a la renta, pagos Essalud, entre otros. En caso de que haya alguna deuda comprometida del proveedor con el sistema tributario o fiscal, la IP tiene la obligación retener ese dinero y descontar del pago de la factura para luego emitir una orden de envío a la entidad beneficiaria.
5. Tesorería: es el área encargada de hacer el desembolso del pago de la factura y hacer llegar el dinero a las entidades beneficiarias. Es la última instancia en el proceso de cobranza.

Anexo 4. Nuevo proceso en la gestión de cobranzas

Las principales razones de los retrasos en cobranza que podíamos controlar eran:

1. Traslados del expediente entre las áreas. Podría demorarse de 2 a 5 días por área y eran un total de 5 a 6 áreas.
2. Errores técnicos en la elaboración del expediente ya que no se cumplían los requisitos documentarios, es decir; el contrato tiene unas pautas para armar el expediente de cobranza donde se debe adjuntar documentos como: boletas de pago, pago de impuesto de la empresa, pagos de AFP, pagos de seguros, entre otros, de los 108 agentes que daban el servicio de seguridad. A veces faltaba algún documento de un agente y por eso se devolvía el expediente completo.

Una de las funciones del encargado de cuenta era armar y verificar que cada uno de los documentos esté correctamente registrado y redactado. Además, al iniciar el proceso de pago, el encargado de cuenta pasaba la mayor parte del tiempo en el hospital, haciendo seguimiento a su expediente, para que en caso haya algún error o retraso pueda corregir o presionar para reducir los tiempos.



Anexo 5. Conversación en el área de abastecimiento de un cliente

Jueves 27 de junio - Conversación en el área de abastecimiento de un cliente:

- Jefe de abastecimiento: “mi amigo” Montenegro, pase, por favor, tome asiento. ¿En qué lo puedo ayudar?
- Sr. Montenegro: “amigo”, tengo retrasos con el pago de mis facturas, ya estamos en el día 55 desde que ingresamos nuestra factura y aún no he podido finalizar el trámite. Me han observado como 3 veces el expediente. Parece que quieren hacer lo imposible para no pagarme...
- J.A.: Si pues, usted sabe que aquí somos muy estrictos al revisar los documentos, hoy en día la OSCE está encima de nosotros fiscalizando todos los procesos. Nadie quiere correr el riesgo de cometer un error y terminar siendo multado o sancionado para trabajar con el estado. Usted sabe, la calle está dura...
- Sr. Montenegro: Sí “amigo” yo entiendo, pero ya no puedo esperar. Estoy ajustado de dinero, tengo que pagar planilla, se viene julio, tengo que pagar gratificaciones. Necesito de su apoyo...
- J.A.: “amigo” veré que puedo hacer, pero usted sabe cómo trabajamos.
- Sr. Montenegro: Tranquilo “amigo”, tenemos tantos años trabajando juntos. Nunca le he fallado, solo necesito que me apoye...
- J.A.: Llámeme por la tarde al final del día. Tal vez le tenga noticias...

Capítulo 3. Notas de enseñanza

3.1. Sinopsis del caso

Se presenta la empresa Security SAC, especializada en brindar servicios de seguridad privada y liderada por el Sr. Montenegro, quien a finales del 2017 puso en venta el 50% de las acciones por falta de liquidez, este porcentaje fue adquirido por un inversionista, el Sr. Varillas.

El Sr. Varillas nombró a Miguel Zegarra como gerente administrativo para que vele por sus intereses y los de la empresa.

Con el transcurso del tiempo, Miguel se sumerge en la operación y gestión comercial donde encuentra que el Sr. Montenegro realizaba coimas para acelerar los procesos de cobranza. Tras descubrir este modo de trabajo, realizó ajustes en los procesos y responsables de la cobranza con el fin de ser más eficiente y transparente.

Estas operaciones en algún momento lo llegaron a perjudicar y debe decidir si desea seguir laborando y atentar contra su integridad moral o denunciar las malas prácticas de la empresa con su jefe directo, el Sr. Varillas.

3.2. Grupo objetivo

Este texto se hizo con el objetivo de servir como material de discusión en clase de Gobierno de Personas, e incluirlo en programas de especialización en gestión humana o MBA. El caso plantea una situación donde el protagonista se da cuenta que las acciones administrativas realizadas en la empresa están perjudicando su integridad. A la vez, existe la dicotomía donde tendrá que elegir entre su integridad como persona humana y una remuneración por los servicios prestados.

El caso proporcionará suficiente información para desarrollar conceptos como motivación, convicción, principios, personalidad, fuerza de voluntad, estilos de liderazgo; además, desarrollaremos los tres niveles en la empresa en base al octógono.

3.3. Objetivos de aprendizaje

El objetivo principal de este caso es transmitir nuestra experiencia a futuros directivos para que puedan evaluar y tomar una mejor decisión ante una situación similar. También podría ser útil para saber abordar y aconsejar este tipo de temas con colegas.

Por ejemplo, en el caso se menciona que Miguel Zegarra tiene que decirle a su jefe que su socio entrega coimas. Dar este mensaje no es tan sencillo. Hay que tener en cuenta el tipo de jefe que uno tiene y tener la suficiente sutileza para abordar el tema. En algunos casos, las personas se dejan llevar por incentivos económicos y no les importan los medios.

3.4. Estrategia de enseñanza

Aconsejamos al encargado de dirigir el caso que, al momento de la discusión, no personalice y evite los ejemplos individuales de experiencias pasadas ya que se pueden crear sinsabores entre los presentes en la sala de discusión.

Para poder profundizar y llegar a los objetivos del caso, se recomienda especificar que se tiene que evaluar desde el punto de vista antropológico y de preferencia, que la audiencia tenga una estructura básica sobre la motivación y los motivos de las personas, la ética y el octógono.

3.5. Preguntas de discusión

3.5.1. Definición del problema

- ¿Cuáles son los síntomas?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿De quién es el problema?
- ¿Por qué se da el problema?
- ¿Quién toma la decisión?

3.5.2. Estilo de liderazgo

- ¿Cuál es el perfil directivo del Sr. Montenegro?
- ¿Cuál es el perfil directivo del Sr. Varillas?
- ¿Cuál es el perfil directivo de Miguel Zegarra?

3.5.3. Calidad motivacional

- ¿Qué tal es la calidad motivacional de Miguel Zegarra?
- ¿La del Sr. Montenegro?
- ¿La de Sr. Varillas?

3.5.4. Gestión comercial

- ¿Por qué se recurren a las coimas? ¿Hay forma de evitarlas?
- ¿Es posible ser cliente del estado sin tener que romper las normas?
- ¿Es un mal necesario la corrupción?
- ¿Es posible hacer cambiar la forma de operar del estado?



Capítulo 4. Análisis del caso

4.1. Análisis Octógono según las 3 dimensiones

4.1.1. Eficacia

Vemos una empresa que aparentemente funciona. Sin embargo, ha podido subsistir en el tiempo gracias a sus actos de corrupción. En realidad, no funciona bien. Tenemos excesos de cuentas por cobrar, muchas obligaciones por pagar, existe una falta de control en cuanto a flujos de caja. Esto se evidencia con la falta de liquidez y las cuentas por cobrar. Su proceso de cobranza no funciona.

Se dedican a dar el servicio de seguridad y vigilancia ganando licitaciones y solucionando problemas con actos de corrupción.

4.1.2. Atractividad

Para generar atractividad en una empresa se debe tener un grado de admiración y anhelo por parte de los colaboradores hacia la empresa, o de los subordinados a los jefes. Cada uno de estos jefes debe tener la capacidad de generar “valor agregado” a cada uno de sus subordinados en cuanto a aprendizaje. Mientras más las personas aprendan con sus actividades, más atractiva será la organización. En el caso analizado, no se está generando un desarrollo de las habilidades de gestión.

Una organización que tiene como principio generar dinero a toda costa, y lo que les puede ofrecer a sus trabajadores es un salario, no genera atractividad a los colaboradores ya que los salarios pertenecen a la motivación extrínseca. En algún momento se quebrará la relación y en la primera oportunidad que algún colaborador tenga de migrar a otra empresa lo hará sin pensarlo dos veces.

4.1.3. Unidad

El señor Montenegro era demagogo populista. Mantenía a los trabajadores entretenidos mediante eventos deportivos, fiestas en días festivos, apoyaba con propinas e invitaba comida a los trabajadores de vez en cuando, entre otras cosas, a pesar de que muchas veces no pagaba los sueldos a tiempo. Sabía cómo incentivar a las personas y todo lo resolvía con dinero. En resumen, se preocupaba más por sí mismo que por su gente, no era justo y tampoco le preocupaba serlo.

El Sr. Montenegro ha construido una empresa que produce riqueza económica. No solo para él, sino también para sus empleados. Sin embargo, se puede observar que más se preocupa de su propio beneficio sin importar la situación económica de sus empleados. Esto se puede observar en las épocas de poca liquidez, cuando dejaba de pagarle a sus trabajadores 1 o 2 meses, pero él no se perjudicaba. Igual recibía el dinero que necesitaba para generar su comodidad.

La unidad en una empresa se representa por el nivel de compromiso que tienen los trabajadores para servir a los demás y la percepción de estos sobre qué tan justa es la empresa. Una forma sencilla de darse cuenta del nivel de unidad de una empresa es ver el clima laboral y cómo interactúan las personas en ella.

Tabla 1. Octógono de empresa de seguridad

<p><u>Estrategia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Brindar servicio de seguridad privada a instituciones del estado para generar riqueza. -Aprovechar la influencia y el poder económico para generar beneficio. 	<p><u>Sistemas formales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Sistema de seguimiento y cobranza elaborado por Miguel Zegarra. -No tenía sistema de cobranza. 	<p><u>Estructura formal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Gerencia: Se encarga de la administración del dinero y negociación de contratos. -Varillas adquiere el 50% de la empresa y coloca a Miguel como Gerente Administrativo.
<p><u>Saber:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresa: servicios de seguridad privada. Dar coimas para acelerar procesos y toma de decisiones. -Miguel: conoce los procesos procedimientos y sistemas en el sector público. Elabora sistemas de cobranza y seguimiento comercial. 	<p><u>Estilos de liderazgo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Montenegro es demagogo. Se puede decir que el justifica los medios con el objetivo de generar riqueza económica. - Sentimentalismo. Buscan soluciones fáciles. -Zegarra: Estructurado, orientado al consenso. 	<p><u>Estructura Real:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Montenegro participa activamente de todas las áreas. -No delega el 100% de las decisiones. - Miguel es joven y tiene poca experiencia en comparación con Montenegro.

<p>-Todos en la organización resuelven sus problemas del mismo modo.</p> <p>-No sabe de procesos.</p>	<p>Toda la organización se ha contagiado del estilo de liderazgo del Sr. Montenegro.</p>	
<p><u>Misión externa:</u></p> <p>-Cumplir con los requisitos y necesidades de sus clientes en cuanto a servicio de seguridad.</p>	<p><u>Valores de dirección:</u></p> <p>-Cultura de coimas. Montenegro prioriza su beneficio y agilizar los procesos.</p> <p>-Esta cultura se ha trasladado a toda la organización.</p> <p>-Deshonestidad. Robos en la organización.</p> <p>-No hay esfuerzo para conseguir resultados.</p>	<p><u>Misión interna:</u></p> <p>-No le preocupa el bienestar de sus trabajadores</p>

Fuente: elaboración propia

4.2. Análisis según Arturo del Castillo

Tomando en cuenta las 4 dimensiones, se analizarán al detalle cada una de estas para el siguiente caso.

4.2.1. Los participantes del acto de soborno

En este aspecto debemos tener en cuenta al señor Montenegro y los funcionarios públicos, para ambos casos se deberá tener en cuenta los valores y principios de cada uno de ellos.

Con respecto al señor Montenegro, en el caso se puede distinguir que es una persona que siempre busca sacarle provecho a cada situación sin importar si sus acciones son éticas o no. Su motivación es racional con motivos extrínsecos. Además, la situación de liquidez que

enfrentaba su compañía empuja a que se tenga que acelerar sus cobranzas las cuales eran necesarias para mantener su salud financiera.

En la contraparte encontramos a los funcionarios públicos quienes siguen procedimientos con altos niveles burocráticos que dilatan el tiempo del cumplimiento de los procesos de pagos, además, en la mayoría de estos procesos, los funcionarios tienen un relevante poder de decisión en cada actividad del proceso, por ejemplo, pueden decidir qué factura por pagar se puede priorizar.

En este ámbito, ambos individuos se sienten motivados para cometer un acto de corrupción dado que esta acción beneficiaría a ambas partes, dado que al señor Montenegro le ayudaría a cobrar más rápido y al funcionario público, obtener una “cuota” adicional a su salario.

4.2.2. El acto de corrupción

En esta dimensión se analizará la implicación del acto de corrupción, en este caso dicho acto se realizaría para acelerar un proceso administrativo y no cambiar una decisión administrativa.

En el caso, el pago se realizaba después del límite de fechas establecidas por el proceso regular de pagos, sin embargo, esta situación es similar para otros proveedores del estado por lo tanto estos plazos ya han sido adaptados por las empresas prestadoras de servicios. Con respecto al señor Montenegro, lo que busca es reducir este plazo al periodo regular mediante un incentivo monetario hacia los funcionarios públicos. Con respecto a ellos, recibir este incentivo no implicaría un cambio de decisión con respecto a su proveedor, sino sería cumplir los plazos establecidos para efectuar el pago. Esto hace poco riesgoso dicho acto dado que estaría dentro de los procesos regulares que debe cumplir esta institución. En un proceso de auditoría interna, los funcionarios públicos no tendrían ningún problema en sustentar su accionar debido a que está dentro del marco regular del proceso.

En conclusión, en esta dimensión es menos riesgoso cometer dicho acto, por lo tanto esto aumentaría la probabilidad de cometer un acto de corrupción por parte de los funcionarios públicos. Además, el costo del soborno sería menor para el señor Montenegro, dado que no implicaría sobornar a un funcionario con un nivel de decisión mayor, es decir, más caro.

4.2.3. La organización

Con respecto a este ámbito, se analizará cual es el nivel de participación de los diferentes agentes del acto de corrupción: desde un acto puntual que involucra una persona o un acto sistemático donde una organización completa está involucrada en dicho acto.

Para el caso, tenemos en cuenta que solo involucra el área administrativa de la entidad pública: los departamentos de tesorería y logística, quienes forman parte del proceso de pagos a proveedores. Por lo tanto, el nivel del soborno deberá considerar un monto que pueda cubrir un beneficio a los involucrados dentro del proceso de pagos. Dependiendo de la cantidad de personas involucradas, el soborno puede ser más o menos costoso. Por lo tanto, en este aspecto el costo del acto de corrupción podría ser una barrera para su realización.

4.2.4. El medio ambiente

Dentro de esta dimensión, se analizará qué tanta aceptación tiene este acto por parte de la sociedad. Lamentablemente, en muchos casos estos actos forman parte del sistema administrativo. En nuestro país, según la décimo quinta encuesta Global de Fraude de EY, el 82% del sector empresarial peruano lo tiene como una práctica extendida (Cornejo, 3 de febrero de 2019).

Considerando que dentro de nuestro país la mayoría de empresas realiza o considera que los sobornos son parte de un proceso regular, un acto de corrupción no tendría un costo moral social grande dentro del sector empresarial. Por lo tanto, el costo moral social del señor Montenegro se haría menor con relación a otros tipos de actos de corrupción en el entorno empresarial.

4.2.5. Acto de corrupción y Miguel Zegarra

En este entorno, el costo moral de la corrupción y las probabilidades de ser descubierto y castigado son mínimas. A pesar de ello, Miguel Zegarra, quien se encuentra en este dilema, deberá ponderar el beneficio de este acto con su propio costo moral antes de tomar una decisión. Miguel Zegarra es una persona joven con valores y con gran proyección profesional. Por lo tanto, sabe que cometer este tipo de acciones puede perjudicar su integridad personal y su reputación en su desarrollo profesional.

Es un hecho que el ser humano puede adaptarse y actuar conforme al entorno. Por lo tanto, si una persona está rodeada de actos de corrupción, cabe la posibilidad que en algún momento empiece a ver esto como un acto normal, y pueda cometer uno, y luego otro, y así

hasta hacerlo una práctica ordinaria. Por ejemplo: Si un niño crece viendo y escuchando mentiras entre sus padres, es muy sencillo que desarrolle ese vicio, de forma que en el futuro se le hará muy fácil mentir. La repetición de este tipo de actos corrompe la voluntad del ser humano, y con el paso del tiempo se perfeccionan definiendo un vicio en dicha potencia.



Capítulo 5. Resolución del caso

5.1. Propuesta de alternativas Miguel

- Alternativa 1: no contárselo al señor Varillas y hacerse el tonto.
- Alternativa 2: contárselo al señor Varillas y renunciar.
- Alternativa 3: contárselo al señor Varillas, quedarse y solucionar el problema del área.

5.2. Criterios para la toma de decisión de Miguel

- Integridad de Miguel: buscar la alternativa que haga que Miguel no vaya en contra de sus principios y valores, dado que acceder a esto desencadenará en una pérdida progresiva de su integridad personal.
- Proyección profesional: conveniente a su crecimiento y proyección profesional.
- Económico: conveniente a su beneficio económico inmediato.
- Relación con señor Varillas: mantener la relación con su mentor, el señor Varillas quien ha depositado su total confianza en él.
- Riesgo de ser relacionado con los actos de corrupción.

5.3. Análisis de alternativas de Miguel

5.3.1. Alternativa 1

Incremento de sus posibilidades de beneficio económico dado que del modo como viene operando la compañía le es conveniente a él y la empresa, además Miguel ocupa una posición importante. Sin embargo, permitir este tipo de actos le generaría un deterioro en su integridad personal en el mediano plazo además si el señor Varillas se entera de este incidente podría perjudicar la relación de confianza que ha mantenido durante muchos años.

5.3.2. Alternativa 2

Renunciar a su puesto tiene impacto económico significativo, dado que estaría renunciando a un beneficio económico fijo, sin embargo, mantendría sus valores y principios intactos, además de no ser relacionado con actos de corrupción.

5.3.3. Alternativa 3

Quedarse y solucionar el problema sería beneficioso para su crecimiento profesional, además sería una oportunidad para demostrar sus capacidades, sin embargo, si continúa en esa área puede ser involucrado o relacionado con actos de corrupción, a pesar de que mantenga su integridad personal.

En relación con las alternativas analizadas, a continuación, en la tabla 2, se presenta la matriz de decisión de Miguel Zegarra.

Tabla 2. Matriz de decisión de Miguel Zegarra

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Integridad	-2	2	2
Proyección profesional	0	0	2
Impacto económico	2	-1	0
Relación con Varillas	-1	0	0
Reputación	-2	2	-2
Resultado	-3	3	2

Fuente: elaboración propia

5.4. Plan de acción de Miguel

Miguel decidió contarle a Varillas la situación actual y renunciar al cargo que ocupaba. Para esto:

- Solicitó una reunión con el Sr. Varillas a los dos días de haber tomado la decisión.
- Documentó las evidencias que muestran los actos de corrupción.
- Preparó una lista de sus requerimientos: deseaba permanecer un mes más mientras conseguía otro trabajo, y pedía además algunos permisos para asistir a futuras entrevistas.
- Por último, él comunicó al Sr. Varillas la situación de corrupción en una reunión presencial.

Ante lo expuesto por Miguel, el señor Varillas se encontró con un problema. Podría ser relacionado con actos de corrupción debido a que tenía el 50% de las acciones de la compañía de seguridad. Por lo tanto, debía tomar una decisión.

5.5. Propuesta de alternativas del señor Varillas

- Alternativa 1: Aceptar la renuncia de Miguel y seguir con la sociedad.

- Alternativa 2: Retener a Miguel y disolver la sociedad.

5.6. Criterios para la toma de decisión del señor Varillas

- Integridad: el señor Varillas es un inversionista y siempre ha llevado los negocios de la mano con sus valores.
- Reputación: es importante para futuras sociedades.
- Económico: beneficio económico inmediato.
- Relación con Miguel: es importante mantener una buena relación con alguien de confianza.

5.7. Análisis de Alternativas del señor Varillas

5.7.1. Alternativa 1

Mantener el negocio le permite recibir flujos futuros, por lo tanto, mantiene trabajando su inversión, de lo contrario, tendría un monto de efectivo paralizado. Por otro lado, existe un riesgo importante de ser relacionado con los eventos de corrupción de su socio, y esto lo perjudicaría en futuros negocios. Finalmente, si continúa con el negocio, no sería posible seguir trabajando con Miguel, deteriorando su relación con una persona de su entera confianza.

5.7.2. Alternativa 2

Disolver la sociedad implicaría liquidar su posición con el riesgo de que su socio no le pague lo debido por su participación: lo liquidaría a un valor menor al que le costó. Además, el efectivo obtenido no le generaría flujos futuros hasta encontrar otra alternativa de inversión. Por otro lado, podría retener a Miguel y trabajar con él en futuros proyectos.

En relación con las alternativas analizadas, a continuación, en la tabla 3, se presenta la matriz de decisión del señor Varillas.

Tabla 3. Matriz de decisión de señor Varillas

	Alternativa 1	Alternativa 2
Integridad	-2	2
Reputación	-2	0
Impacto económico	2	-2
Relación con Miguel	-2	2
Resultado	-4	2

Fuente: elaboración propia

5.8. Plan de Acción del señor Varillas

El señor Varillas optó por disolver la sociedad con el señor Montenegro:

- Rechazó la renuncia de Miguel y le propuso salir del negocio.
- Consultó con su abogado si la disolución le podría generar una penalidad.
- Cuantificó el monto mínimo que podría recibir por su porcentaje en la sociedad.
- Su abogado preparó un documento donde a Miguel y al señor Varillas se les desligaba de cualquier acto de corrupción en la compañía.
- Convocó a una reunión con el señor Montenegro y Miguel.
- Negociaron la disolución de la sociedad, donde el señor Montenegro firmaba un documento que los exoneraba de cualquier responsabilidad.

5.8.1. Riesgos y aspectos negativos de seguir en la sociedad

- Sr. Varillas es socio de la empresa al 50%. Frente a algún litigio por corrupción quedaría involucrado.
- Riesgo de perder el dinero invertido en la empresa de seguridad ya que una empresa basada en actos de corrupción como medio para generar riqueza no podrá ser sostenible a largo plazo. ¿Quién hará las negociaciones en el futuro?
- Limitaciones en cuanto al manejo operativo de Miguel. Ya que el Sr. Montenegro toma el 100% de las decisiones de la empresa, y si algo no se resuelve, él lo soluciona con coimas. Bajo este sistema no se puede tener consistencia en la ejecución de las operaciones. “Si el líder no quiere cambiar, nada va a cambiar”. No hay apertura para un cambio.

5.8.2. Aspectos negativos en Miguel Zegarra

- **Integridad:** Es un hecho que la repetición de actos de corrupción o actos que éticamente están mal corrompen la integridad de la persona. El ser humano se adapta y aprende de su entorno. Por lo tanto, existe la posibilidad de que más adelante llegue a hacer estos actos, o simplemente los avale. Incluso podría dañar su reputación: al rodearse de gente corrupta, las otras personas pensarán que uno tiene los mismos hábitos.
- **Legal:** Corre riesgo de que lo relacionen con actos que pueden ser legalmente sancionados por la ley. Esto quebraría su desarrollo profesional.

5.8.3. Términos y condiciones para la disolución de la sociedad

- Evaluar los términos al romper el acuerdo de sociedad y generar el mejor impacto económico para ambas partes.



Conclusiones

La integridad personal. Es primordial actuar en función a los valores de cada uno dado que las acciones no solo tienen un impacto en el corto plazo, sino que también afectan la imagen e integridad en el largo plazo. Por lo tanto, actuar de una manera corrupta podría deteriorar la integridad de cada persona de manera progresiva.

Mejora de sistema de dirección. Existen muchas maneras de evitar actos de corrupción dentro de una organización, por ejemplo, como menciona Morales (2005), la Ley de Sarbanes-Oxels, aprobada en el 2002 en Estados Unidos, promueve las políticas y procedimientos que mejoren la gestión empresarial, además de recuperar la confianza de los accionistas después del caso Enron¹.

La documentación de los procesos permite tener una trazabilidad de las acciones de los empleados que forman parte de cualquier proceso que involucre un impacto financiero en la compañía. De esta manera se puede poner en evidencia si una acción corresponde a un error o acto deliberado.

La corrupción deteriora la imagen de la compañía. Según Long y Rao (1995), el valor de una compañía se deteriora si existen evidencias de acciones no-éticas. Es importante saber con qué tipo de personas se hacen negocios. En este caso, el señor Varillas y Miguel aceptaron hacer negocios con una empresa cuyo director tenía comportamientos y acciones no éticas. Por lo tanto, antes de realizar cualquier tipo de fusión o relación comercial con una compañía se debería tener en cuenta saber quién dirige la empresa e identificar cuáles son sus motivaciones.

¹ En el 2001, se dio el caso Enron donde los directores de la compañía y la auditora Arthur Andersen cometieron actos de corrupción, generando grandes pérdidas a sus accionistas y trabajadores (“Claves del caso Enron”, 25 de mayo de 2006).

Bibliografía

- Claves del caso Enron. (25 de mayo de 2006). *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/mundodinero/2006/01/30/economia/1138592963.html>
- Cornejo, J. (3 de febrero de 2019). Opinión: El soborno empresarial [Opinión]. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/opinion-soborno-empresarial-257442-noticia/>
- Del Castillo, A. (2001). El soborno: un marco conceptual para el análisis. *Gestión y Política Pública*, X(2), 275-307.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Infraestructura del sector salud por tipo de establecimiento, según departamento 2016-2018*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/2-infraestructura_2.xlsx
- Long, D. M. y Rao, S. (1995). The wealth effects of unethical business behavior. *Journal of Economics and Finance*, 19(2), 65-73.
- Ministerio de Salud [Minsa]. (10 de diciembre del 2010). Manual de procedimiento de facturación, gestión de cobranza y pago de bienes y servicios (R.D. N° 278-2010-SA-DS-HNCH/DG). *Portal de Transparencia*. Recuperado de: https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13147/PLAN_13147_2016_MAPRO_PROGRAMACION_DE_FACTURACION_GESTION_DE_COBRANZAS_Y_PAGOS_DE_BIENES-ILOVEPDF-COMPRESSED.PDF
- Morales, J. D. (2005). La ley Sarbanes-Oxley y la auditoría. *Partida doble*, 169, 104-109.