

INCERTIDUMBRE, RIESGO Y ÉTICA

CASO ODEBRETCH

**Enfoque en la
percepción del riesgo y
su valoración ética**

Atribución-NoComercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND

La licencia permite descargar la obra y compartirla manteniendo el crédito por autoría,
sin cambiarla de forma alguna ni usarla comercialmente.

Carlos Petrella y Carlos Tessore

Octubre 2019

V48

Estudio del caso Odebretch

Descripción de la investigación

La investigación gira en torno a la ética, la incertidumbre y el riesgo. El aspecto central del proyecto procura analizar la relación del riesgo con la ética y considerar opciones para colocar los valores en el centro del debate. Se ha planteado como orientación un enfoque axiológico sobre lo que hacen los agentes en las organizaciones contemplando su carácter específico y circunstanciado.

La propuesta plantea finalmente realizar una aproximación para abordar y entender la realidad de la conservación y el cambio en las organizaciones en general, basada fundamentalmente en la consideración de los valores, las creencias y los modelos mentales de los agentes como sistemas de símbolos relevantes que construyen una realidad diferente, a partir de sus propias percepciones y acciones.

La investigación tiene que ver precisamente en cómo los valores y creencias que interactúan, apoyan y determinan la efectividad de la gestión del riesgo que impulsa la acción de los hombres, sobre todo en los aspectos relevantes, en determinadas organizaciones, en un proceso de descubrimientos en el que iremos abordando los aportes, de lo general a lo particular.

La idea es mostrar cómo la no apropiación integral y proactiva de los principios éticos por parte de los integrantes de cada organización, en definitiva impacta sobre la eficacia y eficiencia de los sistemas de la organización y en particular los sistemas de gestión del riesgo y las decisiones subsecuentes, que los stakeholders tomasen en cada uno de los casos, en los que han tenido una incidencia relevante.

La propuesta se propone realizar una aproximación para abordar y entender la realidad de la conservación y el cambio en las organizaciones en general, basada fundamentalmente en la consideración de los valores, las creencias y los modelos mentales de los agentes como sistemas de símbolos relevantes que construyen una realidad diferente, a partir de sus propias percepciones y acciones.

Mostramos las visiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas del mundo que de alguna manera han ayudado a construir los paradigmas vigentes de los sistemas de producción y consumo que operan a escala planetaria y procuramos apreciar como esas visiones generan formas de describir, interpretar y actuar sobre la realidad en las grandes organizaciones, sobre todo cuando deben enfrentar situaciones extremas.

Encaramos el estudio de casos de referencia paradigmáticos que puedan servir para reflexionar sobre la ética y los riesgos emergentes. Buscamos casos negativos de alto impacto y relevancia. Así esperamos abordar las dimensiones prácticas a partir de los peores casos de desvíos éticos en la apreciación de los riesgos considerando casos conocidos muy relevantes.

Algunos de los casos de estudio de referencia que consideramos tienen impactos de alcance planetario y además impactos de larga duración. Para encarar su administración, pensamos que han sido fundamentales tanto la gestión del riesgo como los principios éticos (por su ausencia o su presencia). De todas maneras, hay que ser cuidadosos con las eventuales generalizaciones descontextualizadas.

Estudio del caso Odebretch

Presentaremos como resultado el estudio de un conjunto de casos de referencia a una escala mundial, que en definitiva generan ciertos indicios para comenzar a explorar sobre lo que está aconteciendo en términos de administración de las organizaciones. Nos referimos a ciertos “triggers” para comenzar a reflexionar sobre los artefactos organizacionales y los actos de los agentes en esos marcos organizacionales y entornos.

Ante un panorama de replanteos teóricos y prácticos no siempre bien concebidos, los investigadores entendemos que la consideración de los riesgos en las actuaciones relevantes y las valoraciones éticas de las decisiones, constituyen elementos claves para gestionar exitosamente las organizaciones, con adecuado posicionamiento respecto del deber ser pensando en el largo plazo.

Las posibilidades de generalizar los aportes, hay que considerarlas con prudencia. Los resultados que se presentarán en la evaluación del marco de referencia y sobre todo en el estudio de los casos, tienen en principio la limitante de que una de sus bases son aspectos concretos y circunstanciados del accionar de organizaciones específicas, aunque sean reforzados por análisis de contexto.

Las organizaciones que no demuestran tener consolidados un conjunto de principios éticos aplicados deberían ser consideradas como de dudosa confiabilidad. La valoración de terceras partes, deberían contemplar estos aspectos como un criterio clave al desarrollar y consolidar las articulaciones con terceros. En especial, acordar o no acordar su participación de las cadenas de suministro y distribución.

Índice

Resumen	06
Planteo del enfoque del abordaje del caso	08
1. La presentación de la organización estudiada	12
2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones	15
3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso	20
4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia	32
5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)	41
6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso	46
7. Bibliografía de referencia del caso	54
8 Anexo con el abordaje de los stakeholders	60

Estudio del caso Odebrecht

Resumen

El estudio de caso Odebrecht se enmarca en una investigación realizada por Carlos Petrella y Carlos Tessore durante los años 2018 y 2019, en lo que respecta a la relación de los riesgos organizacionales y las valoraciones éticas de los agentes.

Se analiza en esta instancia el caso Odebrecht que es un conglomerado empresarial de origen brasilero que trabaja en el rubro construcciones e infraestructura entre otros sectores de actividad, fundamentalmente en América Latina.

Se describe la capacidad de Odebrecht de hacer propuestas de construcciones e infraestructura fue ganando espacios primero en negocios en Brasil y luego, extendiéndose en el resto de América Latina.

El problema resultó como algo derivado de las prácticas delictivas de la Empresa, que entregaba a los funcionarios de varios países millones de dólares a cambio de obtener contratos de obras públicas y beneficiarse del pago por su realización.

Existen casos en que grupos de empresarios y políticos coordinan sus acciones para beneficiarse en una situación puntual. Con esto decimos que un empresario y un político se enriquecen acordando circunstancialmente prácticas corruptas.

Hay también otros casos en que grupos de empresarios y políticos coordinan sus acciones para beneficiarse de manera reiterada y persistente. Esto requiere montar un sistema para poder aplicar prácticas corruptas sobre contratos del Estado.

En el último contexto más allá de los intereses individuales de empresarios y políticos son las instituciones como los partidos políticos y las corporaciones las que desarrollan estas prácticas.

Uno de los temas que se repite a lo largo de Latinoamérica es que el financiamiento de los partidos políticos no está definido claramente, se requieren muchos fondos para financiar las campañas políticas, cada vez más.

Frente a la creciente necesidad de fondos para ganar elecciones o mantener cuotas de poder políticos, existe desde luego la posibilidad de recurrir a fuentes de financiamientos espurias.

Para generar financiamiento de lo que se dispone es del poder sobre los bienes públicos, de los contratos de inversión y se utiliza estos para obtener recursos de los proveedores pagándoles a estos sobrepagos por los trabajos.

Hoy se estima que las pérdidas por corrupción son¹ el 4,6% del PBI mundial o sea casi USD 3,6 T. Los problemas se detectan en todos los continentes en donde ha echado más raíces es en los países en desarrollo. Afecta tanto al sector público como privado.

¹ Stephen (2018). The global economy loses \$3.6 trillion to corruption each year, says U.N. The Big Think. Disponible en: (<https://bigthink.com/politics-current-affairs/corruption-costs-world-3-6-trillion>).

Estudio del caso Odebrecht

Las pérdidas a que se hace referencia en el párrafo previo son las directas. Usualmente no se estiman las pérdidas indirectas, que pueden abarcar aspectos intangibles que también son relevantes, no solo socialmente, sino económicamente.

Nos referimos por ejemplo a las pérdidas reputacionales ocasionadas por la caída en la credibilidad en las instituciones públicas y privadas que son si la pudiéramos valorar también muy relevantes.

Odebrecht, junto con sus cómplices, proporcionó de manera corrupta pagos para el beneficio de funcionarios, políticos y partidos políticos con el objetivo de obtener y retener negocios en varios países del mundo.

Se ha puesto en evidencia la mayor trama de corrupción en la región lo que ha golpeado a personas públicas y privadas, sindicadas, acusadas o condenadas por sobornos, lo que ha generado un golpe al bolsillo de los ciudadanos y a la democracia como modelo.

Se exponen las formas de proceder ilegales de Odebrecht que han impactado sobre la propia empresa, que debido a las exigencias del Departamento de Justicia de los EE. UU., ha debido aceptar condiciones muy fuertes.

Los requerimientos a Odebrecht incluían replantear la forma en que se controlan sus operaciones y pagar una de las multas más grandes de la historia, como consecuencia de sus prácticas corruptivas.

Se describe la forma en cómo se vinculan ciertos agentes de la Empresa y sus colaterales y algunas figuras políticas de varios países Latino Americanos, para desarrollar prácticas delictivas con el objetivo de obtener negocios.

Lo primero que ha sido importante reconocer es que algo funcionó mal en la propia organización del grupo Odebrecht, que desarrolló un complejo sistema para obtener contratos que pasó por encima de todas las reglas básicas de buen gobierno.

Lo cierto es que las malas prácticas de Gobierno Corporativo afectan desde luego a las empresas pero también impactan sobre el desarrollo económico de las regiones donde los contratos son llevados adelante.

Está claro además que los estados debieron implantar formas de gobierno corporativo de las empresas, que por lo menos dificultaran el desarrollo de las prácticas ilegales que desarrollaban determinadas empresas como las del grupo Odebrecht.

Se plantea finalmente que es necesario analizar nuevamente los roles y responsabilidades de los agentes involucrados y generar aportes para desarrollar propuestas de mejora de los controles de las corporaciones.

Estudio del caso Odebretch

Planteo del enfoque del abordaje del caso

La idea que estamos proponiendo es lograr una aproximación descriptiva fundamentalmente de tipo cualitativo a cada caso estudiado, aportando algunos datos cuantitativos de referencia, para orientarse sobre cada organización estudiada y los acontecimientos específicos que están siendo estudiados.

Además en el desarrollo de cada caso se procura presentar un aporte interpretativo del desarrollo de las situaciones descritas en su contexto y circunstancias, para al finalizar realizar algunas puntualizaciones prescriptivas en relación con las lecciones aprendidas más relevantes.

El foco del trabajo es el análisis, buscando ir más allá de los síntomas y llegar a las causas raíces para poder generar conocimientos que aporten realmente en la gestión de las organizaciones y la sociedad como un todo. Gestión del conocimiento en el foco del trabajo.

Si bien cada caso de estudio que se considera tiene sus especificidades las cuales se estudian en los análisis de cada uno, también hemos establecido una serie de áreas temáticas comunes que en mayor o menor grado se encuentra presentes, es si se quiere el hilo conductor de los análisis.

El énfasis se pone en el análisis, en la generación de conocimiento, sea bajo la forma de lecciones aprendidas u otras formas. Para ello cada caso tiene una descripción de los hechos acontecidos que son relevantes para entender los ocurridos y poder a partir de ello proceder a analizar la situación.

Se plantean dos aspectos focales: la ética y la gestión de riesgos asociadas, diversidad de casos paradigmáticos para fortalecer el valor generados. Se seleccionaron casos cuyo desarrollo ha alcanzado madures y los enfrentamientos entre los stakeholders se ha apagados en gran medida, los elementos de juicio están razonablemente establecidos más allá de ninguna duda.

El desarrollo de la exposición del estudio de cada caso, se realiza siempre usando el mismo esquema de referencia, procurando que el lector tenga el acceso lo más claro

Estudio del caso Odebretch

posible a los aspectos tratados del caso, tanto generales como específicos, para luego realizar aportes interpretativos y a veces prescriptivos.

Al comenzar el trabajo se realiza una presentación de la organización estudiada para situar a los lectores en el contexto institucional y organizacional en el que se desarrollarán los acontecimientos objeto de estudio. La idea es además presentar los patrones de una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones.

Se procura además hacer una valoración analítica de los efectos de las prácticas del caso. O sea poder describir qué consecuencias tienen los incidentes analizados sobre la propia organización y su entorno. En esta parte del trabajo se realiza un análisis general de los stakeholders.

Se consideran las consecuencias directas e indirectas, tangibles e intangibles, teniendo presente que en algunos casos las consecuencias pueden tener valor positivo como negativo. Los eventos tienen una dimensión temporal la cual puede extenderse por décadas y que no han terminado aún de desarrollarse.

Destacamos permanente presencia de los temas legales los cuales están íntimamente ligados con los enfoques éticos de la organización. Dos aspectos que considerar, el retraso de la normativa con respecto a la evolución del sector real de los sistemas sociales y económicos y la necesidad de que la ética cubra esos “gaps” que continuamente se generan entre la teoría y la práctica.

El impacto en la gestión organizacional de los contextos VUCA, la prevalente visión de corto plazo, la aceleración de los procesos y el acortamiento de la vida media de las empresas en entornos altamente volátiles y complejos. Creciente importancia de los factores ligados al comportamiento humano, afectados por entornos que demandan creciente mayor estabilidad emocional preparación ante escenarios crecientemente estresantes. Preeminencia de las soft skills de los actores.

Los investigadores estamos convencidos de que el análisis de stakeholders es una herramienta descriptiva y analítica de primer orden para comprender el desempeño de una organización y luego poder hacer valoraciones críticas de lo que ha acontecido desde diferentes perspectivas.

El análisis de stakeholders es fundamental para entender cómo se desarrollaron los acontecimientos estudiados y comprender mejor el accionar de cada uno de los agentes

Estudio del caso Odebretch

involucrados que resultan ser las claves para comprender los distintos escenarios que se fueron generando y las eventuales contradicciones de información en lo actuado. Cada stakeholder a través de su accionar refleja los intereses que defiende, los cuales pueden o no reflejar su posicionamiento objetivo en el caso.

La idea es poder ayudar a comprender el posicionamiento de los distintos actores a partir de una serie de variables que se sirven para caracterizarlos. Para identificar los Stakeholder claves partimos de las pautas establecida en la definición, afectados, en forma positiva y/o negativa por la situación.

En el marco de la investigación que estamos desarrollando hemos adoptado como criterio categorizar a los involucrados a partir de tres variables; poder, interés e influencia procurando valorar a cada uno de los involucrados con escalas uniforme con 3 niveles – alto/medio/bajo.

La información elaborada a partir de la descripción y el análisis del comportamiento de los Stakeholders nos permite comprender cuales son las estrategias de los actores y entender los fundamentos del accionar de cada uno de los actores en función de los intereses/influencia y del poder.

El tema de la comunicación está íntimamente ligado con el de los stakeholders en sus diferentes categorías, con las organizaciones públicas, con los accionistas, con los empleados, con los usuarios entre otros. El tema de las comunicaciones integra los principios éticos, los riesgos, los involucrados y la gestión de la información, es uno de los elementos claves para analizar los casos.

Uno de los temas claves en el estudio de casos son los impactos sobre los activos intangibles de las organizaciones en particular sobre la reputación y branding que para las grandes corporaciones representan más el 80% de su valor de bolsa y la tendencia es que se sigan incrementando. La identificación y análisis de los drivers de la reputación son elementos claves al igual que la comprensión de las meta riesgos.

Finalmente pensamos que se debería realizar una valoración ética de lo acontecido. Por eso es por lo que planteamos realizar sistemáticamente una valoración del caso a la luz de un modelo axiológico de referencia que hemos desarrollado y presentado como aporte en relación con esta investigación.

Estudio del caso Odebretch

Para cerrar los aportes del estudio de cada caso la idea es realizar un conjunto de aportes críticos poniendo foco en los riesgos identificados y los aspectos éticos, que son las dos dimensiones de referencia que se están considerando en la aproximación que se desarrolla lo largo de la investigación que nos ocupa.

El trabajo de descripción e interpretación de cada caso de estudio se complementa con ciertos aportes prescriptivos. En esa línea de contribuciones al entendimiento de los casos, es que se resumen las principales lecciones aprendidas del estudio de cada caso, para que en el futuro puedan ser capitalizados.

Estudio del caso Odebrecht

1. La presentación de la organización estudiada

Odebrecht es un conglomerado empresarial de origen brasileño² que trabaja en el rubro construcciones e infraestructura entre otros sectores de actividad, fundamentalmente en América Latina desde mediados del siglo pasado. Pueden verse detalles de su organización vigente y sus servicios en su sitio web institucional³. Se trata de un conglomerado que fue creciendo al principio trabajando en América Latina fundamentalmente en los rubros señalados, hasta desarrollar grandes proyectos de ingeniería en más de diez países de la región.

Las descripciones relevadas son coincidentes. “Odebrecht es una compañía brasileña que a través de varias sedes operativas conduce negocios en múltiples industrias. Se dedica a áreas como ingeniería, construcción, infraestructura y energía, entre otras. Su sede principal, en Brasil, está ubicada en la ciudad de Salvador de Bahía. La empresa opera en 27 países, de Latinoamérica, África, Europa y Oriente Medio. A lo largo de los años, la constructora ha participado en contratos de obras públicas de la mayor parte de los países latinoamericanos.” (Barria, 2018: 2)

Odebrecht fue fundada en la década de los 40 en Salvador de Bahía, la organización Odebrecht es un conglomerado empresarial de construcción, ingeniería y energía. Sus negocios han pasado de generación en generación, desde Norberto Odebrecht, patriarca y empresario a la antigua usanza, hasta su hijo Emilio, conocido por su habilidad para relacionarse con presidentes políticamente enfrentados como Fernando Henrique Cardoso y Lula da Silva.

“Todo empezó con el inmigrante alemán Emil Odebrecht, que aun siendo estudiante en la Universidad de Greifswald emigró en 1856 a la colonia germana de Blumenau, estado de Santa Catarina, al sur de São Paulo. Este ingeniero y cartógrafo sentó las bases, sobre las que un nieto suyo fundó la empresa constructora que más tarde se convertiría en foco de la corrupción continental. Odebrecht es un conglomerado de empresas dedicadas a construcciones, infraestructura, inmobiliarias, petroquímicos y transporte, entre otros.” (DW - Made for Minds, 2018: 1)

Odebrecht era una empresa importante desde hace varias décadas. Desde los años setenta Odebrecht ya tenía obras en la mayor parte de los estados brasileños y era una de las principales constructoras del nordeste del Brasil.

En los años ochenta se crea el holding Odebrecht S.A. iniciando así, la orientación estratégica de sus negocios. El holding Odebrecht desarrolló contratos internacionales en muchos países⁴ La empresa continuó con la expansión del negocio con la creación de OPP Química (1995), Trikem (1996), Braskem (2002). En 2006 se crea Odebrecht Oil

² Ver detalles aportados por la propia empresa en su sitio web y en especial la parte que sugiere que Navegue por la trayectoria de la Organización, referencia disponible en la parte de Historia, Disponible en: (www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/historia).

³ Sitio web institucional del grupo Odebrecht que aporta referencias de su desarrollo y las principales líneas de negocios que cubre. Disponible en: (http://www.odebrecht.com.br/index.cfm?conteudo_id=12).

⁴ Natalia Guzmán Castaño (2018) refiere a contratos en Angola (1984), Argentina(1986), Ecuador (1987), Portugal(1988), Estados Unidos (1991), Colombia, México y Venezuela (1992) y Emiratos Árabes(2003).

Estudio del caso Odebrecht

& Gas, por medio de la cual la Organización retoma las inversiones en perforación offshore. En el año 2007 se crea Odebrecht Agroindustrial, con el nombre original de ETH Bioenergía, para actuar desde la producción y molienda de caña hasta la venta de los productos finales. En los años siguientes se crea Odebrecht Ambiental y de Odebrecht TransPort (intensificando las inversiones en transporte y logística en Brasil. Más recientemente se crea Odebrecht Defensa y Tecnología, orientada al apoyo del desarrollo de la industria brasileña de Defensa y Odebrecht Properties, para operar activos inmobiliarios además de Odebrecht Latinvest. (Guzmán Castaño, 2018: 9 y siguientes)

Es realmente asombroso el crecimiento de la Empresa durante las décadas finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI no fue solo industrial y comercial. La empresa logró además ciertos reconocimientos internacionales por su trabajo. Nos referimos a ser reconocida como la Mejor Empresa de Ingeniería, de América Latina, por la revista Global Finance en el año 2004) y Mejor Empresa Familiar del Mundo por el International Institute for Management Development (IMD), de Suiza en el año 2010. Sería interesante que se supieran las formas en que se procesaron esas distinciones, puesto que la forma de operar para conseguir los contratos parece no haber sido analizada y considerada en las evaluaciones.

La capacidad de Odebrecht de hacer propuestas de construcciones e infraestructura fue ganando espacios primero en negocios en Brasil y luego extendiéndose en el resto de América Latina. La Empresa fue desarrollando mecanismos para incentivar la concreción de grandes negocios, fundamentalmente en contratos con el Estado. Se establecían contactos con los administradores para buscar ventajas competitivas a partir de normas permisibles frente a este tipo de operaciones. Todo parece indicar que se en algunos casos fueron generando espacios de negociación con reglas borrosas y escasa transparencia en los que los administradores de manera de poder concretar negocios mediante ciertos mecanismos de incentivos.

Pueden consultarse los reportes anuales de la empresa, que muestran su propia visión de los logros a partir de la sugerencia de “Navegar por la trayectoria de más de siete décadas de la Organización”. Concretamente se presentan un conjunto de doce informes anuales desde el reporte del Informe Anual 2006/2007 al reporte del Informe Anual 2017/2018. En el sitio web al 30 de abril del 2019. Se insiste desde el primer reporte de la serie en que la Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) ofrece los fundamentos éticos, morales y conceptuales para la actuación de los integrantes de la Organización. Plantea que han desarrollado una filosofía de vida centralizada en el trabajo y la educación, valorizando las fuerzas del ser humano, entre ellas la disposición para servir, la capacidad y el deseo de evolucionar y la voluntad de superar resultados.

En el reporte anual del año 2013, Emilio Odebrecht sostiene que: “Nuestro crecimiento debe ser, siempre, consecuencia de una contribución real a los negocios de nuestros Clientes y al desarrollo sostenible de las Sociedades a las que servimos”. Por su parte, Marcelo Bahía plantea que: “Crecer continuamente es la vocación de Odebrecht desde su fundación hace 69 años. Para ello, reinvertimos parte significativa de los resultados en sectores productivos de la economía”. El gran desafío ha sido ciertamente acordar de que forma la corporación puede sustentar ese crecimiento. Y la gran decepción se ha producido al constatar que parte de estos desafíos de crecimiento se solventó en prácticas deshonestas o incluso corruptas.

Estudio del caso Odebrecht

Odebrecht plantea como referencia un conjunto de principios, conceptos y criterios, con enfoque en la educación y en el trabajo, que provee los fundamentos éticos, morales y conceptuales para la actuación de los Integrantes de Organización⁵. En ese documento se definen ciertos principios, criterios fundamentales y enfoques de responsabilidad empresarial. Se trata de marcos de referencia atendibles del deber ser de la corporación, que lamentablemente los hechos que estamos analizando en nuestro reporte del caso, confrontarían de manera contundente.

Los Principios Fundamentales de la TEO establecen los valores culturales y éticos que deben regir los Negocios en Odebrecht y entre ellos la corporación señala: la Asociación entre los Integrantes que participan en la concepción y realización del trabajo, y en los resultados que generan y la Reinversión de los Resultados, para la creación de nuevas oportunidades de trabajo y para el desarrollo de las comunidades. Los Conceptos Esenciales garantizan la eficacia y la claridad en la interacción entre Líderes y Liderados. Sumados a los Principios Fundamentales, establecen un lenguaje común entre los Integrantes, formando el Sistema de Comunicación de Odebrecht. En particular destaca que los resultados deben siempre fluir de los Clientes a los Accionistas, pues la valorización de su Patrimonio Moral y Material es la garantía de Supervivencia, Crecimiento y Perpetuidad de la Organización.

Pero a pesar de los compromisos éticos declarados, aparentemente las reglas de juego de las operaciones de contratación pública han generado espacios de oportunidad para que la corporación pudiese eludir los sistemas de control estatales. Estos procesos de contratación irregulares se iniciaron en Brasil como país sede de la empresa, pero se extendieron a toda América Latina. La consultora Ugaz Zegarra y Abogados Asociados hace una interesante recopilación de las actuaciones judiciales, que se iniciaron a partir del descubrimiento de una red de lavado de dinero que operaba en Brasilia y en San Paulo que desembocó en la detención de 24 personas en varios estados de Brasil en el año 2014. Ese trabajo permite apreciar además cómo se vinculan ciertos empresarios de la empresa y sus colaterales y algunas figuras políticas de varios países Latino Americanos.

En términos generales las leyes no acompañan el desarrollo del sector privado y público y en muchos casos, se generan huecos que no prohíben la realización de determinadas prácticas que miradas desde el punto de vista ético son inaceptables. Entendemos que las organizaciones deben cumplir con la normativa vigente, pero ello no debería ser considerado como la única referencia para regular el accionar de las empresas, son las normas éticas y la moral lo que debe tenerse en cuenta también. No resulta socialmente aceptable argumentar que se han adoptado acciones cuestionables, sólo porque la ley no lo prohíbe, es un argumento falaz por no decir inmoral.

⁵ Ver específicamente los comentarios de la empresa en Tecnología Empresarial de Odebrecht. Disponible en: (<https://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht>).

Estudio del caso Odebrecht

2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones ⁶

Primero que nada vale puntualizar que Odebrecht no solamente accedió a proyectos por procedimientos irregulares. Se trata de una empresa de ingeniería competente, con rapacidades para desarrollar grandes proyectos en sus áreas de especialidad. Esto quiere decir que posiblemente haya proyectos en los que su propuesta pudiera ser técnica y económicamente la mejor y haber sido adjudicados de manera formalmente correcta. No obstante, este reporte se centra en aquellos contratos en los que se desarrollaron prácticas ilegales, aunque dejando abierta la opción de que existan algunos proyectos Odebrecht obtuvo regularmente.

El crecimiento y diversificación de las operaciones de la empresa hacia finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI fue tremendo. “Fue Marcelo Odebrecht quien multiplicó la facturación del grupo en los tiempos de bonanza, entre la recta final de Lula y los inicios de Dilma Rousseff. Bajo su mando, la compañía llegó a tener más de 125.000 empleados en casi una treintena de países. Pero también fue él quien presidió su declive. Detenido por su participación en el esquema de Petrobras, el 'príncipe' de la familia terminó condenado a 19 años de cárcel y no tuvo más remedio que develar ante los investigadores los secretos de sus oscuras relaciones con mandatarios brasileños y extranjeros.” (Tejero, 2017: 2)

“En 2016, el Departamento de Justicia de Estados Unidos publicó una investigación que denunciaba que la compañía brasileña había sobornado a funcionarios públicos de doce países, diez de ellos latinoamericanos: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela. La investigación se desarrolló a partir de la confesión hecha por los propios máximos ejecutivos de Odebrecht, una vez descubierto. La compañía entregaba a los funcionarios de esos países millones de dólares a cambio de obtener contratos de obras públicas y beneficiarse del pago por su realización. La empresa acordaba entregar millones de dólares a partidos políticos, funcionarios públicos, candidatos públicos o personas relacionadas con el Gobierno. Su fin era tener una ventaja competitiva que le permitiera retener negocios públicos en diferentes países.” (Barria, 2018: 2) ⁷

Según Natalia Guzmán Castaño (2018: 14) “Según los documentos publicados por el Departamento de Justicia de Estados Unidos, entre 2001 y 2016, Odebrecht, junto con sus cómplices, proporcionó de manera corrupta pagos para el beneficio de funcionarios, políticos y partidos políticos extranjeros, para obtener y retener negocios en varios países del mundo. De acuerdo con estos documentos, para desarrollar el plan de soborno, Odebrecht y sus conspiradores crearon, financiaron y elaboraron una estructura financiera secreta que operaba para contabilizar y desembolsar los sobornos a los diferentes entes mencionados. Alrededor de 2006, esta estructura evolucionó y se estableció la División de Operaciones Estructuradas, la cual era una división independiente dentro de la organización. Esta División utilizaba dos sistemas informáticos para realizar sus operaciones: el sistema “MyWebDay”, con el cual realizaban las transacciones para pagos y contabilizaban el presupuesto oculto y el sistema de comunicaciones “Drousys”, que permitía a los miembros comunicarse entre

⁶ Santiago López (2016) aporta algunos datos interesantes para entender la realidad de Odebrecht.

⁷ La empresa obtuvo contratos asociados a más de 100 proyectos en doce países con enormes beneficios.

Estudio del caso Odebrecht

sí y con operadores financieros externos y otros conspiradores sobre los sobornos, a través del uso de correos electrónicos seguros y mensajes instantáneos, utilizando nombres codificados y contraseñas.”

Seguidamente Guzmán Castaño agrega detalles sobre la forma en que se encubrían esas operaciones por parte del grupo Odebrecht: “Una vez generados, los fondos no registrados fueron encaminados por esta División a una serie de entidades extraterritoriales, utilizadas para promover el esquema de soborno y para ocultar y disfrazar los pagos indebidos. Muchas de las transacciones se realizaron a través de múltiples niveles de entidades offshore y cuentas bancarias en todo el mundo, a menudo transfiriendo los fondos ilícitos hasta cuatro niveles de puntos de conexión bancaria antes de llegar al destinatario final. Así, trataron de distanciar el origen de los fondos de los beneficiarios finales. Otra modalidad utilizada para el pago de sobornos fueron los “doleiros”, que entregaban los pagos en efectivo tanto dentro como fuera de Brasil, en paquetes o maletas en lugares predeterminados por el beneficiario de los fondos.”

La red de operaciones se extendía a través de una serie de bancos. “Para facilitar el movimiento de estos fondos, Odebrecht y sus conspiradores también utilizaban bancos más pequeños ubicados en países con leyes estrictas de secreto bancario. Para garantizar la cooperación de estos bancos, Odebrecht pagaba tarifas de remuneración y tasas más altas, y un porcentaje de cada transacción ilícita a ciertos ejecutivos bancarios, quienes eran cómplices. A través de estas entidades bancarias, se llevaron a cabo las conversaciones entre cuentas, basándose en gran medida, en el uso de contratos oficiales para respaldar las transacciones y eludir las consultas de cumplimiento. En el 2010, compraron en la isla de Antigua una pequeña filial del banco de origen austriaco, Meinl Bank, así podían abrir cuentas bancarias y recibir transferencias sin el riesgo de llamar la atención. (Guzmán Castaño, 2018: 15)

Se trata según José Ospina-Valencia (2018: 1) de: “La mayor trama de corrupción en la región ha golpeado a personas públicas y privadas, sindicadas, acusadas o condenadas por sobornos. Un golpe al bolsillo de los ciudadanos, y a la democracia.” (...) “Según el Departamento de Justicia de Estados Unidos, Odebrecht pagó unos 788 millones de dólares en comisiones ilegales por más de 100 proyectos de construcciones públicas en 11 países de América Latina, así como en Angola y Mozambique, en África. De acuerdo con los cálculos de la consultora Global Financial Integrity, América Latina pierde cada año unos 140 mil millones de dólares por corrupción, un 3% del PIB de la región”.

“Según informaciones del Departamento de Justicia de Estados Unidos, Odebrecht pagó casi 800 millones de dólares en sobornos realizados en 10 países de la región. El nivel de corrupción fue tan alto, que llegó a ser institucionalizado. La Odebrecht tenía un Departamento con decenas de funcionarios dedicados exclusivamente a organizar el pago de las propinas para proyectos que eran licitados por los diversos gobiernos, con listas enormes de políticos profesionales y decisores de políticas públicas entre ellos. Por lo mismo, nos encontramos ante una clara demostración de que los intereses de las empresas (no solo de Odebrecht) se mezclan con las expectativas de renta de poderosos grupos e individuos enquistados en las estructuras políticas y del aparato de Estado, consolidando la primacía de un régimen plutocrático que muestra un absoluto desprecio por las prácticas democráticas que deberían envolver al conjunto de los ciudadanos.” (De la Cuadra, 2017: 1)

Estudio del caso Odebrecht

“Odebrecht ha admitido haber pagado, entre 2001 y 2016, una avalancha de sobornos de 788 millones de dólares a partidos, funcionarios e intermediarios de una decena de países latinoamericanos y de las ex colonias portuguesas de Angola y Mozambique. Aunque el escándalo todavía no ha derribado a ningún presidente en ejercicio, la brasileña Dilma cayó en 2016 por una crisis relacionada en parte con la corrupción y su sucesor, Michel Temer, está amenazado por la inminente publicación de las confesiones de 77 directivos de la empresa.” (Tejero, 2017: 2)

“La confesión de la compañía de construcción e ingeniería Odebrecht, una de las más importantes de Brasil, de haber entregado elevadas sumas como sobornos a dirigentes políticos, partidos y funcionarios públicos para la adjudicación de obras en diversos países de la región ha supuesto el mayor escándalo de corrupción en la historia de Latinoamérica. El notable incremento presupuestario durante la “década de oro” de las materias primas ocurrió en un marco de escasa mejora de la efectividad del Estado de Derecho y del control de la corrupción, eso propició que se produjeran elevados desvíos ilícitos en las contrataciones públicas.” (Barria, 2018: 1)

El sistema de sobornos de Odebrecht fue puesto en evidencia en primera instancia, dentro de Brasil. “El escándalo que tiene acorralados a algunos de los principales gobernantes latinoamericanos de la última década nació, en realidad, como una ramificación de la Operación Lava Jato, la investigación brasileña que lleva casi tres años destapando la inabarcable trama de corrupción en la semiestatal Petrobras. Sin embargo, el caso Odebrecht ha acabado adquiriendo entidad propia ante la dimensión de sus sobornos y la cantidad de países involucrados.” (Tejero, 2017: 1) Odebrecht pagó centenas de millones en sobornos para la obtención de contratos asociados a más de cien proyectos en doce países obteniendo beneficios por miles de millones.

Se pueden consultar detalles en el estudio de Natalia Guzmán Castaño (2018) procurando responder interesantes interrogantes que van de los más simples como saber, ¿cuáles son sus principales actividades? Hasta llegar a cuestiones mucho más complejas como ¿a qué condujo este camino de sobornos y corrupción? El propósito del análisis realizado no sólo implica responder estas preguntas para contextualizar el tema, sino que busca evaluar las consecuencias que traen las malas prácticas de los altos ejecutivos para una empresa, una sociedad e inclusive un país. Los casos más destacados muestran que se trató de un modelo sistemático de corrupción con sobornos, aplicado durante mucho tiempo, poniendo en entredicho los roles de la Institucionalidad pública y privada y planteando un conjunto de Impactos sobre tangibles e intangibles organizacionales, públicos y privados.

Esta forma de proceder por parte de los involucrados no solo ha tenido impactos económicos. Ha impactado sobre el sistema político. Se ha cuestionado la forma de proceder de los empresarios. También ha afectado a la sociedad como un todo. Según Gonzalo Loza (2017: 1); “Los costos directos de la corrupción, como los sobornos y los sobrecostos en obras de infraestructura, son ínfimos comparados con los daños indirectos que ésta infringe sobre el desarrollo de la sociedad.” Además: “La corrupción es uno de los medios para atentar en contra de ética que directamente afecta el gobierno corporativo de los países y de las empresas, poniendo en entredicho la actuación y las decisiones tomadas por las partes involucradas. Es así como con los sobornos descritos, se evidenció cómo se ensombreció la reputación de políticos y empresarios en cada uno de los países involucrados y se dejó en entredicho la ética, imagen y el gobierno

Estudio del caso Odebretch

corporativo de una de las constructoras más importantes de América Latina.” (Guzmán Castaño, 2018: 8)

Generalmente cuando se habla de corrupción se lo hace a nivel de las relaciones sector público/sector privado, y nos olvidamos también de que existe y cada vez es más importante dentro del sector público y del sector privado. El robo de información, el pago para poder tener acceso a información reservada, a estudios de mercados a diseños, a información de desempeño que se considera confidencial, y muchos otros ejemplos. La contratación sin fundamento de empleados públicos que alimenta practicas clientelistas que tanto desprestigio y daño económico genera en las sociedades, son ejemplos de corrupción también, surge por supuesto el tema de la gran corrupción versus las pequeñas acciones corruptivas, de todas maneras sigue siendo corrupción. Es una forma de corrupción las promesas de los políticos que saben que no las van a poder cumplir. Hay que fijar límites a lo que se entiende por corrupción.

Reconocemos que más allá de casos puntuales circunstanciales, hay casos en que grupos de empresarios y políticos coordinan sus acciones para beneficiarse de manera reiterada y persistente. Esto requiere montar un sistema para poder aplicar prácticas corruptas sobre contratos del Estado. En el último contexto más allá de los intereses individuales de empresarios y políticos son las instituciones como los partidos políticos y las corporaciones las que desarrollan estas prácticas.

Específicamente, uno de los temas que se repite a lo largo de Latino América es que el financiamiento de los partidos políticos no está definido claramente y se requieren muchos fondos para financiar las campañas políticas, cada vez más. Precisamente, frente a la creciente necesidad de fondos para ganar elecciones o mantener cuotas de poder políticos, existe desde luego la posibilidad de recurrir a fuentes de financiamientos espurias. Odebrecht capitalizó esas ventanas de oportunidad para ofrecer sobornos y como contrapartida, conseguir grandes contratos

Los agentes en el poder público que requieren financiamiento de lo que disponen es del poder sobre determinados bienes y presupuestos públicos. Nos referimos en particular a los contratos de inversión que realiza el estado con terceros. La forma de financiarse es utilizar su posición como decisores para obtener recursos de los proveedores a cambio de influir para concretar determinados contratos. Esto lleva generalmente no elegir las mejores ofertas disponibles y además pagar sobreprecios por los trabajos.

Desde luego que la empresa estudiada montó un sistema para desarrollar prácticas corruptas para beneficiarse de los contratos públicos. Debemos reconocer que el “modus operandi” de Odebrecht no fue creado por esta empresa, es un hecho frecuente que conocemos con más detalle en particular a partir fines del siglo XX y lo que va del siglo XXI. Casos notorios⁸ gestionados por FCPA⁹ desde el año 2008 son; ALCOA, Biomet, Bizjet, Hewlett Packard Company, KBR, Marubeni Corporation, News Corporation, Siemens, Smith & Nephew y Walmart y muchos otros más.

⁸ Foreign Corrupt Practices Act Amendments of 1988' Anti-bribery/anti-corruption (ABAC), Disponible en: (https://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_Corrupt_Practices_Act)

⁹ Foreign Corrupt Practices Act . 'Foreign Corrupt Practices Act Amendments of 1988'. Anti-bribery/anticorrupción (ABAC).

Código de campo cambiado

Estudio del caso Odebrecht

Lo que se ha observado en las últimas semanas con las ramificaciones de las redes de corrupción montadas por la contratista Odebrecht es de una magnitud inimaginable. Cuando comenzaron a conocerse el tenor de las “delaciones premiadas” de los 77 ejecutivos de esta mega empresa, muchos políticos importantes y funcionarios del alto escalón gubernamental de países latinoamericanos comenzaron a desfilar por las páginas de los diarios y en noticiarios de televisión. Nombres como Alejandro Toledo, Ollanta Humala y Alan García en Perú, Uribe en Colombia, el panameño Ricardo Martinelli y el ex presidente de El Salvador, Mauricio Funes, fueron parte de la extensa lista de exmandatarios acusados de haberse beneficiado con las propinas que efectuaba la empresa contratista para adjudicarse importantes proyectos de infraestructura regional.” (De la Cuadra, 2017: 1)

3. Análisis de los efectos las prácticas ilegales del grupo Odebrecht

Como primer aporte hay que considerar lo actuado por parte de la propia empresa. Odebrecht desarrolló un modelo corporativo para el manejo de incentivos para ganar contratos. La corporación pagó sobornos para la obtención de contratos obteniendo grandes beneficios. Las evidencias muestran que se trató de un modelo sistemático de corrupción con sobornos, aplicado durante mucho tiempo, sin que los organismos internos de la propia empresa lo frenaran y sin que los sistemas de contralor públicos lo detectaran. No hay duda de que esas prácticas efectivamente ocurrieron. La propia Odebrecht ha admitido haber pagado sobornos por millones de dólares a partidos políticos, funcionarios e intermediarios en muchos países latinoamericanos.

Es necesario considerar además lo actuado por parte de stakeholders claves. Los stakeholders internos incluyendo a los directivos participaron de los procesos participaron del sistema y seguramente parte de los trabajadores (empleados) estaban al tanto. Siendo una empresa familiar gran parte de la cúpula estaba al tanto de los sistemas utilizados para conseguir contratos. Los stakeholders externos y específicamente ciertos clientes relevantes aceptaban esas prácticas. Lo que no está claro si conocían la dimensión de las prácticas corruptas llevadas adelante. Lo que si se ha constatado es que algunas entidades financieras participaron para hacer posible las prácticas desarrolladas por la cúpula de Odebrecht. No hay evidencias sobre la participación sistemática de los sindicatos. Como punto especial a destacar, importa lo que han hecho los sistemas judiciales locales para investigar estas prácticas. El sistema político se vio muchas veces implicado, porque las prácticas corruptas alcanzaron los máximos niveles institucionales, hasta las presidencias de varios países.

Lo primero que debe quedar claro es que los sobornos formaban parte de una práctica institucionalizada de la corporación. El nivel de corrupción llegó a ser institucionalizado, se profesionalizó e institucionalizó. La Odebrecht tenía un Departamento dedicado a organizar el pago de las propinas para proyectos que eran licitados por los diversos gobiernos, con listas enormes de políticos profesionales y decisores de políticas públicas involucrados. Como efectos directos de los sobornos identificados por lo pronto está caro que fallaron los sistemas de contralor de la propia corporación. La misma Gobernanza de las corporaciones se vio implicada y quedó claro que los sistemas legados no operaron adecuadamente. Más allá de la consideración de aspectos estratégicos del contralor la efectividad operativa de corporaciones como la del caso de Odebrecht, se ha visto comprometida.

No han quedado bien parados la mayor parte de los agentes intervinientes en estas prácticas de sobornos. La propia organización de Odebrecht se ha visto perjudicada porque se demostró que montó una enorme operación ilegal para conseguir grandes contratos en el Estado y el propio Estado - especialmente agentes relevantes de los Poderes Ejecutivos nacionales - que aceptaron sobornos para favorecer a la corporación. Por otra parte los mecanismos de contralor estatales de los Poderes Ejecutivos nacionales fracasaron en su tarea fundamental, porque no advirtieron sobre las operaciones ilegales. De todo eso se salvan algunas actuaciones judiciales que permitieron esclarecer los hechos y procesar a los responsables. La contribución de la prensa en los procesos de divulgación también fue relevante.

Estudio del caso Odebrecht

Entendemos que el análisis debe ir mucho más allá de condenar a Odebrecht como el “malo de la película” porque por más que la Empresa estuviese dispuesta a pagar por lograr ventajas si del otro lado no hubiese existido un contexto dispuestos y deseado de recibir coimas no hubiese sido posible generar un escenario de corrupción generalizado a lo largo del continente. Es como “el hambre y la gana de comer” van juntos son inseparables. No culpemos sólo a Odebrecht. Deberíamos ver el escenario en forma global, existía un “campo fértil para la coima generalizada”. Tal vez eso sea lo que más nos debe preocupar, un entorno propenso y altamente dispuesto a aceptar pagos ilegales. Son escenarios en que determinados sectores están dispuestos a aceptar como a dar coimas en forma generalizada, una situación preocupante, un tema para la ética.

Desde luego que los puntos de vista de la Instituciones Públicas y Privadas intervinientes son diferentes. Por lo pronto excepto algunas actuaciones judiciales y las actuaciones de la prensa pueden rescatarse. La trama de corrupción ha golpeado a personas públicas y privadas que han sido “sindicadas, acusadas o condenadas por sobornos.” Pero sin duda Odebrecht ha estado en el centro de estas prácticas y ha sufrido enormes impactos en su reputación y sus negocios y los agentes políticos que han aceptado sobornos han quedado expuestos. Lo que diferencia al caso Odebrecht es que los niveles de responsabilidad de los Gobiernos Nacionales fueron muy altos y alcanzaron a varios presidentes que se ha probado que estaban involucrados. Además el sistema financiero también ha quedado implicado en prácticas ilegales porque la red de operaciones se extendía a través de una serie de bancos.

Nos enfrentamos a una trama de prácticas ilegales sistematizadas en las que grandes instituciones han resultado involucradas. La población ha seguido los acontecimientos con creciente interés a partir de noticias en los medios masivos. La divulgación del escándalo Odebrecht por la prensa, la televisión y las redes sociales ha sido intensa y persistente. La sociedad parece haber reaccionado primero con curiosidad y luego con incredulidad. La magnitud de los actos ilegales incluyendo sobornos ha implicado a referentes políticos, empresarios y financieros poniendo en duda la honestidad de determinados referentes. Más allá de los directamente involucrados desde luego también importa la visión que tenga la sociedad ante estos casos y sobre todo, la forma en que como sociedad debemos actuar ante ellos.

“Los efectos deletéreos que tiene para los países de la región que los principales proyectos de infraestructura y de política pública en general, se realicen a partir del pago de sobornos de quienes tienen que decidir sobre esas políticas tienen consecuencias todavía incalculables. Muchas de las concesiones efectuadas por los gobiernos se encuentran sobrefacturadas y quien paga la cuenta finalmente es la población que debe tributar para sustentar esas grandes obras sin ser consultada e informada. Todo es realizado en secreto o burlando los canales de transparencia y de prestación de cuentas. En ese contexto, es bastante difícil ejercer una política soberana sobre los modelos de sociedad y sobre el uso de los recursos naturales que les dan sustento a dichos modelos. En un proceso emblemático, el gobierno Temer ha iniciado la venta de recursos naturales a corporaciones transnacionales, comprometiendo la soberanía de Brasil sobre dichos recursos,” (De la Cuadra, 2017: 1)

“Mientras tanto, organismos regionales como CELAC Y UNASUR no han realizado ninguna acción de importancia para evaluar las consecuencias que tienen los casos de corrupción que envuelven empresas, instituciones y dirigentes políticos de la región. Así como existen los entes reguladores y superintendencias a nivel cada país, estos

Estudio del caso Odebrecht

organismos deberían establecer mecanismos para regular y vigilar permanentemente todos los proyectos que envuelvan licitaciones, velando por el estricto cumplimiento de cláusulas de transparencia, probidad e idoneidad en todos dichos emprendimientos. Esta es ciertamente una aspiración normativa que debe ser conciliada con las condiciones políticas y jurídicas que permitirían llevar adelante las reformas necesarias en esa dirección. De lo contrario, estos organismos seguirán siendo meras agencias de empleo de la burocracia regional. De esta manera, la democracia se encuentra amenazada no solamente por la exclusión de los ciudadanos en la toma de decisiones sobre temas fundamentales que afectan sus vidas. Ella también se ve enfrentada por la emergencia de grupos nacionalistas y neofascistas que utilizando el argumento de la lucha contra la corrupción, han erigido proyectos ultraconservadores que se alimentan con la crisis política y con la falta de credibilidad en los partidos y en las instituciones democráticas.” (De la Cuadra, 2017: 2)

El abordaje de estos casos paradigmáticos como el de Odebrecht admite muchos focos de interés a considerar. Pero siguiendo las pautas consideradas por los estudios previos de Natalia Guzmán Castaño hay dos aspectos relevantes. Uno relacionado con los controles que ameritan estas experiencias. ¿Cuáles controles deberían ser implementados por las empresas o los gobiernos, de manera que garanticen la transparencia de las instituciones? Otro relacionado con las prácticas que desarrollan las empresas y los gobiernos ¿De qué manera las malas prácticas de Gobierno Corporativo afectan las empresas y el desarrollo económico de las regiones?¹⁰

Respecto de la primera pregunta, está claro que las formas de proceder ilegales de Odebrecht han impactado sobre la propia empresa, que debido a las exigencias del Departamento de Justicia de los EE. UU., ha debido replantear la forma en que se controlan sus operaciones. La investigación realizada ha generado cambios en la empresa, derivados de lo acordado en el marco de la investigación desarrollada por los EE. UU. El 21 de diciembre de 2016, Odebrecht llegó a un acuerdo con el Departamento de Justicia de los EE. UU. (División Criminal, Sección Fraude) y el Fiscal de Distrito del Este de Nueva York, conforme a la Regla 11 (c)(1)(C) de las Reglas Federales del Proceso Penal (Federal Rules of Criminal Procedure).

Aquellos que participaron en las prácticas ilegales fueron sancionados. Como resultado de las investigaciones sobre su proceder Odebrecht: “Se ha comprometido en extensas medidas correctivas, como por ejemplo: cesando a 51 empleados que participaron en malas prácticas, sancionando a otros 26 que estaban, también, involucrados en malas prácticas (con suspensiones de hasta año y medio), incrementando, por tanto, el número de empleados dedicados al compliance en un cincuenta por ciento, entre otras medidas” (Ugaz Zegarra, sf: 19)

Además la empresa ha debido mejorar sus procedimientos de contralor con apoyo de terceras partes, que garantizaran cierta independencia de criterio para hacer las evaluaciones del cumplimiento. Odebrecht ha desarrollado un programa tutelado de cumplimiento a partir de un monitor. “Debido a que no tiene, totalmente, implementado su programa de cumplimiento, está de acuerdo con la imposición de un monitor de

¹⁰ Estas preguntas orientadoras fueron tomadas del trabajo de Natalia Guzmán Castaño sobre el análisis del caso Odebrecht (2018: 8-9)

Estudio del caso Odebretch

cumplimiento independiente para, así, reducir el riesgo de recurrencia en malas prácticas (conforme los parágrafos 30 y 32 del acuerdo).” (Ugaz Zegarra, sf: 20)

“A raíz de este escándalo, en el último informe anual de la Empresa, se exhibe que Odebrecht se está preparando con base a un fuerte gobierno corporativo y las mejores prácticas en conformidad, para cerrar el capítulo de corrupción, y que incluso Emilio Odebrecht, ha manifestado que ningún miembro de la familia volverá a administrar el grupo, de acuerdo con su programa de reestructuración. Adicionalmente, en su Política sobre Conformidad aprobada en noviembre de 2016, se manifiesta que el nuevo sistema servirá de apoyo “buscando la efectiva conformidad entre el compromiso y la actuación ética, íntegra y transparente” de la compañía (Odebrecht S.A., política sobre conformidad 2016, pág. 8). Es así como su Consejo de Administración tiene como foco, entre otros, el cuidado para que la política se aplique efectivamente.” (Guzmán Castaño, 2018: 21)

Como resultado de las exigencias del Departamento de Justicia de los EE. UU., los compromisos de la empresa con el cumplimiento de ciertas prácticas contra la corrupción han aumentado y sus sistemas de contralor interno se fortalecieron. “A pesar de su inadecuado control de anticorrupción y su pequeño - o nulo - programa de cumplimiento, durante el período 2005-2014, ha estado mejorando, llegando, incluso, a comprometerse en elevar el nivel de su programa de cumplimiento en anticorrupción y controles internos, asegurando el mínimo de satisfacción, conforme lo establecido en el adjunto “C” del presente acuerdo.” (Ugaz Zegarra, sf: 19)

Hemos desarrollado un análisis de los principales involucrados, como aporte para comprender lo que ha sucedido a partir de lo que definieron, decidieron e hicieron los interesados.

A partir de los stakeholders realizamos en primera instancia un análisis tomando en consideración cuatro factores claves. A saber: los Problemas, los Intereses, las Influencias y el Poder manejado, tomando para ello la información disponible.

Los resultados finales de esta aproximación se presentan en la siguiente Tabla de presentación del Análisis descriptivo de los Involucrados, haciendo valoraciones sobre las cuatro dimensiones seleccionadas.

Estudio del caso Odebretch

Tabla de análisis de involucrados

STAKE-HOLDERS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	INTERESES	INFLUENCIA	PODER
GOBIERNOS NACIONALES	<p>Facilidades para conseguir recursos para fines personales</p> <p>Necesidad de conseguir recursos para financiar a sus partidos políticos</p> <p>Pérdida de credibilidad institucional o personal como gobernantes</p>	<p>Conseguir recursos para fines personales</p> <p>Obtener financiamiento para el partido político</p> <p>Mantener una imagen positiva de la gestión del gobierno a nivel nacional.</p>	<p>Posibilidad de incidir en los procesos de contratación obteniendo beneficios ilegales</p> <p>Facilidades para poder apropiarse impunemente de ciertos recursos de sobornos o similares</p>	<p>Control informal de las decisiones de contratación de grandes obras públicas</p> <p>Influencias para eludir las responsabilidades civiles o penales por actos de corrupción.</p> <p>Nombrar y destituir a los directores de las grandes empresas públicas.</p>
DIRECTORES DE ODEBRECHT	<p>Necesidad de crecer con márgenes de negocios crecientes en lo referido a grados proyectos de obras.</p> <p>Sistemas de descontratos de</p>	<p>Desarrollar grandes negocios sin estar sometidos a condiciones de competencia.</p> <p>Posibilidades de desviar recursos financieros para</p>	<p>Establecer contactos informales fuertes para poder desarrollar un sistema de sobornos eficaces</p> <p>Mantener opciones</p>	<p>Autorizaciones para operar de manera de cerrar negocios sin rendir cuantas por canales formales</p> <p>Disponibilidad de grandes</p>

Estudio del caso Odebretch

	<p>manejo de grandes operaciones usando incentivos para eludir la competencia.</p> <p>Se dispone de un sistema para poder manejar discretamente grandes cantidades de dinero para ganar negocios.</p>	<p>concretar negocios</p> <p>Posicionarse como opciones para solucionar problemas de financiamiento de los encargados de contratos.</p>	<p>abiertas para incidir en las decisiones de contratación a escala nacional.</p>	<p>sumas de dinero para sobornos.</p> <p>Desarrollo de canales seguros para manejar el dinero para pagar sobornos.</p>
<p>CONTRA- PARTE</p> <p>CONTRA-TOS</p>	<p>Manejar los sistemas de contralor para el desarrollo de las obras son exponerse ser sancionados.</p> <p>Ejecutar proyectos cuyas decisiones de conveniencia se canalizan por carriles sabidamente irregulares.</p> <p>Capitalizar las actuaciones para mostrar que el gobierno no está cometiendo errores de</p>	<p>Controlar laxo de las fuentes de financiamiento para poder desarrollar las inversiones programada.</p> <p>Mostrar que los proyectos no tienen debilidades funcionales y técnicas importantes.</p> <p>Posicionarse como opciones de manejo de contratos lo más profesionales</p>	<p>No cuestionar públicamente los proyectos de alto impacto en el desarrollo industrial oficialistas</p> <p>Mostrar que se puede trabajar regularmente, aunque se tiene la convicción de que las autoridades están comprometidas con la empresa contratista</p>	<p>Reducir r las observaciones de los organismos de contralor respecto de las actuaciones desarrolladas</p> <p>Poder de cuestionar internamente las directrices para el desarrollo de los proyectos más visibles y sacar partido de ello.</p> <p>Controlar la legalidad de la asignación de los recursos para las obras publicas en</p>

Estudio del caso Odebretch

	<p>administración.</p> <p>Reducir las posibilidades de pérdida de credibilidad del gobierno como administradores.</p>	<p>posibles.</p> <p>Reducir la precepción de los aspectos negativos de la gestión como administradores públicos.</p>		<p>ejecución-</p>
<p>PODERES</p> <p>JUDICIALES.</p>	<p>Señalar los problemas legales en el desarrollo de las inversiones programadas y aplicar la legislación en los casos de corrupción.</p> <p>Mostrar que algunos proyectos no tiene propuestas profesionales sólidas para ser desarrollados. Y se han desarrollad ilegalmente</p> <p>Capitalizar las actuaciones para mostrar que el gobierno está cometiendo errores de administración</p>	<p>Desarrollar el control legal de las inversiones programada.</p> <p>Informar formalmente cuando los proyectos tengan irregularidades.</p> <p>Posicionarse como funcionarios respetuosos de los requerimientos legales vigentes.</p>	<p>Para juzgar a los funcionarios potencialmente implicados en delitos o irregularidades.</p> <p>Mostrar las opciones legales para que no se reduzca nivel de corrupción en las altas esferas de gobierno nacional</p>	<p>Llamar la atención sobre las observaciones de los organismos de contralor respecto de las actuaciones de la empresa.</p> <p>Juzgar a los implicados y eventualmente aplica sanciones de acuerdo con la ley.</p> <p>Controlar la legalidad de las actuaciones en el marco de ciertos contactos públicos sospechosos.</p>

Estudio del caso Odebretch

MEDIOS DE PRENSA	<p>Señalar los problemas legales o éticos en el desarrollo de los grandes contratos en el estado.</p> <p>Mostrar que los resultados de algunos proyectos no tienen propuestas profesionales sólidas para ser desarrollados.</p> <p>Identificar las noticias de alto impacto mediático sobre todo cuando hay evidencias de que se están cometiendo errores de administración</p> <p>Hacer públicas las eventuales a pérdida de credibilidad del gobierno como administradores en las acuestas de opinión.</p>	<p>Hacer el seguimiento público del control administrativo o presupuestario para desarrollar las inversiones programada.</p> <p>Informar formalmente cuando los proyectos tengan debilidades funcionales y técnicas importantes.</p> <p>Posicionarse como agentes útiles para mostrar que los procesos irregulares serán sancionados.</p>	<p>Mantener contactos con informantes a sobre el desarrollo de proyectos de alto impacto en el desarrollo de las grandes empresa.</p> <p>Mostrar las opciones legales sobre todo cuando puedan resultar controversiales.</p>	<p>Llamar la atención pública sobre las observaciones de los organismos de contralor respecto de las actuaciones de la empresa.</p> <p>Favorecer las polémicas que cuestionan fundadamente las directrices para el desarrollo de los proyectos más visibles en el estado.</p> <p>Mostrar cuando los derechos de los funcionarios pueden verse afectados por prácticas irregulares.</p>
	Las irregularidades	Lograr que se	Capacidad para	Llegar a

Estudio del caso Odebrecht

<p>CLIENTES DE ODEBRECHT</p>	<p>denunciadas en el desarrollo de las inversiones programadas por su organización.</p> <p>Los altos precios en general de los contratos que pueden mostrar indicios de incompetencia o de corrupción.</p>	<p>mejore la administración de contratos de manera de poder reducir costos de ejecución</p> <p>Finalizar los contratos vigentes con Odebrecht de la manera menos perjudicial posible para sus propios intereses.</p>	<p>tomar medidas sobre sus propios administradores si se apartaron de sus roles asignados y no cumplen con éticamente con sus responsabilidades.</p> <p>Capacidad para replantear los contratos en ejecución con Odebrecht, si sus intereses se han visto afectados por las prácticas irregulares de dicha empresa.</p>	<p>acuerdos lo más beneficiosos posibles con Odebrecht respecto de los contratos actualmente en ejecución.</p> <p>Plantear alternativas de acuerdo con Odebrecht respecto de los contratos finalizados en que considere que se ha visto perjudicada.</p> <p>Plantear demandas civiles o penales cuando entienda que sus derechos como clientes han sido afectados por las prácticas irregulares de Odebrecht</p> <p>Desarrollar controles internos para que se cambien ciertos aspectos del funcionamiento de las contrataciones en su propia</p>
-------------------------------------	--	--	---	---

Estudio del caso Odebretch

				organización.
CIUDADANOS	<p>Las irregularidades denunciadas en el desarrollo de las inversiones programadas por muchas corporaciones del estado.</p> <p>Los altos precios en general de los contratos que están presionando sobre los bolsillos de los ciudadanos.</p>	<p>Lograr que se mejore la administración de manera de poder reducir los contratos relevantes.</p> <p>Que se castigue a los administradores que han abusado de sus posiciones públicas en beneficio propio.</p>	<p>Capacidad para hacer saber sus opiniones sobre los administradores que se apartan de sus roles asignados y no cumplen con ética con sus responsabilidades.</p> <p>Opciones para cambiar a los partidos políticos en el gobierno, en términos de los libres juegos de recambio democráticos de gobierno.</p> <p>Capacidad civil y militante para generar opciones para llegado el caso ejercer la democracia directa.</p>	<p>Plantear demandas civiles o penales cuando los derechos ciudadanos están siendo afectados por prácticas oficiales irregulares</p> <p>Desarrollar protestas civiles para que se cambien ciertos aspectos del funcionamiento de las organizaciones.</p>

Hay una primera aproximación al análisis donde con una tipología orientadora donde tomaremos en cuenta los siguientes factores; poder, interés e influencia para caracterizar el rol de los involucrados claves. Los resultados de ese resumen se presentan en la siguiente tabla, donde se mantienen algunas interrogantes abiertas:

Estudio del caso Odebretch

STAKEHOLDER	PODER	INTERES	INFLUENCIA
GOBIERNOS NACIONALES	ALTO	ALTO	MEDIA
DIRECTORES DE ODERBRECHT	ALTO	ALTO	ALTA
CONTRAPARTE DE CONTRATOS	BAJO	ALTO	BAJA
PODERES JUDICIALES	MEDIO	ALTO	BAJA
MEDIOS DE PRENSA	MEDIO	ALTO	MEDIA
CLIENTES DE ODERBRECHT	BAJO	MEDIO	BAJA
CIUDADANOS DE CADA PAIS	MEDIO	ALTO	¿MEDIA?

(*) Escala - Alto, Medio y Bajo.

(**) Elaboración Propia.

Las malas prácticas de Gobierno Corporativo afectan desde luego a las empresas pero también impactan sobre el desarrollo económico de las regiones donde los contratos son llevados adelante. Está claro además que los gobiernos nacionales debieron implantar formas de gobierno corporativo de las empresas, que por lo menos dificultaran el desarrollo de las prácticas ilegales que desarrollaban determinadas empresas como las del grupo Odebrecht. Pero esto - siendo sin duda muy importante - no es suficiente. Todo indica que es necesario analizar nuevamente los roles y responsabilidades de los agentes involucrados y el impacto en el desempeño para

Estudio del caso Odebrecht

generar mejores niveles de protección institucional para con estas prácticas. Esta tarea es fundamental para recuperar la confianza colectiva en las instituciones nacionales.

Un análisis en profundidad nos muestra que casos como el de Odebrecht y muchos otros conocidos y posiblemente otros que no conocemos son síntomas de causas raíces que son las que debemos atacar, para evitar tener que estar todos los días ensayando soluciones paliativas para nuevos y diferentes síntomas que seguirán emergiendo en la medida que los problemas de fondo no sean superados. Una sociedad que opera en forma disfuncional genera situaciones perjudiciales para ella como un todo. Con ello no queremos decir que no deban ser atendidos los síntomas sino que también se deben atender las llamadas Causas Raíces.

4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia

Desde luego que los casos de estudio pueden analizarse desde muchos ángulos. Nos referimos a aspectos políticos, económicos o sociales. Podemos también pensar en aproximaciones institucionales, organizacionales o de procedimientos. Pero en nuestro caso, el enfoque será fundamentalmente de aspectos éticos y desde la valoración del riesgo. Nos referiremos especialmente a los aspectos axiológicos esenciales y a la percepción de los riesgos asociados a determinados comportamientos.

Consideramos que el aporte de valor de nuestro trabajo más que nada debiera ser hacia el análisis e interpretación de lo que ha acontecido en Odebrecht, en relación con los grandes contratos y la red de sobornos que fue montada. La secuencia de los hechos relevantes que también hemos recopilado se puede leer abundantemente en la Web, donde hay cientos de trabajos. De todas maneras, los hechos referidos en el estudio del caso son relevantes pues sirven de base al análisis. El desafío hoy es trascender a lo anecdótico y profundizar en las implicancias con un enfoque de 360 grados, aprovechar al máximo es un mandato.

La Web está llena de descripciones de las coimas que ofrecía la Corporación Odebrecht, incluyendo detalles de quienes las ofrecieron y quienes las tomaron. Contándose a veces con documentación de las operaciones. Nosotros como investigadores pensamos que insistir en ello es como llover sobre lo mojado. No obstante hemos recopilado gran parte de la información para que los lectores pudiesen formarse una composición de lugar sobre lo que ha acontecido.

En cambio hemos constatado que hay muy poco del análisis de cuáles son las causas raíces de los comportamientos de los actores individuales y en conjunto, para poder armar el rompecabezas del caso. Luego de la exploración realizada hemos encontrado pocos documentos conteniendo aportes sobre el análisis e interpretación de las condicionantes y factores que llevaron a esta situación en la Corporación Odebrecht, seguramente porque no es un tema muy sencillo de abordar. Ciertamente que las condicionantes que permitieron y hasta estimularon estos comportamientos de los responsables de la Organización, no son sencillos de desentrañar.

Por nuestra parte elegimos un enfoque para hacer los aportes sobre Corporación Odebrecht y sus prácticas especiales para poder concretar grandes contratos. Hemos aplicado en el desarrollo de la investigación que nos ocupa, un criterio axiológico para definir un marco de referencia del modelo con el que encararemos la problemática de los riesgos en las organizaciones tomando como referencia aspectos éticos relevantes basados en tres categorías de valores que operan de manera complementaria en equilibrios dialécticos desafiantes.

El modelo plantea la necesidad de las organizaciones de poder contar con un conjunto de valores categóricos que en principio no se negocian, ciertos valores instrumentales o funcionales que generan condiciones de validez y finalmente algunos valores pragmáticos asociados resultados concretos, en términos de qué hacer ante determinados riesgos.

Estudio del caso Odebretch

Sobre estas bases analizaremos en esta instancia específicamente, el caso Odebrecht desde marcos de referencia axiológicos muy generales y además consideraremos cómo se articulan funcionalmente estos marcos de referencia con un nivel intermedio de valores y principios que generan relaciones situacionales y finalmente se completa la propuesta con la consideración de aspectos más cercanos al pragmatismo.

Hemos aplicado un modelo que propone un marco de referencia general pero que en su concepción plantea un enfoque situacional, para contemplar cuestiones éticas derivadas de estructuras, procesos y conductas diferentes en cada caso de estudio, que en definitiva podremos asociar con los resultados concretos de lo que hacemos o dejamos de hacer en contextos y circunstancias, con realidades diferentes.

De esta manera, planteamos que es bueno que el modelo de referencia pueda variar su forma de concepción de sus bases conceptuales y sobre todo de aplicación, pensando en esos diferentes entornos políticos, económicos, sociales y culturales lo que de alguna manera contribuye a desarrollar un planteo conceptual adaptativo del desafío de construir el marco de referencia.

Lo primero que se puede constatar es que efectivamente Odebrecht planteó como referencia un conjunto de principios, conceptos y criterios, con enfoque en la educación y en el trabajo, que provee los fundamentos éticos, morales y conceptuales para la actuación de los Integrantes de Organización donde define ciertos principios, criterios fundamentales y enfoques de responsabilidad empresarial.

Esta declaración que aparentemente incluye un conjunto de valores categóricos que en principio no se negocian, estaría clara. Se trata de un marco de referencia declarativo del deber ser de la corporación, que lamentablemente los hechos que estamos analizando en nuestro reporte del caso, confrontarían de manera contundente. Esto es que lo que se proclama es diferente de lo que se hace.

Los Principios Fundamentales de la TEO establecían los valores culturales y éticos que deben regir los Negocios en Odebrecht y entre ellos la corporación señala; la Asociación entre los Integrantes que participan en la concepción y realización del trabajo, y en los resultados que generan y la Reinversión de los Resultados, para la creación de nuevas oportunidades de trabajo y para el desarrollo de las comunidades.

Todo parecía indicar que estos Conceptos Esenciales serían la base para sustentar y garantizar la eficacia y la claridad en la interacción entre Líderes y Liderados. Sumados a los Principios Fundamentales, fueron formulados con la idea de establecer un lenguaje común entre los Integrantes, formando el Sistema de Comunicación de Odebrecht con el resto de la sociedad, pero como sabemos eso no fue así.

Para comenzar y como marco general de referencia el modelo considera que deben estar presentes los “valores morales”, que exigen la realización de actos que son buenos y correctos por sí mismos y por ninguna otra cosa, como por ejemplo: “la beneficencia”. Por algún motivo ese valor fundamental quedó relegado. Por lo tanto, a pesar de su importancia, no pudo servir de orientación general en muchos casos en los cuales deben considerarse ciertos efectos generales de nuestras actuaciones.

Además por lo que sabemos del estudio del caso, un valor clave más instrumental de referencia como lo es la prudencia, no actuó como contrapeso. Posiblemente la

Estudio del caso Odebretch

percepción de los riesgos de desviaciones éticas, al desarrollar determinadas prácticas corruptas, no fueron adecuadamente sopesados por los principales directores y gerentes de la corporación. Y por otra parte, no se desarrollaron mecanismos de advertencia apropiados operando en los máximos niveles de la organización.

Finalmente hay valores más cercanos al pragmatismo asociados con los resultados de lo que hacemos o dejamos de hacer. Nos referimos a valores como la necesidad de cierta “seguridad jurídica”. Se trata de otro valor muy importante, que en lo que respecta a los comportamientos endógenos de la corporación, aparentemente no fue considerado, lo que seguramente aumentó los riesgos de realizar operaciones, que se sabía que violentaban el ordenamiento jurídico vigente.

La corporación destaca en sus enunciados que los resultados deben siempre fluir de los Clientes a los Accionistas, pues la valorización de su Patrimonio Moral y Material es la garantía de Supervivencia, Crecimiento y Perpetuidad de la Organización. Pero estas declaraciones no fueron seguidas por sus principales dirigentes, lo que nos lleva a pensar que los valores instrumentales o funcionales que generan condiciones de validez de determinados comportamientos, realmente no formaban parte de su propuesta.

Constatamos en muchas instancias del estudio del caso, en el estudio que los compromisos éticos declarados y las acciones desarrolladas, las reglas de juego aplicadas en sus operaciones de contratación pública realmente operaron por caminos diferentes, en una clara disociación entre lo que se dice que debe hacerse y lo que realmente se hace. Odebrecht tenía un marco de referencia teórico declarado explícitamente, que en realidad no era aplicado en sus prácticas comerciales.

Siguiendo con los aportes del modelo, en la Corporación Odebrecht parecían existir un conjunto de valores pragmáticos asociados con resultados concretos, que parecen haberse desvirtuado. Los aspectos de desarrollo corporativo - en que tanto empeño se puso en las declaraciones como el crecimiento y la diversificación - generaron necesidades de funcionamiento, que se fueron apartando de los marcos axiológicos generales de referencia del deber ser. En realidad lo que surge de los hechos fue que en “día a día” los valores que constituían “la máscara” de la Empresa quedaron totalmente subordinados a interés y objetivos más cortoplacista de ganancias recurriendo a las estrategias necesarias independientemente de la legalidad y la ética.

Las dinámicas de los negocios de la Corporación Odebrecht orientadas por sus principales figuras de dirección, fueron determinando una forma de operar encubierta claramente disociada de los marcos de referencia éticos que habían sido proclamados, con muy buenos resultados en términos de posibilidades de obtención de grandes contratos, ganancias fáciles y oportunidades de crecimiento y diversificación.

Retomando las ideas planteadas por Otfried Höffe (2007: 150) que refieren a los valores como “estándares de orientación” o “idea guía”, se fue poniendo en evidencia que los principios éticos proclamados correrían por un lado y las actuaciones comerciales por otro. Entonces aparecería un conjunto de orientaciones y guías no escritas que gobernarían los negocios de la corporación. Orientaciones que apuntaban a desarrollar el lado fácil, rápido y más seductor de la forma de conseguir contratos.

Las dinámicas de los grandes negocios con el Estado, generaron espacios de oportunidad para que la corporación pudiese eludir los sistemas de control estatales.

Estudio del caso Odebrecht

Estos procesos de contratación irregulares se iniciaron en Brasil como país sede de la empresa, pero se extendieron a toda América Latina. Lo demás es conocido. Nos referimos a las actuaciones judiciales desencadenadas, fuertes multas y los delitos que fueron probados. Lo que ya sabemos que desembocó en la detención de muchos agentes.

En términos generales las normativas desarrolladas internamente por el grupo dejaron de generar contenciones y en muchos casos se generaron huecos que por la vía de los hechos no solamente no prohibían la realización de determinadas prácticas éticamente inaceptables, sino que incluso las estimulaban. Estaba claro que no cumplir con las normas internas no era un impedimento y que el marco legal externo tampoco generaba contenciones apropiadas.

Está claro que la Corporación Odebrecht a partir de un determinado momento en su desarrollo histórico siempre creciente en términos de sus operaciones, pasó a no estar dispuesta a cumplir con las normativas nacionales vigentes y que por lo tanto, lo establecido por las leyes, decretos y ordenanzas de referencia, dejó de ser considerado como una referencia para regular el accionar de las compañías del grupo. Esta ausencia de restricciones permitió concretar negocios en condiciones muy favorables.

Lo que resulta importante de este Caso es el poder conocer cuáles fueron los hechos y las condicionantes que impulsaron a la organización a desarrollar un apetito de riesgo tan irresponsable que ponía en juego la continuidad de la organización y la libertad de los actores y su eventual exposición al escarnio público. Conocer que aspectos del contexto externo en Brasil en el ámbito empresarial y a la interna de la organización determinó que esto fuera posible. Para no repetir el pasado, aunque claro está que siempre aparecerán problemas, lo importante es acotar el alcance de los mismos y no reiterar escándalos de escala continental.

Pero todas las culpas no deben centrarse en la corporación. Si procedemos identificando los acontecimientos que consideramos más relevantes, los principales actores involucrados y los hechos más significativos, considerando los aportes del enfoque dialéctico (Gurvitch, 1971) podemos apreciar de manera constructiva la dinámica de los desafíos y conflictos de raíz axiológica, en las organizaciones, considerado los entornos que han favorecido estas prácticas.

La Corporación Odebrecht debió generar lazos institucionales y personales muy fuertes con los agentes clientes que decidían sobre los contratos, para llegar a acuerdos sobre la adjudicación de grandes proyectos, que estaba claro que en muchos casos eran ilegales y debió establecer procedimientos especiales - dentro de la corporación y con los bancos - para poder canalizar enormes cantidades de dinero, destinados a pagar los sobornos.

Para que operaciones como la montada por Odebrecht no puede concretarse exclusivamente desde dentro de la Corporación. Casos como el que hemos estudiado, plantean ciertos cuestionamientos a la forma en que las sociedades latinoamericanas estamos construyendo actualmente un modelo político, económico y social de relacionamiento entre las grandes empresas y los gobiernos nacionales.

Cuando en la región se comenzaron a delinear estrategias políticas, económicas y sociales afines a una forma de convivencia democrática y republicana, que de cierta

Estudio del caso Odebrecht

forma no ha encontrado todavía formas apropiadas de administrar los equilibrios entre los gobiernos nacionales y las grandes corporaciones, para proteger mejor los intereses públicos, del poder y accionar de esas organizaciones.

Estamos pensando también en que en muchos casos los latinoamericanos no hemos encontrado adecuadas respuestas a la necesidad de establecer la configuración ideal de un modelo de desarrollo productivo y comercial que permita generar y desarrollar modelo de generación y distribución de riqueza que sean humanamente sustentables, lo que determina algunas condiciones que deben fijarse y controlarse mejor. Pero esto no parece ser un aspecto exclusivo de la región. El accionar de Odebrecht sigue modelos similares de otras corporaciones de los países desarrollados a los que hemos hecho mención como referencia.

Probablemente no podamos decir que contaremos con un modelo ideal que no permita que se generen escenarios de corrupción y sobornos como el descrito en este caso. Seguramente seguirán apareciendo nuevos casos como consecuencia del contexto en que se desarrollan los sistemas políticos, económicos y sociales. El reto en el presente es controlar mejor los alcances, reducir los impactos negativos sobre los sistemas afectados. En el futuro sin duda seguirá abierto el desafío de la búsqueda de aquellos modelos de descripción, interpretación y acción que más efectivamente satisfagan las necesidades y aspiraciones de la población.

Casos como el de Odebrecht son propios del sistema socio económico actualmente vigente. Son las resultantes indeseadas de su naturaleza y no podrán eliminarse totalmente. En estos contextos se cuenta con un conjunto de estrategias para su control. Como en muchos casos no es posible eliminarlos porque son inherentes al sistema socio económico, si los eliminamos alteramos la esencia del sistema.

Las fuerzas en tensión que operan como pares dialécticos en las sociedades democráticas emergentes, no lograron ayudar a los agentes de la corporación a lidiar con la complejidad y se generaron simplificaciones que no ayudaron a mejorar la forma de actuar ante los desafíos de generar nuevos negocios con reglas éticas adecuadas y los aprendizajes se bloquearon y las formas de realización se desvirtuaron.

En términos endógenos de la Corporación Odebrecht, la cultura que se fue generando en la organización condicionó en gran medida, los procesos internos de comprensión de la realidad y los aprendizajes de los diferentes agentes generando una suma de conductas aprendidas y asimiladas que fueron transmitidas en forma integral. Todo ello fue generando una forma “acostumbrada” y “tradicional” de pensar y hacer las cosas, bastante singular y en ocasiones delictiva. Lo que llama a la reflexión es que parte de los agentes involucrados eran conscientes de lo que estaba ocurriendo y tuvieron que transcurrir muchos años para que salieran a la luz.

Un elemento nada menor a tener en cuenta es el período durante el cual se desarrollaron estas actividades corruptivas, que fue de más de 10 años lo que nos habla de la escasa efectividad de los controles públicos y tal vez de una actitud de condescendencia y hasta permisividad hacia estas prácticas. Consecuentemente, el problema expuesto va mucho más allá de una Empresa aisladamente. Contemplan a sectores importantes de la sociedad en un contexto mucho más amplio. El Caso Odebrecht es un emergente de un problema mayor en una sociedad que a veces está operando disfuncionalmente.

Estudio del caso Odebrecht

A nivel instrumental aparecen también en la Corporación Odebrecht, ciertas fuerzas en tensión que operan como pares dialécticos que fueron consolidando formas de actuar ante lo que circunstancialmente se desconocía, apostando de manera exacerbada a la innovación sin adecuada precaución en las consecuencias, lo que llevó a delinear conductas delictivas sin cuestionamientos por estas prácticas y sin capacidad de reacción ante aquello que los apartaba de lo éticamente aceptable.

En la Corporación, se montaron procedimientos de cooperación y reciprocidad con terceros para conseguir nuevos negocios, pasando por encima de las normas legales nacionales que restringían el desarrollo de determinadas prácticas corruptas, que de esta manera no tuvieron límites, llegando a desarrollarse procedimientos ilegales para conseguir nuevos negocios, sin que la organización pudiera reaccionar para recuperarse.

Ante esos casos, la sociedad como un todo tiene ante sí, un enorme desafío ante el que los Estados modernos, las universidades y las empresas tienen roles fundamentales, como partes de una red de valor agregado mucho más compleja que regula situaciones de competencia y tranquilidad que constituyen un par dialéctico que plantea frecuentemente desafíos dilemáticos a las personas (Hobbes, 2004).

Concordamos en que el desafío es que sin un futuro técnica y comercialmente previsible por delante como hasta hace unas décadas, se fue complicando determinar lo que hay que saber y lo que hay que hacer en el futuro, para mantener la vigencia de un negocio. Se generan desafíos que las organizaciones tienen que contemplar para producir y comercializar productos de manera competitiva. Y por cierto, la Corporación Odebrecht no fue ajena a esos desafíos.

En este contexto Odebrecht generó canales de comercialización muy singulares explotando al máximo ciertas prácticas de corrupción utilizando incentivos para lograr que las decisiones sobre grades contratos les fueran favorables, procurando el mayor beneficio posible, pasando muchas veces por encima de las normativas vigentes. De manera sistemática. Y eso que sucedió, hoy sabemos que fue realmente contraproducente, incluso para sus propios intereses corporativos de largo plazo.

La utilización o no de ciertos procedimientos, o incluso en orden de prioridades entre ellos da origen a diferentes estrategias de comunicación más o menos buenas, éticamente hablando. Así es que algunas organizaciones desarrollan estrategias "ruines" y otras estrategias "correctas". Odebrecht eligió un camino calificado como ruin que resultó luego ser desafortunado y que terminaría siendo muy perjudicial para la Corporación y para la sociedad en general. Ahora, lo importante es analizar cuáles fueron los caminos, motivaciones que condujeron a esa decisión, para poder tomar medidas y a futuro evitarlo o detectarlo tempranamente, ese es el objetivo.

Las teorías de referencia aplicadas para montar una forma espuria de operar con los contratos pueden orientarnos al respecto de lo que aconteció. Pero como sabemos, conocer las teorías *en* acción no es algo sencillo. Chris Argyris y Donald Schön (1996) sostienen que las personas diseñan e implementan teorías en uso prácticas (lo que hacen) que son distintas a las teorías teóricamente adoptadas (lo que dicen que hacen) no siendo muchas veces conscientes de ello, especialmente cuando se enfrentan a situaciones vergonzosas o amenazadoras.

Estudio del caso Odebrecht

¿Cómo podemos desarrollar propuestas que nos ayuden en estos casos? Desde luego que hay mucho por hacer en términos de contralor. En términos académicos consideramos que poder identificar esas *teorías de acción*, constituiría un aporte muy interesante en esta investigación para comprender a las organizaciones, porque las mismas tienen capacidades explicativas de lo que se hace o se deja de hacer. En esa línea es que los investigadores pensamos que debemos trabajar para comprender mejor lo que paso con la corporación Odebrecht

La pregunta siguiente es pertinente. ¿Qué valores son los que desarrollaron realmente los principales referentes de Odebrecht? ¿Qué fue realmente lo que vivenciaron estos agentes en términos axiológicos? Aparentemente la corporación fue abandonando ciertos valores fundacionales y desarrollando otros que les permitieran mantener el ritmo de crecimiento y diversificación que sus principales directores se fijaban como metas para la Corporación, pero apartándose de normas legales reguladoras de su accionar y de ciertos principios éticos de referencia.

Las organizaciones como las personas¹¹ en su accionar, en “día a día” y también en el mediano y largo plazo construyen una imagen (máscara que oculta una naturaleza) que les permite funcionar más efectivamente y mejorar sus probabilidades de lograr sus objetivos.

El tema que surge en forma inmediata es cuál es la relación de la “máscara” con los posicionamientos reales de las personas, actores, directores y las organizaciones, suele suceder que en un momento dado, impulsado por un cambio del contexto es máscara no más es funcional a los intereses y se genera un comportamiento divergente con el que debiera ser el que surge en forma lógico de esa “máscara”. Se produce como ocurrió en el caso de Odebrecht, un apartamiento total y se adoptaron conductas que finalmente la condujeron a la crisis. Pensamos que estas divergencias no pueden mantenerse en forma indefinida dado el alcance se las acciones emprendidas, aunque seguramente en el caso estudiado se mantuvo por más de 10 años, aunque operando a menor escala.

No insistiremos en los temas legales que ya hemos estudiado detenidamente en otros puntos de este reporte. Lo que sucedió ha sido ampliamente documentado y difundido poco podemos aportar a lo ya avanzado en esa materia, está fuera de nuestro objetivo. Los lectores pueden consultar la bibliografía citada en este trabajo. Además buscando en Internet encontrarán no solo reportes periodísticos, sino informes profesionales de diagnóstico y documentos académicos de estudio del caso.

En algún momento los valores declarados en términos de “esencias conceptuales” · y los valores finalmente vivenciados entraron a divergir. Hay que tener presente que los problemas de valores no están solamente relacionados con la consideración de determinados hitos trascendentes en las organizaciones, sino que están también presentes en muchas situaciones estrechamente cercanas a la realidad cotidiana, lo que genera desafíos relacionados con el “*ser*”, el “*deber*” y el “*hacer*”.

Las tareas desarrolladas por los agentes internos de la corporación y ciertos agentes decisores en los gobiernos nacionales fueron replanteando implícitamente y paso a paso con cada contrato desarrollado, diferentes desafíos sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Se trata de desafíos en que los valores y las creencias están presentes en las

¹¹ Ver los aportes de Medina (2018) en : La personalidad oculta, Disponible en: (<https://www.mundopsicologos.com/articulos/la-personalidad-oculta>).

Estudio del caso Odebrecht

decisiones. Y en este caso emergieron valores y creencias diferentes, que generaron mayores oportunidades para desarrollar sistemáticamente procedimientos corruptos.

El conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses a partir de determinados hitos fundamentales de una organización mientras enfrenta desafíos y procura alcanzar sus objetivos va delineando una forma propia de comprender la realidad y de actuar frente a ella. En este contexto, los valores y las creencias comunes de la organización forman el núcleo de su propia cultura organizacional, que en el caso de Odebrecht fue asimilando prácticas éticamente censurables.

Con el paso del tiempo, todo eso que se hace es apoyado y consolidado por las costumbres y las prácticas compartidas. Determinadas prácticas ilegales de Odebrecht se fueron incorporando a la cultura organizacional como cierto conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas aceptadas que forman una organización, sean estas legales o ilegales. Por otra parte todos estos fueron consolidados por ciertos liderazgos que marcaban el rumbo.

Para entender este proceso es que se ha acudido a describir lo que las personas hacen o construyen (actos o artefactos) de manera indirecta, en la línea de las observaciones realizadas por Nonaka y Takeuchi (1999), porque no se pueden realizar solamente descripciones estandarizadas basadas en la información explícita que usualmente se encuentra en manuales o en esquemas que son utilizados para transferir información o conocimientos explícitos y no tácitos.

Lo cierto es que Odebrecht desarrolló un proceso radical de transformación logrando cambiar algo en lo que las personas piensan o sienten respecto de lo que desarrollaban con los grandes contratos. Se fue aceptado informalmente desde la cúpula (esto es no declarado formalmente) que determinadas prácticas corruptas eran necesarias para poder concretar negocios. Pero esto no fue mágico. Se desarrolló por la acción del hombre. Las altas esferas lograron persuadir adecuadamente a muy diversos agentes que forman parte de la organización y su entorno para involucrarse.

Existen responsabilidades claras de muchos agentes de la Corporación, de alto nivel. Las prácticas ilegales de Odebrecht con los grandes contratos no hubiesen sido posibles si determinados cambios interiores (personales y colectivos) no se producían de manera tal que ciertas transformaciones en las estructuras o los procedimientos, pudiesen consolidarse y operar de manera sostenible, como soporte de una transformación radical en la forma de manejar ciertos grandes negocios.

Precisamente para cambiar una organización profundamente, se debe generar una transformación voluntaria en aquello que es tomado como regla o punto de partida, para la determinación de sus valores. Lo que representa todo un desafío en oportunidad de encarar cambios organizacionales. Se ha debido desarrollar una especie de “metamorfosis tecnocognitiva”, generando canales entre los modos de comunicación física y la estructuración de conocimientos para poder utilizar los recursos.

El grupo Odebrecht finalmente habría desarrollado una compleja dialéctica “tecnología / cultura” que se fue consolidando en complejos ciclos de prueba y error. Ciclos en los que se llegaron a montar complejos sistemas de administración de los contratos incluyendo acuerdos con determinados bancos para poder canalizar el dinero

Estudio del caso Odebrecht

que se pagaba a los decisores en organizaciones gubernamentales, para que incluyeran en la adjudicación de contratos a la Corporación Odebrecht.

Lo que no queda claro es la racionalidad y la lógica organizacional aplicada, explícita o implícita, todo parece conducir a pensar en una conducta que podríamos catalogar como “suicida”. Las acciones adoptadas, la diversidad de los actores, la dispersión geográfica, los montos de dinero que cambiaron de mano, el prologando periodo durante el cual este modus operandi tuvo lugar nos llevan a pensar que esta situación no era sustentable, que en algún momento los hechos iban a surgir a luz y todo tomaría estado público, la justicia tomaría acciones y todo el “castillo de naipes” se desmoronaría y las consecuencias serían las que efectivamente fueron. La duda en realidad cuando ello ocurriría no si ocurriría. Tal vez no estemos manejando todos los conocimientos y las conjeturas que manejaba la Empresa.

Como resumen de los aportes de aplicación del modelo entiendo que el real valor agregado está en ese análisis de las causalidades y por qué determinados agentes toman decisiones tan expuestas a acciones penales y desprestigio que los marca para toda la vida. La Corporación Odebrecht había desarrollado un código de ético formal, pero muy probablemente solo fue para cubrir las formalidades y ciertas las motivaciones especialmente económicas resultaron determinantes y son un factor “overriding”, que posiblemente subordinó en forma absoluta a todos los demás. Desde luego que esto hay que trabajarlo más para poder confirmarlo.

A partir de este trabajo realizado nos ha quedado claro que hay una base en el comportamiento humano desarrollado por las corporaciones en un contexto político, económico y social que promueve estos comportamientos irregulares o delictivos. Se trata de comportamientos que suelen estar asociados posiblemente con ambición y afán de riquezas, como un factor central, donde los demás aspectos se ordenan en su torno. Comportamiento que debe contar con la participación de otros agentes, para poder desarrollarse. Nos referimos a los administradores de los gobiernos nacionales y ciertos agentes del sistema financiero. Sería un error pensar que las corporaciones como Odebrecht son los únicos agentes responsables de tales prácticas irregulares o delictivas.

Estudio del caso Odebrecht

5. Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)

Lo primero que es importante reconocer es que algo funcionó mal en la propia organización del grupo Odebrecht que desarrolló un complejo sistema para obtener contratos que pasó por encima de todas las reglas de buen gobierno que se puedan imaginar y además contravino aspectos éticos fundamentales relacionado con las buenas prácticas de manejo corporativo. Además es obvio que los sistemas de contralor estatales se vieron superados por este sistema. Muchos agentes se aprovecharon de esta situación. Se generaron cadenas de complicidad para operar de manera ilegal y claramente corrupta, que operaron como un sistema desde los extractos medios de los servicios públicos hasta los niveles más altos del gobierno. Eficiencia y eficacia de los sistemas de contralor de los servicios estatales a nivel ejecutivo, se vio claramente desbordada.

Desde luego que también algo funcionó bien aunque en forma tardía cuando el daño ya se había materializado en su mayoría. Los sistemas judiciales cumplieron con su rol de investigar y procesar ciertas denuncias, comenzando por los propios sistemas latinoamericanos y siguiendo por el sistema norteamericano. En este documento hemos recogido parte de estas actuaciones y hemos comentado, los resultados más relevantes que se obtuvieron. También la prensa tuvo su parte relevante de participación. El solo hecho de dar a conocer lo que ha acontecido ha resultado muy relevante para que la sociedad comprendiera la naturaleza de los sucesos de corrupción que se produjeron tanto desde el lago del grupo Odebrecht como de las contrapartes gubernamentales en el desarrollo de los contratos de esta. La actitud que corresponde ahora, no es de “llorar sobre leche derramada”, Por el contrario, sería trabajar para que no se repitan escenarios como el que hemos descrito.

Los aspectos políticos y económicos relacionados con las operaciones analizadas, con su carga social y cultural acuestas no pueden menospreciarse. Gonzalo Lloza (2017: 2) realiza un interesante y documentado análisis de la problemática de la corrupción considerando las principales causas. Identifica concretamente tres dimensiones: los elevados costos de transacción originados en el sistema legal; la asimetría de información entre los agentes y los aspectos culturales que condicionan la actitud de las personas frente a la corrupción. Lo que sigue a continuación es la fundamentación realizada por el referido autor, citando la bibliografía de referencia que utiliza como soporte para sus apreciaciones.

Los economistas Andrei Shleifer y Robert W. Vishny (1993) describen algunos factores que explican el nivel de corrupción. En algunos casos, la corrupción nace como consecuencia de elevados costos de transacción originados en el sistema legal. En este entorno, el funcionario público y el sector privado enfrentan incentivos para coludir y evitar así los costos transaccionales impuestos por la ley (ejemplo, permisos, licencias, etc.). Más aún, si el funcionario público tiene control sobre el nivel de costos transaccionales, posiblemente desee elevarlos con el objetivo de extraer mayores rentas del sector privado. Asimismo, se espera que la corrupción ocurra con mayor frecuencia e intensidad cuando el sector público monopoliza la provisión de un bien o servicio que es irremplazable.

Un segundo factor detrás de la corrupción es la asimetría de información, la cual impide su detección. En particular la observación apunta a que la población no conoce a

Estudio del caso Odebretch

la perfección el tipo de funcionario (deshonesto u honesto) y los niveles de esfuerzo y diligencia que éste ejerce. Debemos tener presente además que este entorno es propenso a la selección de funcionarios deshonestos (problema de selección adversa) y al desvío de fondos públicos hacia actividades ilícitas (problema de riesgo moral). En este sentido, el analista entiende que los gobiernos nacionales deben fortalecer las instituciones que custodian los intereses públicos, mediante la aplicación de mecanismos de control adecuados para detener y reducir la corrupción.

El desarrollo del delito deriva entre otros factores de la evaluación de los riesgos que deben asumir los delincuentes, cuando asumen determinadas prácticas. Un tercer factor son las normas culturales. Países con normas culturales más permisibles frente a la corrupción producen ciudadanos más propensos a no respetar el imperio de Ley. Por ejemplo, los académicos Raymond Fisman y Edward Miguel (2006) analizan el número de violaciones de tránsito perpetrados por diplomáticos en la ciudad de Nueva York. Los autores encuentran que diplomáticos que provienen de países con mayor corrupción son más propensos a cometer violaciones a las reglas de tránsito. Esta evidencia sugiere que, aun con los mismos niveles de costos transaccionales y los mismos mecanismos de control, la actitud de las personas frente a la corrupción depende de su origen cultural.

Esto nos lleva a la relevancia de considerar las implicancias éticas que se pone en evidencia ante estas cuestiones planteadas como ejemplos. Algo falló en el sistema político, económico y social como un todo. No se trata de una empresa aislada actuando ilegalmente y un conjunto de funcionarios corruptos que lo hicieron posible. Las corporaciones industriales, el Poder Ejecutivo y el Sistema financiero parecen haber sido actores funcionales ante estas prácticas. No se opusieron. Participaron. Está claro que importantes sectores de esas instituciones, fueron protagonista necesarios en el desarrollo de una cadena de sobornos y desviación de fondos de enormes proporciones y con gran impacto en los contratos estatales y las finanzas públicas.

La participación de diversos sectores involucrados puede darse en muy distintas formas, en ocasiones a través de acciones ilegales directas y en otras pueden asumir la forma de ignorar y finalmente desconociendo directamente lo que está ocurriendo y actuar en forma desidiosa, todas son forma de participar aunque tal vez no deban ser juzgadas de la misma forma. Esto trae de nuevo a la discusión entre cuales son los límites entre los conceptos, en cuanto a que son los errores, la negligencia, la ignorancia, los errores y la desidia, que han incidido para desarrollar finalmente, determinadas prácticas delictivas.

Esto de alguna forma nos lleva a recordar el caso de Volkswagen¹² y el caso del “cheating software”, y las afirmaciones de muchas personas en cargos de responsabilidad en cuanto a que ignoraban lo que estaba pasando en la Empresa, estos argumentos de ignorancia ¿cómo debieran ser juzgados? - no parecen ser creíbles.

Las prácticas ilegales no son neutras. Menos inocuas. Según Gonzalo Lloza (2017: 4) la corrupción reduce la eficiencia de la economía y eleva el costo del capital al restringir la entrada de flujos externos. La íntima relación negativa entre los niveles de corrupción y el desarrollo económico de un país indica que estos efectos son

¹² Joern Poltz (2018), *VW's CEO Knew About Cheating Software Before Scandal Emerged: Der Spiegel*. Disponible en: <https://www.insurancejournal.com/news/international/2018/08/21/498665.htm>.

Estudio del caso Odebrecht

importantes. Por ende, combatir la corrupción presenta enormes beneficios sociales. En este sentido, el Estado debe hacer un enorme esfuerzo en entender y atacar las causas de la corrupción. Fortalecer la institucionalidad, reducir la carga burocrática y cambiar la cultura son políticas de Estado claves. De lo contrario, la corrupción seguirá destruyendo nuestras posibilidades de desarrollo.”

Natalia Guzmán Castaño (2018: 27) muestra los aspectos evaluados por Robert McGee en el año 2009, para medir la calidad del Gobierno Corporativo en Latinoamérica. La evaluación de estos aspectos es importante debido a que desde la teoría de gobierno corporativo se reconocen como indicadores que permiten evaluar estándares de gobierno corporativo.

“El descubrimiento de la red de sobornos de la constructora Odebrecht, más allá de la multas y sanciones impuestas a los involucrados, evidencia un esquema de corrupción elaborado y sin ningún tipo de perjuicio, generando el temor de que este tipo de actos quede integrado en el “ADN” de las organizaciones. Las implicaciones de estos hechos, más allá de las sanciones económicas impuestas a la compañía, generan un deterioro en el patrimonio de las naciones dado que se vieron afectadas grandes obras de infraestructura que apuntan al crecimiento de los países. De acuerdo con ello, se considera necesario evaluar la necesidad de que el Estado realice reformas, por ejemplo, al esquema de contratación pública para mitigar estos riesgos. Además se deberían generar espacios para promover tanto en entidades estatales como privadas, la transparencia y buen manejo de los recursos, donde prime el bien común sobre el bien propio, donde se muestren los impactos económicos y sociales que se han generado a raíz de estas malas prácticas. (Guzmán Castaño, 2018: 29)

“La corrupción no solamente deforma sociedades, sino también las vidas de quienes se relacionan con ella o de quienes la atestiguan. Los esquemas de la corrupción no siempre satisfacen el deseo de fortuna o de reconocimiento social esperado, sino que en algunos casos encuentran en su paso la muerte. El deceso del expresidente peruano Alan García es una muestra trágica de ello. En su último libro “Capturados por el Mal: La Idea de la Corrupción en el Derecho” (Captured by Evil: The Idea of Corruption in Law) la profesora de la Universidad de Cornell, Laura Underkuffler, señala que la corrupción es un virus, un ente contaminado, una fuerza externa y destructiva que debe purgarse si se pretende erradicarla algún día. La corrupción, dice Underkuffler, es la captura de un ser humano por el mal, por la perversidad. Es la compra, por el diablo, del alma de las personas.” (Guerrero, 2019:1)

“La corrupción pervierte y eleva a las personas al peldaño más alto de la desgracia, la desesperación y la falta de juicio. Ese fenómeno, mientras que permite amasar grandes cantidades de dinero y un gran número de influencias, trae también consigo un declive en la percepción del significado del bien y la justificación del mal. La corrupción no asume motu propio las responsabilidades inherentes, ni abre fácilmente la puerta a la verdad de los hechos. En cambio, la corrupción puede traer consigo la muerte. La corrupción puede acabar con la vida de quienes aspiran a revelar la realidad de un esquema ilegal, de quienes son testigos de actos sancionables o de quienes se sienten acorralados frente a los mecanismos coactivos del Estado.” (Guerrero, 2019: 2)

“El pasado 21 de diciembre de 2016 salía a la luz pública que el emporio brasileño Odebrecht, la mayor constructora de América Latina con más de 168 000 empleados e

Estudio del caso Odebrecht

ingresos de más de 40000 millones de dólares y cuyo presidente ya fuera juzgado y encarcelado en 2015 en el marco del escándalo Petrobras, había recurrido de manera masiva al pago de sobornos a políticos, partidos y funcionarios por un monto estimado por el Departamento de Justicia de Estados Unidos en 788 millones de dólares para conseguir la concesión de licitaciones públicas en varios países latinoamericanos (Brasil, Panamá, República Dominicana, México, Guatemala, Ecuador, Perú, Venezuela, Colombia, Argentina y Guatemala) y africanos. Los impactos políticos y económicos del caso están aún por calibrarse, a medida que las informaciones van filtrándose, pero conviene detenerse en aquello que el caso Odebrecht no debería ocultarnos en su espectacular estallido mediático.” (Peris-Mencheta, 2015: 1).

“Más allá de su magnitud, el entramado Odebrecht revela tanto la intensidad como el modus operandi (relativamente simple y homogéneo) mediante el cual se ha generalizado esta inmensa dinámica de colusión entre los intereses de las grandes corporaciones transnacionales (especialmente aquellas dedicadas a la extracción de materias primas y a la realización de grandes obras públicas) y los defendidos por las élites político-administrativas de numerosos estados periféricos del Sistema-Mundo, por recuperar la terminología de Wallerstein. Al mismo tiempo, muestra que la impunidad se ha banalizado a tal punto que difícilmente será un desafío superable en los dos próximos decenios en América Latina y quizás de manera más acusada en un continente africano, que sigue siendo la presa más inerme de los grandes entramados crematísticos en torno a los cuales se despliega el capitalismo internacional: hasta el momento, sólo en Brasil (con el PT vastamente tocado), en Colombia y, desde la semana pasada en Perú (con el expresidente Toledo directamente implicado) hay personas juzgadas o imputadas.” (Peris-Mencheta, 2015: 1).

El impacto sobre grandes referentes políticos en América Latina, ha sido enorme. Varios presidentes se han visto implicados. En varios casos los procesamientos parecen cercanos. Como ejemplo de alto impacto, aparece el caso reciente del ex – presidente Alan García que cometió suicidio, acosado por la justicia que lo acusaba de múltiples actos de corrupción durante sus presidencias, que en estas circunstancias no podía ocultar o incluso presentar como una posible persecución política.

“La pregunta aquí es obligada: ¿de qué nos sirven los Estados como propietarios (soberanos) de nuestros bienes comunes estratégicos cuando, cediendo el usufructo de nuestros territorios de manera prácticamente ilimitada a las grandes transnacionales, se convierten en meros administradores/legitimadores del pillaje? El avance de los grandes espacios de liberalización comercial y financiera, que ocurre actualmente bajo la forma de Acuerdos de Libre Comercio y de Inversiones (TTIP, CETA, TPP, etc.), es tan sólo la expresión más mediatizada de las nuevas apuestas del cosmo capital para dar el golpe de gracia tanto a la soberanía de Estados (cuyas élites administrativas han sido vastamente cooptadas) como a los Derechos Humanos (en especial los económicos y sociales y ambientales) y al Derecho Internacional en general.” (Peris-Mencheta, 2015: 3).

“La pista de Odebrecht nos lleva por tanto hasta el verdadero meollo de la cuestión detrás del inmenso nubarrón de corrupciones: el expolio programado que se lleva dando en toda América Latina y en África por parte del entramado trans-estatal-corporativo, en perjuicio no sólo de las poblaciones donde se localizan los recursos extraídos sino, de manera agregada y en la asunción de nuestra cada vez mayor interconexión e

Estudio del caso Odebretch

interdependencia, del desarrollo sustentable de todas las sociedades. Sin lugar a dudas, el espacio paradigmático de esa operación de expolio a gran escala es la Amazonía, y su puntal y mayor exponente ya operativo, la Iniciativa de Integración Regional Sudamericana (IIRSA). Un mega-proyecto iniciado justo a comienzos del milenio compuesto de centenas de proyectos viales, hidrocarburíferos, mineros, agro-forestales, hidrológicos y de ocupación y destrucción progresiva del ecosistema amazónico y las culturas que lo habitan que se ha desarrollado contra todas las advertencias científicas y sin consulta ciudadana alguna.” (Peris-Mencheta, 2015: 3).

Planteos de Roberto De Michele en Valencia Lara (2017: 2) advierte que se trata de empresas globales que son juzgadas por sistemas judiciales Nacionales (locales). Lo bueno es que el caso Odebrecht ha sentado las bases de nuevos modelos de gestión de futuros escándalos. Se ha puesto mucho énfasis en conocer lo que ha acontecido en el pasado, pero lo relevante es la “responsabilidad hacia el futuro”, poniendo foco en mejorar, los mecanismos de prevención, para que hechos similares a lo acontecido con Odebrecht, no vuelvan a ocurrir. Las respuestas deberían ir – según De Michele en “dotar a los organismos de investigación de mecanismos adecuados para poder actuar, generar mecanismos preventivos para operar ante el “lavado de activos” y establecer “sistemas regulatorios de supervisión” de este tipo de empresas.

Estudio del caso Odebrecht

6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso

Los antecedentes históricos¹³ muestran que las prácticas corruptivas han acompañado al desarrollo de la humanidad desde su origen. Existen antecedentes claros de ello. Entonces cabría preguntarse porque el tema ha tomado tanto destaque en el momento, la respuesta es simple, por el nivel en cuanto al número de casos, el alcance planetario de los impactos y repercusiones. Y en este contexto el caso Odebrecht resulta ser un ejemplo de alto impacto y relevancia, que es necesario analizar como un modelo que entendemos que puede ser posible si los sistemas de contralor interno de cada empresa y los sistemas nacionales de cada país, no operan adecuadamente.

Lo primero que es relevante considerar es que la red de sobornos, no quedó impune. “El Departamento de Justicia le impuso a Odebrecht y a la empresa petroquímica Braskem, una multa combinada de 3.500 millones de dólares. En ella, se vieron implicados importantes figuras públicas en cada uno de los países involucrados, por lo cual fiscales y procuradores generales de once países acordaron el 16 de febrero de 2017, una cooperación internacional para investigar los casos de Odebrecht. El 17 de febrero, la justicia de Brasil levantó el bloqueo de los bienes de Odebrecht, después de que sus directivas acordaran cooperar con la investigación.” (Guzmán Castaño, 2018: 16) además las investigaciones desarrolladas a lo largo de América Latina, también hicieron lo suyo y muchos agentes involucrados fueron implicados y procesados.

La Gobernanza organizacional se ha basado en la capacidad de Odebrecht de hacer propuestas de construcciones e infraestructura contando con mecanismos para incentivar la concreción de los negocios. Esos mecanismos se basaban en la posibilidad de actuar en determinados países que cuentan con normas permisibles frente a este tipo de operaciones, dando espacios de negociación abiertos, con los administradores circunstanciales de parte de los gobiernos, aumentando las posibilidades de desarrollo de prácticas de corrupción que generan sobrecostos en los proyectos, de los que se benefician la empresa en cuestión y los administradores públicos que actúan como intermediarios estatales en las operaciones. Aparecen en estas circunstancias, ciudadanos más propensos a no respetar el imperio de Ley en ambos lados de las operaciones.

Está claro que la existencia de normas permisibles frente a este tipo de operaciones, ha creado ciertos espacios de negociación con reglas borrosas y escasa transparencia en los que los administradores circunstanciales de parte de los gobiernos han podido recibir coimas directamente por parte de la empresa o de sus mandantes. Todo parece indicar que estas reglas de juego de las operaciones de contratación pública han generado vulnerabilidades, debilidades, carencias en los sistemas de control estatales, con importantes perjuicios para las arcas del Estado. Los Sistemas de principios éticos no han logrado operar adecuadamente y esto ha bajado los riesgos de los operadores. Stakeholders claves han sido fundamentalmente los gobiernos de la región y han operado para salvaguardar intereses privados.

¹³ Ver los aportes de Biswas y Tortajada (2018) en: From our ancestors to modern leaders, all do it: the story of corruption, que está disponible en: (<https://theconversation.com/from-our-ancestors-to-modern-leaders-all-do-it-the-story-of-corruption-102164>).

Estudio del caso Odebretch

“Queda la inquietud sobre la existencia de los controles que existían al interior de la empresa para garantizar que las decisiones que se tomaban si fueran en beneficio de los grupos de interés, y no sólo en beneficio de los propietarios u administradores como se ha evidenciado hasta el momento. Controles como la junta directiva, en cuanto a su tamaño y cómo estaba conformada, si tenía miembros independientes que velaran por el sostenimiento a largo plazo de la compañía y si estos miembros contaban con la experiencia y eran expertos para tomar las decisiones necesarias y detener aquellas acciones que pusieran en riesgo el crecimiento de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo.” (Guzmán Castaño, 2018: 20)

¿Qué es lo que efectivamente ha acontecido en el caso Odebrecht que estamos estudiando? Determinadas prácticas corruptas se han institucionalizado. Esta institucionalidad ha permitido que determinados agentes se apropien de parte de la riqueza involucrada en los grandes contratos, en condiciones de riesgo que eran percibidas como muy bajas por los agentes. Siguiendo las referencias de Gonzalo Lloza (2017: 4) se sostiene que la corrupción es un problema complejo que afecta a la economía de muchos países a través de múltiples mecanismos y cita dos aspectos de referencia mecanismos: la eficiencia del sistema y el acceso al capital.

La corrupción según Gonzalo Lloza tiende a empeorar la asignación de recursos productivos. “La máxima eficiencia en la asignación de recursos ocurre cuando éstos fluyen a las actividades y empresas más rentables. La corrupción interrumpe ese proceso. Por una parte, se malgastan recursos financieros que se podrían emplear en actividades socialmente rentables, como la educación, salud y seguridad. Por otra parte, la corrupción permite que las empresas menos eficientes crezcan más rápido o eleven las barreras de entrada. Ante esta situación, se reducen los incentivos a innovar e invertir por parte de empresas más eficientes. Como resultado, las empresas de baja eficiencia desplazan a las empresas de alta eficiencia productiva, y se genera una reducción en la tasa de crecimiento del país.”

La corrupción - siguiendo a Gonzalo Lloza (2017) - limita además la entrada de flujos de capital globales. Insiste citando a Robert Lucas (1990) que es “lógico es que el capital fluya a través de los mercados financieros desde los países abundantes en capital a los países donde el capital es escaso hasta que la rentabilidad del capital se iguale entre países.” Se plantea que existe evidencia de que la corrupción podría limitar este proceso. Cita a Shang-Jin Wei (1997) que encuentra que un aumento en los niveles de corrupción está fuertemente asociado a una menor inversión extranjera directa¹⁴. En autor señala que; “Posiblemente también altos niveles de corrupción sesgan la composición de las entradas de capital hacia flujos de corto plazo”. Por otra parte también se sugiere que estas prácticas elevan la vulnerabilidad externa del país, según lo que afirma Wei y Wu (2001).

Más allá de algunos delitos que ya se han probado, ciertos principios éticos fueron vulnerados. Lo que queda claro a partir del análisis del caso Odebrecht es que la eficiencia y eficacia de los sistemas de contralor internos de la corporación y de los gobiernos donde la empresa desarrolla contratos de ingeniería. Ambos sistemas (nos referimos al sistema de las corporaciones y el de los gobiernos nacionales) operaron con

¹⁴ El autor cita como respaldo de sus dichos un reporte de Semana Económica disponible en: (<http://semanaeconomica.com/tags/inversion-extranjera-enel-peru>).

Estudio del caso Odebrecht

sinergia y complicidad. En ese sentido el modelo de sobornos aprecia blindado respecto de posibles fugas endógenas. Precisamente los delitos fueron puestos en evidencia por sistemas ajenos a las corporaciones y los gobiernos nacionales. Las tramas corruptas salieron a la luz a partir de las actuaciones de los Poderes Judiciales nacionales y la información brindada por los medios de comunicación masiva. Evidentemente la “compliance” se ha visto afectada¹⁵.

Aparentemente Odebrecht ha realizado una valoración simplificada de los riesgos de ciertas prácticas corruptas internas. La corporación ha montado un sistema de sobornos, sin valorar adecuadamente los riesgos que tendría que estas prácticas fueran descubiertas. Lo mismo podría decirse de las actuaciones de referentes de los gobiernos nacionales que han recibido sobornos. Determinados agentes relevantes del sistema político y económico como un todo, han aceptado consciente o inconscientemente los riesgos de quebrar ciertas reglas de juego. Y desde luego han acordado hacerlo de manera funcional para satisfacer sus propios intereses.

La problemática de la corrupción está sobre la mesa. “De acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2017, publicado por Transparencia Internacional, en la mayoría de los 180 países evaluados, no hay progresos considerables para acabar con la corrupción. En una escala de 0 a 100, donde 0 indica el nivel más alto de corrupción, más de dos tercios de los países obtuvieron puntajes por debajo de 50, con un puntaje promedio de 43. Desempeño que ha sido similar en los últimos años. En el 2017, los países que ocuparon el primer lugar en nivel bajo de corrupción fueron Nueva Zelanda y Dinamarca con puntajes de 89 y 88 respectivamente. La región de mejor desempeño fue Europa occidental con un puntaje promedio de 66, y las regiones con peor desempeño fueron África subsahariana (puntaje promedio 32) y Europa oriental y Asia central (puntaje promedio de 34).” (Guzmán Castaño, 2018: 23)

“Respecto a América Latina y el Caribe, el reporte indica que se han logrado grandes avances en la lucha contra la corrupción y que se experimentó un aumento en las leyes e instituciones que promueven la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público; adicionalmente, se tiene progreso con las investigaciones de varios casos de corrupción de alto perfil, como el caso Odebrecht, en el cual se han sancionado empresarios y figuras políticas en los diferentes países involucrados. Lo anterior ha mostrado que las investigaciones conducen a una mayor transparencia y han mejorado la percepción acerca de los procedimientos que se están implementados para frenar la corrupción. Sin embargo, el promedio para esta región fue de 41,9, encontrándose por debajo del punto medio de la escala; el país con mayor puntaje fue Uruguay con 70 puntos.” (Guzmán Castaño, 2018: 23)

Si bien el estudio que hemos realizado es sobre Odebrecht hay que dejar en claro que esta Empresa no hubiese podido hacer nada, si el contexto no hubiese estado proclive a recibir coimas y más aún pedir las. Deben estar los dos presentes – recibir y pedir dinero para hacer favores en perjuicio de los administrados, con sobre precios y perjuicios también de los otros oferentes. El caso estudiado pone en evidencia que la sociedad en su conjunto disponía de un marco normativo que no estaba pronto para

¹⁵ Nos referimos especialmente a los actos relacionados con la necesidad de obedecer órdenes, reglas o requerimientos que se han planteado para reducir posibilidad de actos corruptos.

Estudio del caso Odebretch

hacer frente a situaciones de relación entre el sistema político y el sistema empresarial que se profundizaron con el paso de los años.

Especialmente a partir fines del Siglo XX, con el advenimiento de los contextos VUCA, se generaron condiciones de inestabilidad crecientes en el marco de un aumento dramático de la complejidad. Por su parte, las relaciones entre políticos y empresarios cambiaron a la luz de ciertas necesidades emergentes de ambas partes, que aparentemente, se han exacerbado. Nos referimos especialmente a la necesidad de los partidos políticos de obtener financiamiento para mantener su vigencia electoral y por lo tanto el acceso al poder. También nos referimos a la necesidad de las grandes corporaciones de seguir creciendo y enriquecerse.

El Caso Odebrecht es el emergente de una sociedad contemporánea con problemas. Es el impacto de los nuevos contextos VUCA sobre la conducta de las personas y las organizaciones acompañadas del descaecimiento del control de los Principios Éticos sobre los principios y las organizaciones. Cuando no hay normas que impidan determinados comportamientos, es la ética la que debiera gobernar las conductas de las organizaciones. En este contexto Odebrecht es como una semilla que cae en tierra fértil, crece y se reproduce hasta que algo la limita.

Las organizaciones cuando toman decisiones de estos calibres como las adoptadas por Odebrecht, no sólo tienen que tener presente el marco legal para conocer acerca de la legitimidad de las acciones que está adoptando sino que también deben pasar por la validación ética de cuanto se planea hacer. Existían “gaps” legales en muchos casos pero lo que no cabe duda de que las acciones adoptadas no pasaban por el escrutinio de los Principios Éticos, el enriquecerse a costas de profundizar los problemas de sociedades muchas de las cuales estaban sumergidas en la pobreza. Se pueden argumentar muchas cosas en cuanto a que lo que todo lo que la ley no prohíbe es válido. El cumplimiento de los Principios Éticos es la primera evaluación que estas acciones debieron superar, pero evidentemente, no lo hicieron.

Con respecto al campo institucional y legal, claro está que no son suficientes las organizaciones y las normativas vigentes. Las instituciones y las leyes están siempre atrás de la realidad, se construyen organizaciones y se legisla sobre una realidad y no siempre se piensa en escenarios futuros posibles. La presencia institucional y las leyes son la única forma de operar efectivamente, se necesita tener una base ética que debe contener todos estos procesos, en ello radica la importancia de la ética. La institución y las leyes vigentes no puede imaginar cosas que no existen o están en desarrollo y resultan por sí solas insipientes. Los principios éticos por su generalidad y aplicabilidad debieran cubrir estos “gaps” que se generan continuamente en los sistemas legales que son muy difíciles de cubrir.

Visto de otra forma los Principios Éticos deben fungir como el último nivel de control una vez superados los de las normativas, las cuales tienen aparentemente una debilidad inherente a que siempre están atrasadas con respecto a la creatividad de la sociedad. El futuro posible lo podemos ver como infinitos escenarios posibles, es decir que no podemos conocer cómo será a pesar de que existen algunas herramientas para establecer ciertos anclajes (megatendencias y drivers) a que ya nos hemos referido en detalle. No se puede legislar para cubrir infinitos futuros escenarios posibles, es allí donde se demuestra la importancia de los Principios Éticos los cuales por su nivel de

Estudio del caso Odebrecht

generalidad de alguna manera cubren el desafío que orientar el desempeño de las sociedades y sus integrantes, aunque formalmente no sean obligatorios. Estamos convencidos de que las instituciones y las normas debieran poner más énfasis en el futuro para ayudar a canalizar los cambios que son inevitables, puesto que sigue vigente el principio que todo cambia a corto o largo plazo. El tema es que estamos ante un contexto que tiene una serie de disfuncionalidades de las cuales una empresa se aprovecha para hacer su negocio. Los problemas y desafíos no son específicos de Odebrecht y sus circunstancias. Hay muchas otras empresas más grandes que pueden estar desarrollando prácticas similares. El tema que analizamos en este trabajo no es específico de la época ni de la localización, es tan viejo como la propia humanidad. Por supuesto que con diferentes énfasis.

Existe la tendencia a asignar determinadas condiciones excepcionales al desarrollo de prácticas corruptas considerando empresas y gobiernos individuales- Como el caso de Odebrecht y Brasil, procurando mostrar que la corrupción acontece en otros lados y es algo especial. Se afirma que Latinoamérica es un foco fundamental de estas prácticas corruptas. Pero sabemos que la corrupción está presente a lo largo y ancho del mundo. No lo podemos probar a partir de estos estudios del caso Odebrecht, pero posiblemente las causas raíces de ciertas prácticas corruptas no sea la pobreza. La pobreza genera necesidades extremas que se satisfacen de muchas maneras. Pero recordemos que hay corrupción en los países económicamente más fuertes.

Lo anterior para nada apunta a quitar las responsabilidades de Odebrecht. Decimos que quién sólo analiza lo acontecido desde el punto de vista del accionar de la Empresa muchas veces, se lleva una visión totalmente errónea, parcial de la situación e indudablemente se pierde lo más relevante. Así es que no ve el bosque y ve un árbol, sacando conclusiones a través de ello. Nuestro objetivo no es culpar a nadie por lo acontecido, la justicia y la sociedad en general, es quien tiene que hacerlo. Nos interesan las conclusiones que puedan sacarse, las lecciones, las causas raíces y pautas de acción para que no se repitan eventos como estos, eso es lo que nos importa.

En el corto plazo ante estos procesos de corrupción, estamos en un escenario en que todos son perdedores, no sólo la Empresa. La sociedad porque tuvo que pagar por infraestructuras más caras, porque fue sorprendida por el accionar incontrolado de la Empresa, el sistema político porque demostró sus debilidades y se profundiza cada vez más, el descreimiento en su accionar, entre una larga lista de perdedores. No obstante algo bueno puede salir de estos sucesos, las enseñanzas que podamos sacar de toda esta situación con un enfoque global evitando miradas simplificadoras de “buenos y malos”, de eso trata el presente trabajo, conclusiones para el futuro.

Comprender como los nuevos contextos VUCA impactan sobre los riesgos organizacionales, sobre el perfil de riesgo, sobre el aceleramiento de los procesos, sobre la complejidad de los contextos y la necesidad de las organizaciones de tener estrategias visionarias. Tal vez situaciones como las que se discuten en este caso, sean los emergentes de los nuevos contextos políticos, económicos y sociales a los cuales, las organizaciones no han sido todavía capaces de adaptarse.

El escenario que nos muestra el estudio del caso Odebrecht es uno que se ha repetido y se repite hoy, aunque posiblemente sin la magnitud económica e impacto mediático del que nos ocupa. Nos referimos al desarrollo de, una empresa exitosa, constituida por

Estudio del caso Odebrecht

el esfuerzo de los pioneros que los seguidores han consolidado. Odebrecht tiene una larga trayectoria que cuenta con medios económicos y tecnológicos y un conjunto de principios éticos conocidos públicamente, pero que a juzgar por los hechos, ciertas proclamas declaradas, no eran parte de la cultura organizacional. Sus declaraciones éticas constituían un elemento formal (una “máscara”) que debía presentar para poder desempeñarse y no tener señalamientos.

Casos como este que ahora estudiamos de la trama de sobornos de la corporación Odebrecht son frecuentes. Nos referimos a que existen organizaciones que cuentan con códigos éticos, certificaciones de calidad, de riesgos, de seguridad de la información que en los hechos son sólo “adornos” pero en la práctica no representan nada. En esta línea de pensamiento, nos referimos al caso de ENRON que tiene un conjunto de similitudes. Esta organización contaba con un código que era reconocido a nivel internacional como paradigmático y se utilizaba para realizar docencias en universidades, sin embargo los eventos son por demás demostrativos de lo ocurrido.

Aunque puede considerarse un tanto redundante queremos insistir en la necesidad de contar con un código de ética de referencia, con una oficina que asesore y juzgue casos de ética, siendo necesario, evidentemente no es suficiente. Cabe entonces preguntarse qué es lo adicional que hace falta entonces, pues no está presente lo esencial. Esto es, el compromiso de adhesión al código, apoyada en una cultura organizacional en la cual la ética sea uno de los principios ordenadores del accionar. Además, no basta sólo con esto, además hay que controlar y pedir rendición de cuenta a nivel de la “alta dirección” sin ello es un elemento decorativo.

Por supuesto que hay que tener un Código Ético y los demás elementos para poder operativizarlo y eventualmente optimizarlo, pero lo más difícil de lograr es tener una cultura organizacional en la cual la ética es el principio orientador por excelencia. Seguro esta que conocemos de la existencia de organizaciones que no tienen código ni elementos organizativos para asegurar su cumplimiento, pero sin embargo operan de acuerdo con Principios Éticos implícitos y los hacen muy bien, de todas maneras en mejor contar con todas las técnicas y herramientas de aplicación. Finalmente queda en claro a partir de los que se plantea que el respaldo de la “alta dirección” es la clave - compromiso y mandato - que haga posible controlar el cumplimiento.

Lo que declaramos como el deber ser es importante- La Ética “no es letra muerta”, es una conjunto de normas que establecen una serie de formas de comportamientos que van variando y que debemos tener presentes para ajustarla.

El problema va mucho más allá y trasciende al tema de los Principios Éticos que se declaran. Insistimos en que debemos analizar el tema del comportamiento humano, porque en una organización aparentemente exitosa en determinado momento y en forma creciente comenzó a dejar de lado estos Principios y alentados por un apetito de riesgos temerario comenzó a apartarse de las prácticas de negocios legales y éticas y se embarcó acciones temerarias que en una primer momento resultaron exitosas a juzgar por los resultados económicos, por los proyectos, por los países y prestigio? El perfil de riesgo de la organización creció enormemente a pesar de lo cual las medidas de mitigación no acompañaron los cambios.

Estudio del caso Odebrecht

No somos especialistas en comportamiento humano, pero si podemos manejar algunas pautas para analizar estos comportamientos y llegar a algunas conclusiones. En primer lugar a partir del año 2005 América Latina recibió un fuerte shock económico externo, resultado del aumento de precios de las materias primas que exportaba, soja, minerales, carne entre otros. Había más recursos a disposición, buenas perspectivas económicas y lo que ha potenciado el caso que estudiamos, ciertos ambientes favorables para las inversiones en infraestructura de las que trabajaba Odebrecht.

América Latina gozaba desde hace varias décadas de un resurgimiento de los procesos democráticos que implicaba un cambio en las formas de proceder. Consecuentemente en los países de la región, los procesos electorales de autoridades nacionales eran cada vez más importantes, con muy fuerte la competencia por el poder para lo cual, se requieren recursos que los partidos políticos no tienen y las normativas de financiamiento de las campañas en la mayoría de los casos o no existían o estaban totalmente obsoletas para poder hacer frente al cambio de contexto VUCA.

A la interna de la Empresa a juzgar por los hechos reconocidos y probados en las investigaciones, se detectó hace bastante tiempo una ventana de oportunidad que generaba la posibilidad de hacerla crecer. Precisamente, para aprovechar la oportunidad (como decimos en gestión de riesgos), el contexto marcaba la posibilidad de obtener ganancias rápidas y fáciles mediante sobornos a los decisores. Pero obviamente para poder montar estas operaciones ilegales, había que dejar de lado ciertos principios empresariales y recurrir a prácticas de dudosa legitimidad legal y desarrollar una ética aplicada situacional, claramente cuestionable.

Entra a jugar una variable clave - el apetito de riesgo de la organización - sin más control que el deseo de rápido enriquecimiento, se adoptaron conductas que demostraban una proclividad a asumir riesgos sin precedentes. Los riesgos asumidos crecieron exponencialmente acompañando las ganancias y el crecimiento. En sí tomar posturas de proclividad al riesgo cuando fundado no es en sí una conducta reprochable cuando tomado conscientemente. El apetito de riesgos de Odebrecht llegó a niveles temerarios por el alcance de las operaciones, los montos involucrados, la geografía cubierta y los interlocutores alcanzados.

Todo parece indicar que ese comportamiento de Odebrecht por demás irresponsable por su contenido y por su dimensión, en realidad no solo afectaba a la propia Empresa que montó un complejo sistema de sobornos, a los agentes públicos decisores, que la favorecieron y al sistema financiero que se mostró funcional con el manejo de los fondos para los sobornos. Además el sistema de sobornos de Odebrecht ponía en tela de juicio la institucionalidad vigente en cada país y la posibilidad de aplicación de las leyes, para juzgar a los implicados. Afortunadamente los sistemas judiciales y la prensa, cumplieron sus funciones para reestablecer los equilibrios.

No queda claro de la información disponible cómo fue el procesamiento de la gestión de los riesgos y el control de la forma en que se asumían desde la corporación Odebrecht, previo a que se hicieran públicos aspectos del sistema de sobornos. Si están claras las actuaciones previas al descubrimiento de la trama, donde se destacan la creación de una oficina a cargo de la gestión de estos procesos, la compra de una sucursal de banco en un paraíso fiscal para gestionar los flujos de fondos y de esta forma, ponerse a salvo de los controles externos y hasta allí llegamos. Es aquí donde

Estudio del caso Odebrecht

opera el tema de las conductas individuales de las personas, las ambiciones de corto plazo de ganancias fáciles. Las ambiciones y necesidades de los agentes involucrados y cierto apetito de riesgo exacerbado por la oportunidad de conseguir grandes beneficios, deja de lado a la ética, como la primera línea de control de riesgo y del manejo de las controversias.

El rol del apetito de riesgo en la mente de las personas que hicieron posible esta trama, opera a través de mecanismos que no están totalmente claros al menos para nosotros. ¿Por qué una persona, una organización decide adoptar este tipo de decisiones? Parece una conducta suicida. No tiene para nosotros respuestas claras más allá de generar recursos propios para asegurar su nivel de vida y de su familia, como todos los seres humanos en el capitalismo, por supuesto que esto lleva a consideraciones acerca de la impronta personal, de los comportamientos y del contexto externo cómo impacta en las personas las condiciones contextuales.

Estos procesos nos llevan a enunciados que se han repetido en el pasado en otras circunstancias, en la línea de la idea de: “enriqueceos a como dé lugar”, aunque ello implicase desarrollar prácticas ilegales o poco éticas, para conseguir contratos mediante sobornos a los decisores. En este caso que hemos estudiado en esta instancia, la aventura finalmente terminó. Cayó por su propio peso y dimensión, mostrando que el desarrollo de estas prácticas de corrupción sistemática a gran escala, era insustentable. Pero para ello debieron mediar denuncias y actuaciones judiciales eficaces y una puesta en escena de los medios de comunicación masiva.

Lo que no queda claro es cuáles fueron las medidas que se adoptaron por parte de la empresa para mitigar los riesgos en términos preventivos, a excepción de las pocas descritas a modo declarativo por la corporación en sus reportes anuales previos al descubrimiento de la trama de corrupción que nos ocupa. Como consideración final que nos muestran la existencia de mecanismos conductuales comunes, donde un gran número de personas participaron conscientemente del esquema de corrupción sistemáticamente montado y sin embargo, de allí no salieron las denuncias para generar investigaciones clarificantes.

Estudio del caso Odebrecht

7. Bibliografía de referencia del caso

Argyris, Chris y Schön, Donald. (1996), *Organizational learning II, Theory, Method and Practice*, Mass, Addison Wesley Publishing Company.

Ávila, German. (2019), Caso Odebrecht. La corrupción como herramienta del poder, Disponible en: (<https://www.carasycaretas.com.uy/caso-odebrecht-la--como-herramienta-del-poder/>).

Barría, Ximena. (2018), Caso Odebrecht: las deficiencias del Estado de Derecho en Latinoamérica, Disponible en: (<https://www.unav.edu/web/global-affairs/detalle/-/blogs/caso-odebrecht-las-deficiencias-del-estado-de-derecho-en-latinoamerica>).

Biswas, Asit y Tortajada, Cecilia. (2018), From our ancestors to modern leaders, all do it: the story of corruption. Disponible en: (<https://theconversation.com/from-our-ancestors-to-modern-leaders-all-do-it-the-story-of-corruption-102164>).

Castaño Guzmán, Natalia. (2018), Estudio del caso Odebrecht, Disponible en: (https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12940/Natalia_Guzm%C3%A1n_Casta%C3%B1o_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

López, Santiago. CM& la noticia. (2016), Claves para entender el escándalo de Odebrecht, Disponible en: (<https://www.youtube.com/watch?v=yFzyJvbsf1E>).

De la Cuadra, Fernando. (2017), El caso Odebrecht, un golpe brutal para la democracia en la región, Disponible en: (<https://www.cetri.be/El-caso-Odebrecht-un-golpe-brutal?lang=fr>).

DW Made for Minds (2018), La cadena de corrupción de Odebrecht: los casos más destacados en América Latina, Disponible en: (<https://www.dw.com/es/la-cadena-de-corrupci%C3%B3n-de-odebrecht-los-casos-m%C3%A1s-destacados-en-am%C3%A9rica-latina/a-46367480>).

Efecto Naim. (2017), El escándalo del siglo: el caso Odebrecht explicado en 6 minutos, Disponible en: (<https://www.youtube.com/watch?v=MmQSuSawMHE>).

El espectador. (2017), Preguntas y respuestas para entender qué es el caso Odebrecht, Disponible en: (<https://www.elespectador.com/noticias/judicial/preguntas-y-respuestas-para-entender-que-es-el-caso-odebrecht-articulo-710117>).

Estudio del caso Odebrecht

El país. (2017), Qué es el 'caso Odebrecht' y cómo afecta a cada país de América Latina, Disponible en: (https://elpais.com/internacional/2017/02/08/actualidad/1486547703_321746.html).

El Universo. (2019), Caso Odebrecht, Disponible en: (<https://www.eluniverso.com/tema/caso-odebrecht>).

Fisman, Raymond y Miguel, Edward. (2006), Cultures of Corruption: Evidence from Diplomatic Parking Tickets, NBER, Working Paper Número 12312.

Foreign Corrupt Practices Act Amendments of 1988, Anti-bribery/anti-corruption (ABAC), Disponible en: (https://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_Corrupt_Practices_Act).

Código de campo cambiado

Foreign Corrupt Practices Act . 'Foreign Corrupt Practices Act Amendments of 1988, Anti-bribery/anti-corruption (ABAC).

Gallegos Daniela (entrevista). ESAN Graduate School of Business. (2017), Caso Odebrecht: ¿cuáles son las lecciones que deja este escándalo de corrupción?, Disponible en: (https://www.youtube.com/results?search_query=caso+odebrecht+explicacion).

Gómez Villegas, Mauricio. (2017), Editorial, Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 2017, 27 (Abril-Junio), Disponible en: (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81850404001>).

Guerrero, Carlos. (2019), El éxito de la corrupción, Disponible en: (<https://cnnespanol.cnn.com/2019/04/19/el-exito-de-la-corrupcion/>).

Gurvitch, Georges. (1971), Dialéctica y Sociología, Madrid, Editorial Alianza.

Hobbes, Thomas. (2004), Leviatán, Buenos Aires, Editorial Losada.

Höffe, Otfried. (2007), Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Ética política en la era de la globalización, Buenos Aires, Katz Editores.

Estudio del caso Odebrecht

Ibanez Blancas, Franklin. (2017), Análisis ético del caso Odebrecht Perú, Disponible en: (<https://www.youtube.com/watch?v=PFWrkCVKZNg>).

Irujo, José María y Gil, Joaquín, (2017), Los papeles secretos del mayor escándalo de América, Disponible en: (https://elpais.com/internacional/2017/11/08/actualidad/1510141304_297529.html).

Lara, Valencia. LexLatin. (2017), Los tentáculos de Odebrecht y la globalización de la corrupción, Disponible en: (<https://lexlatin.com/reportaje/los-tentaculos-odebrecht-la-globalizacion-la-corrupcion>).

Llosa, Gonzalo. (2017), A propósito del caso Odebrecht: Cómo la corrupción destruye el desarrollo, Disponible en: (http://emiguel.econ.berkeley.edu/assets/miguel_media/759/Factor_Economico_A_proposito_del_caso_Odebrecht.pdf).

Mcgee, Robert. (2009), Corporate Governance in Developing Economies, Disponible en: (<https://www.springer.com/us/book/9780387848327>).

Código de campo cambiado

Mansilla, Diego. (2018), Caso Odebrecht: explicado en 11 minutos, Disponible en: (<https://www.youtube.com/watch?v=ICve0Ugpsi0>).

Matute, Gabriela. (2016), Escándalo Odebrecht: EE.UU. dice que 12 países recibieron sobornos, Disponible en: (<https://cnnespanol.cnn.com/2016/12/22/escandalo-odebrecht-ee-uu-dice-que-12-paises-recibieron-sobornos/>).

Medina, Silvia. (2018), La personalidad oculta, Disponible en: (<https://www.mundopsicologos.com/articulos/la-personalidad-oculta>).

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999), La organización creadora de conocimiento, México, Oxford University Press.

ODM (República Dominicana). Caso Odebrecht, (2017), Disponible en: (<https://investigacion.pucmm.edu.do/centro-estudios-economicos/CEPA/Documents/odm-caso-odebrecht.pdf>).

Estudio del caso Odebrecht

Odebrecht, (2019), Sitio web institucional de la empresa, Disponible en: (http://www.odebrecht.com.br/index.cfm?conteudo_id=12).

Odebrecht Tecnología. (2019), Tecnología Empresarial Odebrecht, Disponible en: (<https://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht>).

Odebrecht Organización historia. (2019), Organización Odebrecht Historia, Disponible en: (www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/historia).

Odebrecht Organización Informes anuales. (2019), Organización Odebrecht Informes Anuales, Disponible en: (<https://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/informes-anuales>).

Odebrecht Gobernanza. (2019), Gobernanza Conformidad, Disponible en: (<https://www.odebrecht.com/es/gobernanza/conformidad>).

Ospina-Valencia, José. (2018), La cadena de corrupción de Odebrecht: los casos más destacados en América Latina, Disponible en: (<https://www.dw.com/es/la-cadena-de-corrupci%C3%B3n-de-odebrecht-los-casos-m%C3%A1s-destacados-en-am%C3%A9rica-latina/a-46367480>).

Palma, Claudia y Gramajo, Jessica. Prensa Libre. (2017), Investigan sobrecosto en obras de Odebrecht, Disponible: (<https://www.prensalibre.com/guatemala/justicia/investigacion-sobrecosto-en-obras-de-odebrecht/>).

Peris-Mencheta Barrio, Juan. (2017), Odebrecht la trama detrás de la trama, Disponible en: (<http://www.cadtm.org/Odebrecht-la-trama-detras-de-la>).

Poltz, Joern. (2018), VW's CEO Knew About Cheating Software Before Scandal Emerged: Der Spiegel, Disponible en: (<https://www.insurancejournal.com/news/international/2018/08/21/498665.htm>).

Código de campo cambiado

Estudio del caso Odebrecht

Redacción BBC Mundo Caso Odebrecht. (2016), Lo que se sabe de la enorme red de sobornos de la compañía Odebrecht en 10 países de América Latina, Disponible en (<https://www.bbc.com/mundo/noticias-38410759>).

Shleifer, Andrei y Vishny, Robert. (1993). Corruption, The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, volume 108(3): 599-617.

Stephen, Johnson. (2018). The global economy loses \$3.6 trillion to corruption each year, says U.N. The Big Think, Disponible en: (<https://bigthink.com/politics-current-affairs/corruption-costs-world-3-6-trillion>).

Código de campo cambiado

Tejero, Luis. (2017), ¿Qué es el 'caso Odebrecht'?, Disponible en: (<https://www.elmundo.es/internacional/2017/02/10/589e1d3f268e3ee52e8b4787.html>).

Tele Ciudadana. (2016), Rueda de prensa de Alexis Mera y Augusto Espín, sobre el caso Odebrecht, Disponible en: (<https://www.youtube.com/watch?v=a7va5IXeBuE>).

Ugaz Zegarra y abogados asociados con agradecimiento a Valera Martínez, Felipe y casachagua collazos, Hans Maycof. (sf), Caso Odebrecht sinopsis, Disponible en: (<https://www.fuzfirma.com/pubpdf/0bf2f9cb66b6dc5c1dab778de70dc35c.pdf>)

Underkuffler, Laura. (2003). The Idea of Property. Its Meaning and Power, Oxford, Oxford University Press.

Wei, Shang-Jin y Wu, Yi. (2001), Negative Alchemy? Corruption, Composition of Capital Flows and Currency Crises, NBER, Working Paper No. 8187.

Wei, Shang-Jin. (2000), How Taxing is Corruption on International Investors?, The Review of Economics and Statistics, MIT Press, vol. 82(1): 1-11, February.

Wikipedia Caso Odebrecht. (2019), El caso Odebrecht, Disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Caso_Odebrecht).

Estudio del caso Odebretch

Wikipedia Odebrecht, (2019), Odebrecht, Disponible en:
(<https://es.wikipedia.org/wiki/Odebrecht>).

Estudio del caso Odebretch

ANEXO

Abordaje de los stakeholders

El estudio de los stakeholders

En principio un análisis de involucrados (**stakeholders**) es esencialmente un “snapshot¹⁶”, o sea refleja la situación de una organización un momento dado, por lo cual puede variar a lo largo de tiempo, no es raro que los involucrados cambien de posición a lo largo del tiempo.

En este caso estos investigadores estamos planteando el análisis de involucrados porque entendemos que es una herramienta para poder interpretar el accionar de los involucrados claves de caso y sacar conclusiones acerca de su posicionamiento ético y de riesgo en el tema.

Cada organización, cada proyecto, cada caso tiene interesados que se ven afectados o pueden afectarlo, sea en forma positiva o negativa. Unos pueden tener una capacidad limitada para influir en el resultado final de un caso en tanto que otros tienen *una influencia significativa* sobre el mismo y sobre sus resultados esperados.

La identificación de los involucrados se centra en aquellos considerados como claves es decir que pueden sea directa o indirectamente generar cambios en los procesos. En este caso no se identificaron organizaciones de consumidores que pudieran ejercer presión sobre las autoridades en su lugar está presente la prensa especializada que en cierta medida jugó ese rol como en el caso del Ford Pinto.

El proceso de identificación, análisis y evaluación de los principales agentes involucrados es un proceso iterativo porque estos pueden cambiar, sea que aparecen nuevos u otros dejan de tener importancia, en este caso los involucrados fueron estables y mantuvieron sus características durante todo el desarrollo.

Los involucrados son una de las **fuentes más importantes de riesgos (amenazas y oportunidades)**, en particular como consecuencia que son numerosos y tienen intereses encontrados, en este caso nos encontramos en escenarios en los cuales la pérdida de uno es la ganancia del otro. Los relacionamientos win/lose los que hace dificultosos en ocasiones su entendimiento.

¹⁶ Foto, instantánea, muestra la información en un momento determinado solamente.

Estudio del caso Odebretch

Nos movemos en escenarios en los cuales el posicionamiento de los diferentes involucrados es estable y todos operan siguiendo lógicas racionales, ninguno de ellos expresa posiciones inconsistentes con sus intereses objetivos, aunque algunos aspectos emocionales puedan estar presentes.

En ocasiones el concepto de involucrados que estamos considerando se ha extendido a aquel grupo de personas que pueden pensar que serán afectados sin realmente serlo, porque, aún bajo el influjo de una apreciación errónea, de todas maneras pueden impactar sobre el desarrollo de los eventos.

Pensamos en la necesidad de contar con un Registro de Involucrados, aunque el alcance pueda variar según el caso, de todas maneras para caracterizarlos hemos recurrido a los métodos clásicos basados en la utilización de tres variables de referencia que son: poder, interés e influencia y a partir de esta apertura, poder profundizar en el entendimiento de su accionar.

Las definiciones adoptadas son:

Influencia: Capacidad que tienen algunos stakeholder para direccionar las decisiones que se toman con respecto al proyecto. No es formal, normalmente surge por el posicionamiento en la organización o en el contexto externo o interno. Interviene en las decisiones tomadas, facilita su implementación o ejerce una influencia que afecte al proyecto positiva o negativamente.

Interés: refleja el grado de importancia que tiene para el involucrados los productos/ resultados / servicios que tiene planificado desarrollar el proyecto. También hay que tener en consideración los beneficios que se esperan captar a través de los entregables del proyecto. Esto opera a favor o en contra.

Poder: se refiere a la facultad de tomar ciertas decisiones relevantes. Nos referimos a capacidades **formales habilitantes para poder decidir incluyendo la** legitimidad legal, verificando si existen autorizaciones escritas que habilitan a tomar de decisiones. Consideramos agentes como el Gerente General, el Gerente de Portafolio, el director de un Programa, agentes normalizadores, Jueces o agentes similares.

Se trata de una valoración esencialmente cualitativa, que puede estar fuertemente sesgada por quienes son responsables para ejecutarla. En tal sentido hemos tratado de minimizar los sesgos individuales a través de la aplicación de escalas de 3 niveles (alto,

Estudio del caso Odebretch

medio y bajo), cada una de las cuales es descripta por una serie de pautas que se aplican a para cada nivel.

Nuestro análisis de involucrados se construye a partir de un análisis del posicionamiento objetivo de la organización de referencia y que luego se valida con la información disponible a través de diferentes estudios.

En primer lugar corresponde destacar que el posicionamiento objetivo se relaciona con el comportamiento de cada uno de los involucrados a lo largo de todo el estudio que es de muchos años. Por lo tanto si bien el estudio es un snapshot, muy posiblemente sea difícil percibir ciertos cambios relevantes a lo largo del estudio en el posicionamiento de los involucrados.

Puede ser que circunstancialmente algunos de los actores en el estudio de un caso específico - actuando seguramente en función de sus intereses - hayan tratado en forma sistemática de ampliar o reducir la importancia de los eventos por considerar que ello va a favor o en contra de sus mayores intereses en particular los más intangibles, como la reputación o el branding.

Estudio del caso Odebretch

Escalas de caracterizaciones de stakeholders

Las siguientes escalas se aplicarán para calificar a los involucrados en Interés, Poder e Influencia. Se aplicarán escalas con 3 niveles (Alto/Medio/Bajo), para cada uno de los casos estos aspectos deben ser “customizado”.

Se catalogarán partiendo del nivel superior y se identificará la categoría correspondiente cuando se cumplan al menos dos de las anotaciones descritas en Categorización del Nivel.

Estudio del caso Odebretch

- INTERES

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL (MEDIO AMBIENTE, CONTAMINACIÓN,...)
ALTO	<p>Impactos significativos sobre planes estratégicos de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los modelos de negocios de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los resultados económicos globales de la Empresa</p> <p>Impactos significativos sobre reputación y branding</p> <p>Compliance; evitar incumplimientos en áreas claves</p> <p>Aumentar el “market share”</p> <p>Mejorar posición competitiva</p> <p>Impactos sobre portafolios</p> <p>Pérdidas de vidas significativas</p> <p>Impactos mediáticos relevantes</p> <p>Materialización de riesgos catastróficos</p> <p>Generar condiciones para atender y evitar eventos tipo “black swan”</p>
MEDIO	<p>Relacionadas con impactos sobre el logro de los objetivos y metas a nivel táctico de la organización</p> <p>Impacto sobre los medios que permiten implementar las estrategias</p> <p>Impactos sobre los recursos humanos claves</p> <p>Impactos sobre programas y proyectos</p> <p>Impactos sobre planificación táctica, puede ser necesario la replanificación de líneas tácticas para mitigar/potenciar las consecuencias de los eventos ocurridos.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas moderadas, se mantiene la vigencia de los objetivos estratégicos, se dispone recursos para atender las consecuencias o se generan beneficios moderados para la organización.</p> <p>Las consecuencias sobre la salud humana moderada, un número reducido de muertes y heridos, manejables.</p> <p>Impactos negativos en los medios de prensa con daños moderados sobre la imagen.</p>
BAJO	<p>Consecuencias con impactos menores sobre algunos objetivos táctico y operacionales, no será necesarios ajustes mayores para mitigar/aprovechar la situación.</p> <p>Líneas de negocios afectadas</p> <p>Solo ajustes de detalle sobre la planificación operativa.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas menores.</p> <p>Salud pública no afectada en forma relevante.</p> <p>Bajas repercusiones mediáticas.</p>

Estudio del caso Odebretch

- **PODER**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTA	Tiene autoridad formal (legitimidad) para tomar decisiones otorgada de acuerdo con normativa vigente Supervisión general de la organización Fija políticas y estrategias Facultades para asignar recursos Asignar roles y responsabilidades Potestades para fijar estrategias, objetivos, metas y también cambiarlas. Autoridad para asignar recursos Toma de decisiones estratégicas Define cambios estratégicos
MEDIA	No tiene poder de dirección legítimo sobre la organización, puede influir pero no decide. Decisiones a nivel de portafolio, programa y proyecto Puede generar acciones con otras organizaciones acciones que afecten a los involucrados. Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.
BAJO	No tiene autoridad formal Ejecuta decisiones Reducida disposición de recursos económicos y humano Relaciones con otras organizaciones Toma decisiones

Estudio del caso Odebretch

- **INFLUENCIA**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTO	<p>Tiene llegada directa sobre los niveles en que se toman decisiones estratégicas</p> <p>Tiene vinculación significativa con los actores relevantes en forma permanentes</p> <p>Reconocimiento y prestigio</p> <p>Influencia en estrategias organizacionales</p> <p>Influencia sobre actores internos y externos relevantes</p> <p>Posición ante un problema tiene gran influencia sobre las decisiones de los otros actores</p> <p>Incide sobre fijación de estrategias y modelos de negocios</p> <p>No tiene poder formal pero mantiene importancia por relacionamientos económicos comerciales</p> <p>Destacada participación en organizaciones internacionales</p> <p>Acceso a medios de comunicación relevante</p> <p>Puede proponer emprender acciones económicas y políticas significativas.</p>
MEDIO	<p>Incide a través de relacionamiento, no tiene poder directo legítimo, solo puede influir pero no decide en los niveles tácticos</p> <p>Financiamiento de programas y proyectos</p> <p>Influencia en la selección, ejecución sobre programas y proyectos</p> <p>Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.</p> <p>Puede proponer emprender acciones económicas y/o políticas importantes.</p>
BAJO	<p>No tiene autoridad formal.</p> <p>Participación en organismos internacionales con poderes limitados</p> <p>Reducida disposición de recursos económicos.</p> <p>Puede tomar acciones económicas y/o políticas de limitadas consecuencias.</p> <p>Relaciones con otras organizaciones de escasa relevancia.</p>

FIN DE DOCUMENTO