

## **Odebrecht: un caso de corrupción organizacional**

*Odebrecht: a case of organizational corruption*

### **Sergio Morales Inga**

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú  
sergio.morales@unmsm.edu.pe

### **Oswaldo Morales Tristán**

ESAN Graduate School of Business, Perú  
omorales@esan.edu.pe

**Recibido:** 22/06/2022

**Aceptado:** 03/10/2022

#### **Formato de citación:**

Morales Inga, S. y Morales Tristán, O. (2023). "Odebrecht: un caso de corrupción organizacional". *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 96, 36-51, <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/morales.pdf>

#### **Resumen**

El escándalo Odebrecht es el caso de corrupción corporativa más grande de la historia latinoamericana reciente. Este trabajo propone una lectura alternativa que permita comprender sus aspectos organizacionales. Revisando datos oficiales y literatura científica, este trabajo identifica el suceso Odebrecht como un caso de corrupción organizacional. Esta calificación se justifica por la presencia de cuatro rasgos que caracterizaron a Odebrecht: una ética corporativa resultadista, el involucramiento de la alta dirección, una estructura organizativa comprometida y un profundo conocimiento de las culturas políticas nacionales. De forma conjunta, tales rasgos conforman una cultura organizacional corrupta semejante a las observadas en otros casos de corrupción organizacional. Finalmente, el trabajo sugiere la necesidad de estudiar culturas corruptas desde marcos teóricos capaces de comprender sus mecanismos organizacionales.

#### **Palabras clave**

Odebrecht, Operación Lava Jato, corrupción organizacional, cultura organizacional, cultura política.

#### **Abstract**

The Odebrecht scandal is the largest case of corporate corruption in recent Latin American history. This work proposes an alternative reading that allows understanding

its organizational aspects. Reviewing official data and scientific literature, this paper identifies the Odebrecht event as an organizational corruption case. This qualification is justified by the presence of four traits that characterized Odebrecht: a result-oriented corporate ethic, the involvement of senior management, a compromised organizational structure, and a deep understanding of national political cultures. Together, these features make up a corrupt organizational culture similar to those observed in other cases of organizational corruption. Finally, the work suggests the need to study corrupt cultures from theoretical frameworks capable of understanding their organizational mechanisms.

### **Keywords**

Odebrecht, Operation Car Wash, corruption, organizational culture, political culture.

## **1. Odebrecht y Operación Lava Jato**

El año 2008 el empresario Hermes Freitas Magnus denunció que su empresa Dunel Indústria y Comércio estaba siendo utilizada para actividades ilegales como el lavado de dinero (Lagunes y Svejnar, 2020). Según la Policía Federal de Brasil, un conjunto de lavanderías y gasolineras fueron utilizadas para operaciones ficticias desde los años 90. Luego de las investigaciones judiciales, extendidas hasta el 2014, se descubrió la participación de grandes empresas, entre ellas Petrobras –la empresa petrolera más grande de Brasil y la empresa estatal más grande de América Latina. Su exdirector, Paulo Roberto Costa, confesó que Petrobras favoreció la contratación de ciertas empresas de construcción tras solicitar sobornos equivalentes al 3% del presupuesto de las obras (Campos *et al.*, 2021). Una de las compañías favorecidas fue una poderosa constructora brasileña de origen alemán: Odebrecht.

Mediante la Operación Lava Jato, la Policía Federal investigó a Odebrecht, una compañía que ya había sido sancionada por el Departamento de Justicia de Estados Unidos a pagar \$2,6 billones tras quebrantar la Foreign Corrupt Practice Act (Pierson, 2017), en lo que fue “el mayor caso de soborno extranjero de la historia” (US Department of Justice, 2016). A inicios del 2015, Nestor Cerveró, ejecutivo de Petrobras, fue arrestado por negociar la entrega de millonarias sumas de dinero a diversos funcionarios durante los gobiernos de Luiz Inácio Lula da Silva y Dilma Rousseff. El esquema de corrupción le costó a Petrobras más de \$1,800 millones (*The Economist*, 2015). En junio de ese mismo año, Marcelo Odebrecht, ex CEO de Odebrecht, fue sentenciado a 19 años de prisión. Dos años y medio después, tras de pagar una multa de €18,6 millones y bajo acuerdos de colaboración, se le otorgó arresto domiciliario (Oliveira y Mendonça, 2017).

Actualmente, el suceso se cataloga como “el mayor caso de sobornos de la historia” (Trillo, 2017), “el mayor escándalo de corrupción de la historia” (Watts, 2017) o “el caso más emblemático de arreglos, colusión y corrupción empresarial de nuestro tiempo” (Durand, 2018: 15). Según cifras oficiales, Odebrecht habría movilizado casi \$800 millones en sobornos a varios países de América Latina y África, logrando que múltiples alcaldes, gobernadores, empresarios y presidentes culminen en prisión (Casey y Zárate, 2017). Considerada “la constructora brasileña que sobornó a todo un continente” (Biosca y Armunia, 2017), pues su accionar alteró la política en el hemisferio occidental (Lopez, 2017), Odebrecht acapara los titulares de los medios de comunicación tras descubrirse su participación en actos de corrupción. ¿Qué hace que este caso sea tan especial?

## 2. ¿Qué es corrupción organizacional?

Mucho se ha escrito sobre la corrupción en general (Fisman y Golden, 2017), sobre corrupción en el sector público (Tummala, 2021) o la política (Power, 2020) y hasta sobre sus aspectos económicos (Ivanyna *et al.*, 2021). Pese a ello, la corrupción sigue siendo “difícil de definir, observar y medir” (Collins *et al.*, 2009: 90). Aunque hay múltiples concepciones (Kurer, 2015), la corrupción es usualmente se considera como el abuso del poder público para beneficio privado. Esta definición clásica es citada como paradigma de corrupción por diversos organismos e instituciones (como, por ejemplo, Transparency International).

Aunque todo acto corrupto ocurre en organizaciones, estudios actuales distinguen dos formas: corrupción individual, donde un individuo actúa de espaldas de la organización para obtener beneficios personales, y corrupción organizacional (CO) donde individuos agrupados actúan bajo el permiso de la organización para beneficiarla (Ashforth *et al.*, 2008; Luo, 2004; Morales y Morales, 2022; Pinto *et al.*, 2008). Mediante la difusión de determinados valores, el diseño de estructuras específicas o el desarrollo de ciertos estilos de liderazgo, la organización posibilita la CO al estar construida para dicho fin. Al ser un marco teórico reciente, esta forma de conducta corrupta se halla poco estudiada (Ashforth *et al.*, 2008; Campbell y Göritz, 2014; Liu, 2016; Morales y Morales, 2022).

En consonancia con lo desarrollado en nuestra propuesta de marco teórico (Morales y Morales, 2022), la CO presenta tres mecanismos básicos: *socialización*, que permite a los nuevos miembros aprender las conductas corruptas de la organización; *normalización*, que legitima las conductas corruptas al hacerlas cotidianas; y, *racionalización*, que hace que los individuos perciban los actos corruptos como justos y necesarios (Ashforth y Anand, 2003; Anand *et al.*, 2004; Guerrero y Pérez, 2016; Nelson, 2017; Pinto *et al.*, 2008; Pohlmann *et al.*, 2016; Rodrigues y Barros, 2022). Asimismo, sostenemos que la CO posee rasgos organizacionales concretos, como estructuras jerárquicas, liderazgos influyentes o éticas corporativas resultadistas (Morales y Morales, 2022).

La CO es un fenómeno respaldado en las relaciones sociales de una organización. Por ello, para comprenderla se necesita una concepción sociológica que difiera de la clásica concepción individualista, la cual “es sumamente limitada, primero, para comprender el fenómeno en su integralidad y por lo mismo, como segundo punto, para proponer soluciones de largo plazo” (Arellano, 2017: 811). Dado que la CO no es un evento oculto, sino un fenómeno organizacional público, “un artefacto social, incrustado en la sociedad y entrelazado con otros fenómenos sociales” (Nichols, 2017: 20), es necesario entender su entorno para comprender cómo funciona.

## 3. Rasgos del caso Odebrecht

Aunque las investigaciones judiciales han revelado que la corrupción en Odebrecht fue una conducta socializada, sabemos poco sobre qué mecanismos la posibilitaron. Si bien la teoría sobre CO y la data sobre el caso son recientes, la evidencia disponible nos permite empezar a comprender sus aspectos organizacionales. Mediante datos oficiales, este trabajo identifica el suceso Odebrecht como un caso de CO, en función de sus cuatro rasgos más fundamentales: su ética corporativa resultadista, su alta dirección involucrada, su estructura organizativa comprometida y su profundo conocimiento de las culturas políticas nacionales. Tales rasgos conforman una cultura organizacional corrupta típica de las organizaciones corruptas. Precisamente, el aporte de este trabajo yace en proponer una nueva lectura de un hecho cada vez más conocido.

### 3.1. Ética corporativa orientada a resultados

Diversos estudios han establecido la influencia de la ética corporativa en la evitación de la conducta corrupta y demostrado que donde no hay ética, habrá corrupción (Akbar y Vujić, 2014; Kimeu, 2014; Koven y Perez, 2021). Por ello, se dice, es importante que toda organización desarrolle una ética corporativa que guíe su conducta (Condruz-Bacescu, 2011). En situaciones normales, la ética es un contrapeso de la corrupción, pero en otros casos, la ética resulta un facilitador de corrupción (Voliotis, 2017). En el caso materia de análisis, podría pensarse que Odebrecht carecía de una ética corporativa. No obstante, ocurre lo contrario: Odebrecht sí poseía una sólida ética corporativa sólida que posibilitó el surgimiento y desarrollo de la CO (Rodrigues y Barros, 2022).

Desde su origen, Odebrecht desarrolló una ética protestante: Emil Odebrecht, patriarca de la familia, fue protestante; Emílio Odebrecht Sr. impulsó valores protestantes –como dedicación al trabajo y ahorro– al fundar la compañía a inicios del siglo XX; mientras Norberto Odebrecht recibió educación luterana y creó un modelo de negocio que implicaba nuevas formas de relacionarse con los stakeholders (Dias, 2014; Durand, 2018). Gracias a esta ética, la compañía se expandió hacia Europa, África y Norteamérica en los años 80 (Zebinden *et al.*, 2007). Para 2009, cuando Marcelo Odebrecht (hijo de Norberto) asumió la presidencia de la compañía, la constructora reportó ganancias superiores a los €30 mil millones.

A inicios del siglo XX, Weber (1950) sostuvo que el protestantismo impulsó el “espíritu del capitalismo”. Como tal, la ética protestante ha sido utilizada como justificación ideológica para la obtención de lucro al proveer una base moral para la búsqueda de beneficios y la acumulación de riqueza (Buchholz, 1983). Actualmente, el protestantismo continúa siendo el fundamento ideológico de ciertas organizaciones, entre ellas, empresas como Odebrecht. Para Emílio Odebrecht Jr. (hijo de Emílio Sr.), lo que caracteriza a la constructora es su capacidad de “traducir realmente nuestra filosofía en conductas reales y resultados concretos” (Dias, 2014: 45). Aquella filosofía es sostenida por la llamada Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO).

Elaborada en 1983 y considerada un “método de vida” (Dias, 2014: 48), la TEO constituye la ética corporativa de Odebrecht al organizar sus compañías (Ternus *et al.*, 2017) y moldear la conducta de sus miembros mediante ocho principios (como individuo, comunicación, sinergia, creatividad, asociación, productividad y educación mediante el trabajo), cuatro conceptos (descentralización, delegación planificada, tarea empresarial y resultados) y ocho estándares generales (Odebrecht, 2005). Por su impacto en la gestión de negocios, estudiar la TEO puede “contribuir al desarrollo empresarial al mismo tiempo que abre nuevas perspectivas de investigación sobre filosofías de diseño organizacional” (Ternus *et al.*, 2018: 476). Como tal, es un rasgo clave, tanto para los negocios de Odebrecht, como para su adecuado funcionamiento.

“Odebrecht debe su éxito, en parte, a su fuerte cultura interna. Se espera que los empleados, llamados integrantes, deban estudiar los cinco libros de Norberto, y sean interrogados sobre sus enseñanzas. En sus primeros cinco años, la aculturación corporativa constituye una gran parte de sus evaluaciones anuales. Los objetivos, que constituyen el resto, son fijados conjuntamente por superiores y subordinados, quienes a su vez tienen mucha libertad para cumplirlos, y son recompensados con generosas participaciones en los beneficios si lo hicieran. El resultado es un sentimiento de lealtad que roza lo religioso. Un grupo cerrado de Facebook,

llamado Odebrecht United, tiene más de 17.000 miembros, en su mayoría empleados. Los elogios a la empresa no tienen límites: ‘¡Somos una familia, todos somos Odebrecht!’, publicó un discípulo” (*The Economist*, 2015).

“Este libro representó un hito, pues además de desarrollar un modelo de negocios avanzado, servía al mismo tiempo como una suerte de biblia empresarial de inspiración luterana para convencer a sus gerentes y empleados en creer y perseguir siempre la realización de «la misión». El libro [...] era usado en sus empresas apenas ingresaban los nuevos reclutas para crear una mística interna, por lo que cumplía tanto un objetivo organizacional como uno ideológico y motivacional, casi religioso, para hacer más y más obras (Odebrecht, N., 2011). [...] El libro, suerte de guía y manifiesto ideológico «revolucionario», afirmaba que la organización tenía «cohesión y propósito colectivo», en tanto habría alterado su carácter convirtiéndose en una empresa horizontal. [...] Esta filosofía empresarial fue elaborada por los jefes familiares del imperio Odebrecht sobre la base de los principios de su educación luterana y su praxis empresarial desde la refundación de la empresa de 1944, y se impuso verticalmente a toda su organización, pues no se podía modificar o discutir, solo dialogar y aprender para ser más eficaces como empresa, lograr mejores resultados y mayor aceptación” (Durand, 2018: 69-70).

Según diversos estudios, una fuerte orientación a resultados es un antecedente de CO (Pinto *et al.*, 2008), así como uno de sus valores básicos (Campbell y Göritz, 2014). De hecho, variada literatura revela que “cuando una organización se enfoca mucho en el resultado final del negocio, existe la tendencia a que los líderes fallen al reconocer los valores importantes y que la falla ética pueda eventualmente ocurrir” (Condruz-Bacescu, 2011: 141). La CO no necesariamente comprende actos que podrían ser catalogados de no-éticos, ya que el referente para juzgarlos no son las normas de la sociedad, sino los de la propia organización (Voliotis, 2017). Aunque Odebrecht posea un código de conducta que prohíbe los sobornos, su filosofía de “crecimiento a cualquier costo” (Durand, 2018: 288) permitió su accionar corrupto y lo extendió hacia toda la organización, incluyendo su alta dirección.

### **3.2. Involucramiento de la alta dirección**

Normalmente, el liderazgo es un freno contra la corrupción (Asamoah, 2017; Bashir y Hassan, 2020; Manara *et al.*, 2020). Al ser el principal transmisor de la ética corporativa, el líder es un factor clave en la gestión de entornos laborales éticos (Condruz-Bacescu 2011; Militaru y Zanfir, 2012; Taylor, 2016). No obstante, el liderazgo también constituye un mecanismo de corrupción (Collins *et al.*, 2009; Condruz-Bacescu, 2011; Militaru y Zanfir, 2012; Pinto *et al.*, 2008; Tang *et al.*, 2018; Taylor, 2016). Diversos estudios muestran que todo líder/autoridad posee un “lado oscuro” cuando comete actos corruptos (Aguilera y Vadera, 2008; DeCelles y Pfarrer, 2004). En casos de CO, este lado oscuro se incrementa.

Importante literatura muestra que, “si los responsables de la organización se comportan de forma poco ética, las estructuras, rutinas, reglas y normas lo reflejarán e influirán en el comportamiento de los demás en toda la organización, creando una cultura no ética” (DeBode *et al.*, 2013: 461). Contra el sentido común, diversos estudios muestran que el liderazgo es clave para la emergencia de CO. Al ser un fenómeno top-down, la CO ocurre cuando “un grupo de miembros de la organización –típicamente, la coalición dominante, las élites de la organización o el equipo de alta dirección–

emprenden, directamente o mediante sus subordinados, acciones corruptas colectivas y coordinadas que benefician principalmente a la organización” (Pinto *et al.*, 2008: 689).

“El papel de mi padre, como fundador, fue esencial. En un modelo de sucesión como el nuestro, es importante que haya total transparencia, que el fundador cree un espacio para un sucesor mientras esté vivo y que se construya un proceso justo para distribuir el patrimonio.

Todo el mundo en la organización entiende que los sucesores no se eligen, sino que surgen de un historial probado de alto rendimiento. Los que están preparados y demuestran ser líderes toman el relevo: la familia y los ejecutivos respetan a estas personas. También creemos que el gobierno de la familia debe estar diseñado para sobrevivir a dos generaciones, con la siguiente generación haciendo los ajustes que sean necesarios.

Sucedí a mi padre, Norberto, como presidente del holding familiar en una sutil transición: compartíamos los mismos valores y aspirábamos a lo mejor para la organización, así que este proceso de confianza e interacción fue natural.” (Dias, 2014: 47)

En el caso Odebrecht, la participación de altos directivos y autoridades gubernamentales está plenamente documentado (*Clarín*, 2017; Goldenberg, 2017; Huamán, 2019; *La Nación*, 2019; Miani, 2019). Este rasgo se sostuvo en una compleja dinámica familiar donde valores corporativos y estilos de liderazgo se transmitieron de generación en generación, de padres a hijos, y asimismo de líderes a liderados (Dias, 2014). Esta forma de transmisión cultural vertical se manifestó en la TEO pues, en este sistema, “no hay una visión de la interacción organización-clientes, sino de la necesidad de desarrollar una interacción líderes-cliente” (Ternus *et al.*, 2017: 10).

En Odebrecht, los líderes (desde directores regionales hasta el propio CEO) no solo se involucraron en la gestión empresarial, sino también en actos de corrupción, incluso entregando sobornos personalmente (*Clarín*, 2017; *La Nación*, 2019; Miani, 2019; Villasís y Alva, 2019). De hecho, la literatura muestra que, sin la autorización y participación de altos directivos y mandos medios, las transacciones corruptas no serían posibles (Jávor y Jancsics, 2016). Odebrecht fue un claro ejemplo de ello, pues tanto directivos como autoridades gubernamentales hicieron uso de su lado oscuro para cometer actos de corrupción (Campos *et al.*, 2021). Esto fue posible porque el soborno no fue algo ajeno a su vida laboral, sino parte de los negocios y su estructura.

### **3.3. Estructura organizativa comprometida: la División de Operaciones Especiales**

La estructura es un rasgo esencial de toda organización. Según diversos estudios, “para que un código influya en la conducta, debe estar respaldado por estructuras organizativas y políticas” (Anand *et al.*, 2004: 49). Al disponer el poder que poseen los miembros de la organización, la estructura es determinante para la corrupción (Antonakas *et al.*, 2014; Luo, 2004; Nekovee y Pinto, 2019). Como tal, la estructura facilita la CO en tanto “aquellos que participan en la corrupción pueden utilizar la estructura de oportunidades de la organización para obtener beneficios individuales, grupales u organizacionales” (Jávor y Jancsics, 2016: 530). Ciertos rasgos estructurales (como la división del trabajo o la existencia de unidades especializadas en determinados procesos) pueden moldear la ocurrencia de actos corruptos al determinar la cuota de poder de los agentes.

En Odebrecht, la estrategia más representativa que permitió la corrupción habitó en su misma estructura. Fundada el año 2006, la División de Operaciones Estructuradas

(DOE) tuvo por finalidad gestionar los sobornos que operaba la constructora (Campos *et al.*, 2021; Díaz, 2016; Smith *et al.*, 2017). Sus transacciones no solo estaban libres de requisitos de transparencia y soporte contable, sino que también manejaba un presupuesto vía dos sistemas informáticos: My web day, un canal de pagos con hojas de cálculo y registro cifrado, y Drousys, un medio de comunicación para intercambiar información vía e-mail y mensajes cifrados (Pressly, 2018; Stevenson y Sreeharsha, 2016). Mediante ambos sistemas, los directores registraban los montos de los sobornos, sus destinos y mediante qué empresas offshore serían entregados (Cruz, 2017; Smith *et al.*, 2017).

El soborno es “una manifestación del fenómeno más amplio de la corrupción” (Sanyal y Samanta, 2004: 136). Dada su presencia en compañías multinacionales (Pohlmann *et al.*, 2016; Sampath y Rahman, 2019) y mercados emergentes (Krammer, 2019), el soborno estuvo presente en Odebrecht, incluso antes de la creación del DOE (Smith *et al.*, 2017). La estrategia fue simple, pero efectiva: sobornar funcionarios en puestos clave o financiar las campañas de candidatos presidenciales a cambio de futuros contratos millonarios (Campos *et al.*, 2021; Martinez, 2019). Esto es algo previsto en la literatura (Nell, 2009), pero que Odebrecht supo explotar. Mediante la “Caja B”, Odebrecht habría sobornado con \$800 millones a más de 1000 personas (Irujo y Gil 2017) en países como México, Panamá, Colombia, Venezuela, Ecuador, Argentina o Perú (Biosca y Armunia, 2017). Según avanzan las pesquisas, estas cifras podrían aumentar (Campos *et al.*, 2021).

El uso de codinomes (como Dracula, Decrepit, Totally ugly, Waterloo, Insect, De Niro o Viagra) para identificar ciertos funcionarios (BBC, 2019; Delfino, 2019; Mercado, 2019) y el empleo de sobornos no monetarios, como autos de lujo, piezas de arte, relojes Rolex, botellas de vino, yates y hasta helicópteros (Watts, 2017), también fueron parte de dicho esquema. Así Odebrecht diseñó lo que se conoce como un “lenguaje del soborno” (Shuy, 2013). En todo este proceso, el DOE fue un protagonista sin precedentes en este tipo de casos (Pressly, 2018). Dada su función, el DOE fue un rasgo que le permitió a Odebrecht adaptarse mejor a los contextos, siendo no una causa del soborno, sino su consecuencia. No obstante, para que los dones consigan el efecto deseado, emisor y receptor debían hablar un mismo idioma. En esto, el conocimiento del entorno cultural era fundamental.

### **3.4. Un amplio conocimiento de las culturas nacionales**

La probabilidad de corrupción es mayor si los ejecutivos de una compañía tienen vínculos cercanos con funcionarios gubernamentales (Collins *et al.*, 2009). El caso Odebrecht, es un ejemplo de ello. Mediante una interacción líderes-cliente que fue “determinante tanto para el desarrollo de nuevos negocios, como para el mantenimiento de relaciones a largo plazo” (Ternus *et al.*, 2017: 10), la TEO permite comprender la forma cómo los directivos de Odebrecht se vincularon a múltiples funcionarios y empresarios. Dicho relacionamiento es fundamental para la CO. En efecto, para obtener los resultados que mostró, Odebrecht debió conocer ampliamente la cultura política los entornos donde operó. Dicho conocimiento jugó un rol básico.

La aceptabilidad cultural de la corrupción es clave para entender cómo Odebrecht se relacionó con múltiples políticos y empresarios (Napal, 2005; Sanyal, 2005). Al considerar ciertas personas como objetivos, los ejecutivos de organizaciones corruptas logran que el soborno sea considerado un “impuesto informal” (Kochan y Goodyear, 2011) o una “obligación moral” (Pohlmann *et al.*, 2016). De hecho, el entorno cultural tiene un papel decisivo en la aceptabilidad de la corrupción (Akbar y Vujić, 2014; Bamidele *et al.*, 2016; Yeganeh, 2014). Si hablamos de CO, la recepción de beneficios

estatales ilícitos es uno de sus rasgos, pues aquellos benefician a toda la organización (Campbell y Göritz, 2014). El caso Odebrecht no fue excepcional, pues los beneficios recibidos le generaron alta rentabilidad (Campos *et al.*, 2021).

En América Latina se pierden anualmente miles de millones de dólares en costos de corrupción (Rotberg, 2019). Sus economías extractivas hacen de la corrupción un fenómeno constante (Farthing y Fabricant, 2018). Brasil, país de origen de Odebrecht, es susceptible a la corrupción. Aquí el nombramiento de ejecutivos en compañías públicas se considera “uno de los mayores premios de la política brasileña” (Watts, 2017). Brasil forma parte del BRICS, un conglomerado de economías emergentes junto a Rusia, India, China y Sudáfrica. Dicha situación, generada en parte por el gobierno brasileño (Hall y Branford, 2012; Morais y Saad-Filho, 2012; Sousa, 2016), permitió la internacionalización de sus compañías más relevantes (Fleury *et al.*, 2010; Fleury y Leme, 2011; Parente *et al.*, 2013; Sánchez y Morosini, 2017; Scherer, 2012; Scherer *et al.*, 2009; Silva *et al.*, 2016) y la integración económica regional (Cabral de Vasconcellos, 2014). Esta situación favoreció a Odebrecht (Alencastro, 2019; Brito y Oliva, 2009; Calixto y Gama, 2017; Marino y Moura, 2021; Zebinden *et al.*, 2007).

En Perú, primer país extranjero donde Odebrecht operó, hay más de 1400 empresarios vinculados a contrataciones públicas investigados por corrupción (Huamán, 2019) y más de un expresidente encarcelado por el mismo delito (Goldenberg, 2017). En dicho país, las dinámicas corruptas se entienden mediante el término *argolla* (Nureña y Helfgott, 2019), una categoría nativa –equivalente al término chino *guanxi* (Harding, 2014)– que refiere a grupos establecidos por el parentesco familiar o laboral y cuyo objetivo es beneficiar a sus miembros. Dado el carácter reticular de la cultura política peruana, no sorprende que Perú sea el segundo país donde el caso Odebrecht generó mayor impacto (Gaspar, 2017; Ponce y García, 2019) ni tampoco que fuera el país preferido por la compañía (Durand, 2019). En otros países, como México, el esquema fue semejante (Martínez, 2019; Santes-Álvarez, 2018).

Mediante un esquema enfocado en construir “una red para «ser amigo de todos» y lograr contratos con el mayor nivel de ganancia posible” (Durand, 2018: 76), Odebrecht forjó una “cultura del soborno sistemático” (Watts 2017) que generó un “tsunami político” (Durand, 2019) en Brasil y Latinoamérica. Gracias a su amplio conocimiento del entorno y su manejo, vía financiamiento de partidos y formación de lobbies (Martínez, 2019; Rodrigues y Barros, 2022), Odebrecht se posicionó como una de las compañías constructoras más solicitadas de la región andina. Por ello, su caída generó inestabilidad política, económica, social y hasta cultural en prácticamente todo el continente (Casey y Zárate, 2017; Castañeda, 2018). Esto es algo difícil de lograr si las culturas políticas latinoamericanas no fueran previamente corruptas.

#### **4. Una cultura organizacional corrupta**

La cultura organizacional es el aspecto más determinante de una organización. Al ser un modelo conductual capaz de dictar cómo deben hacerse las cosas en una organización (Militaru y Zafir, 2012), la cultura organizacional es considerada “una herramienta clave para frenar la corrupción en organizaciones” (Sehhat *et al.*, 2012: 1601). La evidencia muestra que desarrollar una cultura organizacional sólida puede hacer disminuir los actos corruptos (Bussmann, 2017). No obstante, en determinados casos, la cultura organizacional no frena la corrupción, sino que la posibilita. Amplia literatura revela que “hay evidencia significativa de que la corrupción es usualmente sostenida como una cultura organizacional” (Schneider y Bose, 2017: 59).

Cuando los rasgos de una organización no construyen una cultura ética, sino una cultura no ética, estamos frente a una cultura organizacional corrupta (Campbell y



Göritz, 2014; Schneider y Bose, 2017; Taylor, 2016). Estas culturas son ejemplos de CO. Ciertas filosofías –p.e., *el fin justifica los medios*– hacen que la cultura de una organización impulse conductas corruptas al considerarlas legítimas, útiles o necesarias. Aunque los estudios al respecto son recientes, “un cuerpo creciente de evidencia ha demostrado que el soborno, la extorsión y el engaño son a menudo el resultado de una ‘cultura de corrupción’ más profunda, que ha probado ser desconcertantemente resistente frente a las reformas del sector público” (Zhang, 2015: 388).

Las organizaciones corruptas se caracterizan por desarrollar estrategias dirigidas por competencia, poseer liderazgos complacientes, diseñar estructuras organizativas sin responsabilidad, impulsar formas jerárquicas de autoridad y toma de decisiones, emplear incentivos discretos, tener objetivos poco realistas, promocionar valores basados en necesidad y rivalidad, permitir poca transparencia y secretismo, así como por crear equipos de alto rendimiento leales entre sí, pero ajenos a toda forma de escrutinio (Pohlmann *et al.*, 2016; Taylor, 2016). La combinación estratégica de aquellos rasgos crea una cultura organizacional corrupta. Odebrecht uno de los ejemplos más representativos.

“El caso de Odebrecht es [...] paradigmático como estudio de caso que nos permite entender en un nivel de detalle raramente logrado todo los arreglos y la mecánica de la influencia que a veces se produce con colusión y corrupción. Los indicios, pruebas y testimonios que han dado lugar a investigaciones judiciales son más fuertes con esta empresa y sus socios en tanto provienen de múltiples fuentes: fiscales y jueces de varios países, comisiones investigadoras parlamentarias, periodistas de investigación y de las ciencias sociales” (Durand, 2018: 18).

La ética corporativa de Odebrecht, de inspiración protestante y orientada a la obtención de resultados y el cumplimiento de objetivos (expresa en la TEO), fue el valor fundamental que inspiró su modelo de negocios. La participación de la alta dirección en actos corruptos hizo que la conducta no-ética fuera vista como un modelo a seguir. La existencia del DOE mostró que su propio diseño tenía por objetivo sostener la corrupción. Finalmente, el amplio conocimiento de las culturas políticas fue el mecanismo por el cual la organización se adaptó a diversos entornos. Claramente, estos rasgos no tuvieron por fin construir una organización ética, sino una organización corrupta cuyo diseño enmudeció a los fiscales (Pressly, 2018) y resulta semejante a las vistas en otros casos de corrupción corporativa (Arbogast, 2017; Baker *et al.*, 2020; Kochan y Goodyear, 2011).

## 5. Conclusiones

Mediante datos oficiales y estudios sobre CO, esta investigación plantea que el caso Odebrecht constituye un caso de CO. Para ello, el estudio analiza los cuatro rasgos básicos de la compañía: su ética corporativa protestante y orientada a resultados, su alta dirección involucrada en actos de corrupción, sus estructuras organizativas comprometidas (esto se manifiesta en la existencia de una división especial encargada de gestionar sobornos) y un amplio conocimiento de las culturas políticas nacionales. Conjuntamente, tales rasgos forman una cultura organizacional corrupta desde la cual Odebrecht creó “la máquina de corrupción de mayor alcance y eficacia en el negocio actual” (Smith *et al.*, 2017).

La corrupción es un fenómeno muy estudiado, no obstante, se sabe poco sobre cómo se experimenta dentro de las organizaciones. Se sabe que ciertos rasgos organizacionales atenúan algunas formas de corrupción, pero se sabe poco sobre cómo

tales rasgos pueden generar corrupción. Asimismo, se sabe cómo la cultura organizacional impide la corrupción, pero se sabe poco sobre cómo podría impulsarla. Al respecto, el escándalo Odebrecht cuenta con suficientes elementos para constituir un caso de CO que pueda servir como una lección para entender el impacto de la corrupción en las organizaciones y la sociedad, sea en casos de enseñanza (Morales y Morales, 2019) o en series de Netflix (Rohter, 2018).

Mediante la teoría de la CO, este estudio ilumina ciertos aspectos de uno de los casos de corrupción más representativos de la historia latinoamericana reciente y aporta una lectura distinta pero complementaria a otras que ya se han propuesto (Durand, 2018; Ferreira *et al.*, 2019; Gaspar, 2020; Rodrigues y Barros, 2022). Considerando que “la corrupción es un fenómeno extendido que constituye un gran obstáculo para la democracia, impide el desarrollo económico y la prosperidad y, en última instancia, erosiona el orden social, la paz y la estabilidad” (Yeganeh, 2014: 2), una pluralidad de lecturas desde múltiples disciplinas y marcos teóricos es más que necesaria.

Finalmente, considerando que pocos estudios han referido a la CO (Ashforth y Anand, 2003; Ashforth *et al.*, 2008; Campbell y Göritz, 2014; Liu, 2016; Morales y Morales, 2022), este trabajo tiene por finalidad destacar la necesidad de desarrollar investigaciones que analicen los mecanismos de la CO y comprendan los rasgos de las organizaciones corruptas. Para la ciencia organizacional no solo importa qué (o quién) inició la corrupción, sino también cómo se organiza, transmite, adapta y evoluciona (Muthukrishna *et al.*, 2017). Al respecto, el caso Odebrecht es buen ejemplo tanto de corrupción de la organización, como de organización de la corrupción.

## 6. Bibliografía

- Aguilera, R. y Vadera, A. (2008). “The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption”. *Journal of Business Ethics*, 77(4), 431-449.
- Akbar, Y. y Vujić, V. (2014). “Explaining corruption: The role of national culture and its implications for international management”. *Cross Cultural Management*, 21(2), 191-218.
- Alencastro, M. (2019). “Brazilian corruption overseas: The case of Odebrecht in Angola, en R. Rotberg (ed.), *Corruption in Latin America*. Switzerland, Springer, 109-123.
- Anand, V., Ashforth, B. y Joshi, M. (2004). “Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations”. *Academy of Management Executive*, 18(2), 39-53.
- Antonakas, N., Seimenis, I. y Konstantopoulos, N. (2014). “The organizational structure of the public service and its role on the level of corruption: The case of Greek Tax Administration”. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 148, 494-500.
- Arbogast, S. (2017). *Resisting corporate corruption*. US: Wiley.
- Arellano, D. (2017). “Corrupción como proceso organizacional: Comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción”. *Contaduría y Administración*, 62(3), 810-826.
- Asamoah, J. (2017). “The role of leadership in combating corruption in decentralized governance structures of Ghana: An empirical study of GA South District Assembly”. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-9.
- Ashforth, B., Goia, D., Robinson, S. y Treviño, L. (2008). “Re-viewing organizational corruption”. *Academy of Management Review*, 33(3), 670-684.
- Ashforth, B. y Anand, V. (2003). “The normalization of corruption in organizations”. *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 1-52.

- Baker, H., Purda, L. y Saadi, S. (Eds.). (2020). *Corporate fraud exposed: A comprehensive and holistic approach*. UK: Emerald.
- Bamidele, O., Olaniyan, A. y Ayodele, B. (2016). "Culture, corruption, and anticorruption struggles in Nigeria". *Journal of Developing Societies*, 32(2), 103-129.
- Bashir, M. y Hassan, S. (2020). "The need for ethical leadership in combating corruption". *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 673-690.
- BBC (2019). "Odebrecht case: Politicians worldwide suspected in bribery scandal". Recuperado de: <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-41109132>
- Biosca, J. y Armunia, C. (2018). "Odebrecht, la constructora brasileña que sobornó a todo un continente". En *elDiario.es*, sección Internacional: [https://www.eldiario.es/internacional/Odebrecht-constructora-brasileña-soborno-continente\\_0\\_727927972.html](https://www.eldiario.es/internacional/Odebrecht-constructora-brasileña-soborno-continente_0_727927972.html)
- Brito, V. y Oliva, F. (2009). "Razões e estratégias de internacionalização da construtora Odebrecht". *Revista de Administração FACES Journal*, 8(3), 13-27.
- Buchholz, R. (1983). "The Protestant Ethic as an ideological justification of capitalism". *Journal of Business Ethics*, 2(1), 51-60.
- Bussmann, K., Niemeczek, A. y Vockrodt, M. (2017). "Company culture and prevention of corruption in Germany, China and Russia". *European Journal of Criminology*, 15(3), 255-277.
- Cabral de Vasconcellos, P. (2014). "As construtoras brasileiras e o processo de integração regional na América do Sul". *Polis*, 39, 1-16.
- Calixto, C. y Gama, M. (2017). "Building political connexions to expand overseas: The trajectory of a Brazilian construction company", en R. Van Tulder, A. Verbeke, J. Carneiro y M. Gonzalez-Perez (eds.), *The challenge of BRIC multinationals*. UK, Emerald, 369-391.
- Campbell, J. y Göritz, A. (2014). "Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations". *Journal of Business Ethics*, 120(3), 291-311.
- Campos, N., Engel, E., Fischer, R. y Galetovic, A. (2021). "The ways of corruption in infrastructure: Lessons from the Odebrecht case". *Journal of Economic Perspectives*, 35(2), 171-190.
- Casey, N. y Zárate, A. (2017). "Corruption scandals with Brazilian roots cascade across Latin America". En *The New York Times*, sección Américas: <https://www.nytimes.com/2017/02/13/world/americas/peru-colombia-venezuela-brazil-odebrecht-scandal.html/>
- Castañeda, J. (2018). "¿La cruzada anticorrupción ha llegado demasiado lejos en América Latina?". En *The New York Times*, sección Opinión: <https://www.nytimes.com/es/2018/04/13/opinion-castaneda-corrupcion-america-latina/>
- Clarín (2017). "Marcelo Odebrecht, el «príncipe» que terminó reo y fue delator". En *Clarín*, sección Mundo: [https://www.clarin.com/mundo/marcelo-odebrecht-principe-termino-reo-delator\\_0\\_rkPidnUfG.html](https://www.clarin.com/mundo/marcelo-odebrecht-principe-termino-reo-delator_0_rkPidnUfG.html)
- Collins, J., Uhlenbruck, K. y Rodriguez, P. (2009). "Why firms engage in corruption: A top management perspective". *Journal of Business Ethics*, 87(1), 89-108.
- Condruz-Bacescu, M. (2011). "Ethics: Organizational culture or leadership". *Academy of Economic Studies*, 13-14, 140-149.
- Cruz, R. (2017). "Conoce las offshore creadas por Odebrecht para ocultar sus millonarios sobornos". En *El Comercio*, sección Mundo:

<https://elcomercio.pe/mundo/conoce-offshore-creadas-odebrecht-ocultar-millonarios-sobornos-424790>

- DeBode, J., Armenakis, A., Feild, H. y Walker, A. (2013). "Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale". *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460-484.
- DeCelles, K. y Pfarrer, M. (2004). "Heroes or villains? Corruption and the charismatic leader". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 67-77.
- Delfino, E. (2019). "Los apodos de quienes cobraron el dinero negro de Odebrecht en la Argentina". En *Perfil*, sección Política: <https://www.perfil.com/noticias/politica/apodos-de-quienes-cobraron-dinero-negro-de-odebrecht-en-argentina.phtml>
- Dias, A. (2014). "A principled way of life and business: An interview with Emílio Odebrecht", en B. Javetski, C. Murphy y M. Staples (eds.), *Perspectives on founder- and family-owned businesses*. US, McKinsey y Company, 43-48.
- Díaz, I. (2016). "La corrupción institucionalizada: Odebrecht, la oficina de coimas y la contratación estatal". *Boletín Anticorrupción y Justicia Penal*, 8, 4-5.
- Durand, F. (2018). *Odebrecht: La empresa que capturaba gobiernos*. Lima: Oxfam.
- Durand, F. (2019). "The Odebrecht tsunami". *NACLA Report on the Americas*, 51(2), 146-152.
- Farthing, L. y Fabricant, N. (2018). "Open veins revisited: Charting the social, economic, and political contours of the new extractivism in Latin America". *Latin American Perspectives*, 45(5), 4-17.
- Ferreira, A., Rodrigues, R., y Panhoca, L. (2019). "Information on the fight against corruption and corporate governance practices: Evidence of organized hypocrisy". *International Journal of Disclosure and Governance*, 16, 145-160.
- Fisman, R. y Golden, M. (2017). *Corruption*. NY: Oxford University Press.
- Fleury, A., Leme, M. y Glufke, G. (2010). "El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas". *Universia Business Review*, 25, 34-55.
- Fleury, A. y Leme, M. (2011). *Brazilian multinationals: Competences for internationalization*. Cambridge: Oxford University Press.
- Gaspar, M. (2017). "Una trama que vale un Perú". En *Piauí*: <https://piaui.folha.uol.com.br/materia/una-trama-que-vale-un-peru/>
- Gaspar, M. (2020). *A organização: A Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Goldenberg, S. (2017). "¿Debería Perú construir una cárcel presidencial?". En *The New York Times*, sección Opinión: <https://www.nytimes.com/es/2017/08/08/deberia-peru-construir-una-carcel-presidencial/>
- Guerrero, P. y Pérez, L. (2016). "México, corrupción organizacional institucionalizada: Un estudio de caso". *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(9), 1-19.
- Hall, A. y Branford, S. (2012). "Development, dams and Dilma: The saga of Belo Monte". *Critical Sociology*, 38(6), 789-798.
- Harding, J. (2014). "Corruption or guanxi? Differentiating between the legitimate, unethical, and corrupt activities of Chinese government officials". *Pacific Basin Law Journal*, 31(2), 127-146.
- Huamán, G. (2019). "Hay más de 1.400 empresarios investigados por corrupción en el Perú". En *Ojo Público*: <https://ojo-publico.com/1235/hay-mas-de-1400-empresarios-investigados-por-corrupcion-en-el-peru>

- Irujo, J. y Gil, J. (2017). "Lawyer at center of Odebrecht scandal: «The company bribed more than 1,000 people»". En *El País*, sección Internacional: [https://elpais.com/elpais/2017/07/27/inenglish/1501179676\\_398397.html](https://elpais.com/elpais/2017/07/27/inenglish/1501179676_398397.html)
- Ivanyna, K., Mourmouras, A. y Rangazas, P. (2021). *The macroeconomics of corruption*. Switzerland: Springer.
- Jávor, I. y Jancsics, D. (2016). "The role of power in organizational corruption: An empirical study". *Administration y Society*, 48(5), 527-558.
- Kimeu, S. (2014). "Corruption as a challenge to global ethics: The role of Transparency International". *Journal of Global Ethics*, 10(2), 231-237.
- Kochan, N. y Goodyear, R. (2011). *Corruption: The new corporate challenge*. NY: Palgrave Macmillan.
- Koven, S. y Perez, A. (2021). "Corruption and business ethics", en *Oxford Research*: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-110>
- Krammer, S. (2019). "Greasing the wheels of change: Bribery, institutions, and new product introductions in emerging markets". *Journal of Management*, 45(5), 1889-1926.
- Kurer, O. (2015). "Definitions of corruption", en P. Heywood (ed.), *Routledge handbook of political corruption*. NY, Routledge, 30-41.
- La Nación* (2019). "Cómo la trama Odebrecht amenaza a expresidentes de toda la región". En *La Nación*, sección El Mundo: <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/como-trama-odebrecht-amenaza-expresidentes-toda-region-nid2239242>
- Lagunes, P. y Svejnar, J. (2020). *Corruption and the Lava Jato scandal in Latin America*. NY: Routledge.
- Liu, X. (2016). "Corruption culture and corporate misconduct". *Journal of Financial Economics*, 122(2), 307-327.
- Lopez, L. (2017). "One company has thrown politics in the Western Hemisphere completely off-kilter". En *Business Insider*: <http://www.businessinsider.com/what-is-the-odebrecht-corruption-scandal-2017-5>
- Luo, Y. (2004). "An organizational perspective of corruption". *Management and Organizations Review*, 1, 119-154.
- Manara, M., van Gils, S., Nübold, A. y Zijlstra, F. (2020). "Corruption, fast or slow? Ethical leadership interacts with Machiavellianism to influence intuitive thinking and corruption". *Frontiers in Psychology*, 11, art.578419.
- Marino, I. y Moura, P. (2021). "Internacionalização e ação social: O caso da Construtora Norberto Odebrecht". *Tiempo y Economía*, 8(2), 136-161.
- Martinez, K. (2019). "Dinero, poder y política: Financiamiento electoral como clave en la influencia de Odebrecht en Perú y México". *Politai: Revista de Ciencia Política*, 10(18), 128-168.
- Mercado, D. (2019). "Odebrecht: los apelativos que Barata usó para funcionarios peruanos". En *La República*, sección Política: <https://larepublica.pe/politica/1458093-odebrecht-jorge-barata-lista-apodos-apelativos-seudonimos-vinculados-caso-lava-jato-chalan-alan-garcia/>
- Miani, J. (2019). "Los interrogatorios a ex directivos de Odebrecht en Brasil". En *El Comercio*, recuperado de: <https://elcomercio.pe/politica/interrogatorios-ex-directivos-odebrecht-brasil-noticia-601582>
- Militaru, C. y Zafir, A. (2012). "The influence of organizational culture over the ethical principles in international businesses". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(1), 26-33.

- Morais, L. y Saad-Filho, A. (2012). "Neo-developmentalism and the challenges of economic policy-making under Dilma Rousseff". *Critical Sociology*, 38(6), 789-798.
- Morales, S. y Morales, O. (2019). "From bribes to international corruption: the Odebrecht case". *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(3), 1-17.
- Morales, S. y Morales, O. (2022). "Corrupción organizacional: Una propuesta de marco teórico". *Revista Internacional de Organizaciones*, 28, 113-136.
- Muthukrishna, M., Francois, P., Shayan, S., y Henrich, J. (2017). "Corrupting cooperation and how anti-corruption strategies may backfire". *Nature Human Behaviour*, 1, art.0138.
- Napal, G. (2005). "Is bribery a culturally acceptable practice in Mauritius?". *Business Ethics: A European Review*, 14(3), 231-249.
- Nekovee, M. y Pinto, J. (2019). "Modeling the impact of organization structure and whistle-blowers on intra-organizational corruption contagion". *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 522, 339-349.
- Nell, M. (2009). "Contracts obtained by means of bribery: Should they be void or valid?". *European Journal of Law and Economics*, 27(2), 159-176.
- Nelson, J. (2017). "The normalization of corruption", *Journal of Management Inquiry*, 26(3), 280-286.
- Nichols, P. (2017). "What is organizational corruption?", en M. Aßländer y S. Hudson (eds.), *Handbook of business and corruption*. UK, Emerald, 3-23.
- Nureña, C. y Helfgott, F. (2019). "Rings of corruption in Peru". *NACLA Report on the Americas*, 51(2), 167-173.
- Odebrecht, N. (2005). *Survival, growth and perpetuity: Odebrecht Entrepreneurial Technology*. Salvador: Odebrecht Foundation.
- Oliveira, R. y Mendonça, H. (2017). "Marcelo Odebrecht sale de la cárcel tras permanecer solo dos años y medio". En *El País*, sección Internacional: [https://elpais.com/internacional/2017/12/18/actualidad/1513607230\\_658500.html](https://elpais.com/internacional/2017/12/18/actualidad/1513607230_658500.html)
- Parente, R., Cyrino, A., Spohr, N. y de Vasconcelos, F. (2013). "Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies". *Business Horizons*, 56, 453-463.
- Pierson, B. (2017). "U.S. judge approves \$2.6 billion fine for Odebrecht in corruption case". En *Reuters*: <https://www.reuters.com/article/us-brazil-corruption-usa-idUSKBN17J1A7>
- Pinto, J., Leana, C. y Pil, F. (2008). "Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption". *Academy of Management Review*, 33(3), 685-709.
- Pohlmann, M., Bitsch, K. y Klinkhammer, J. (2016). "Personal gain or organizational benefits? How to explain active corruption". *German Law Journal*, 17(1), 73-99.
- Ponce, Z., y García, L. (2019). "Perú 2018: La precariedad política en tiempos de Lava Jato". *Revista de Ciencia Política*, 39(2), 341-365.
- Power, S. (2020). *Party funding and corruption*. UK: Springer.
- Pressly, L. (2018). "The largest foreign bribery case in history". En *BBC*: <https://www.bbc.com/news/business-43825294>
- Rodrigues, C. y Barros, A. (2022). "From caciques and godfathers to second-order corruption". *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 67-81.
- Rohter, L. (2018). "Brazil's jaw-dropping corruption scandal comes to Netflix". En *The New York Times*: <https://www.nytimes.com/2018/03/16/arts/television/mechanism-netflix-brazil-jose-padilha.html>
- Rotberg, R. (Ed.). (2019). *Corruption in Latin America*. USA: Springer.

- Sampath, V. y Rahman, N. (2019). "Bribery in MNEs: The dynamics of corruption culture distance and organizational distance to core values". *Journal of Business Ethics*, 159(3), 817-835.
- Sánchez, M. y Morosini, F. (2017). "Los vínculos comerciales y de inversión sur-sur: Reflexiones sobre la relación Brasil-Angola". *Foro Internacional*, 57(2), 285-316.
- Santes-Álvarez, R. (2018). "Corrupción en asociaciones público-privadas para la creación de infraestructura: La estela de Odebrecht en México". *Revista Andina de Estudios Políticos*, 8(2), 1-24.
- Sanyal, R. (2005). "Determinants of bribery in international business: The cultural and economic factors". *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 139-145.
- Sanyal, R. y Samanta, S. (2004). "Determinants of bribery in international business". *Thunderbird International Business Review*, 46(2), 133-148.
- Scherer, F. (2012). "Estratégia de internacionalização de empresas brasileiras de construção pesada: Reflexões sobre a trajetória e resultados". *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 11(2), 281-307.
- Scherer, F., Maffini, C. y Kruglianskas, I. (2009). "The internationalization process of Brazilian companies: A study of multiple cases in the heavy construction industry". *Brazilian Administration Review*, 6(4), 280-298.
- Schneider, P. y Bose, G. (2017). "Organizational cultures of corruption". *Journal of Public Economic Theory*, 19(1), 59-80.
- Sehhat, S., Kenari, M. y Mijani, M. (2012). "An empirical study on relationship between organizational culture and administrative corruption". *Management Science Letters*, 2(5), 1589-1602.
- Shuy, R. (2013). *The language of bribery cases*. NY: Oxford University Press.
- Silva, B., Rocha, L. y Bemvindo, B. (2016). "A perspectiva de redes na internacionalização de empresas brasileiras de construção civil: O caso de Vale e BNDES em Moçambique". *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(3), 53-69.
- Smith, M., Valle, S. y Schmidt, B. (2017). "No one has ever made a corruption machine like this one". En *Bloomberg*: <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-06-08/no-one-has-ever-made-a-corruption-machine-like-this-one>
- Sousa, E. (2016). "O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a expansão de empresas brasileiras da construção civil para a América do Sul". *Caderno CRH*, 29(3), 125-134.
- Stevenson, A. y Sreeharsha, V. (2016). "Secret unit helped Brazilian company bribe government officials". En *The New York Times*: <https://www.nytimes.com/2016/12/21/business/dealbook/odebrecht-brazil-company-bribe-kickback-braskem.html>
- Tang, Y., Zhan, X. y Chen, K. (2018). "Differential leadership and organizational corruption in China: Mediating role of moral disengagement and moderating role of organizational justice". *Chinese Management Studies*, 12(4), 795-811.
- Taylor, A. (2016). *What do corrupt firms have in common? Red flags of corruption in organizational culture*. NY: Columbia University.
- Ternus, I., Pacheco, D. y Dresch, A. (2017). "A tecnologia empresarial Odebrecht como filosofia de projeto organizacional –Um estudo de caso na Braskem S.A.". *Suma de Negocios*, 8(17), 31-46.
- Ternus, I., Pacheco, D., Dresch, A. y Wolf, M. (2018). "Análise da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO): Uma análise a partir dos conceitos de projeto organizacional de Galbraith". *Interciencia*, 43(7), 475-483.

- The Economist* (2015). “Odebrecht: principles and values”. En *The Economist*: <https://www.economist.com/news/business/21661658-two-sides-construction-giant-facing-corruption-allegations-principles-and-values>
- Trillo, M. (2017). “Odebrecht, el mayor caso de sobornos de la historia”. En *ABC*: [http://www.abc.es/internacional/abci-odebrecht-mayor-caso-sobornos-historia-201702090154\\_noticia.html](http://www.abc.es/internacional/abci-odebrecht-mayor-caso-sobornos-historia-201702090154_noticia.html)
- Tummala, K. (Ed.). (2021). *Corruption in the public sector: An international perspective*. UK: Emerald.
- US Department of Justice (2016). “Odebrecht and Braskem plead guilty and agree to pay at least \$3.5 billion in global penalties to resolve largest foreign bribery case in history”. En: <https://www.justice.gov/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve>
- Villasís, G. y Alva, G. (2019). “Odebrecht: Jorge Barata confirmó aportes a campañas electorales en el Perú”. En *El Comercio*, sección Política: <https://elcomercio.pe/politica/odebrecht-jorge-barata-confirma-aportes-campanas-electorales-peru-noticia-629325>
- Voliotis, S. (2017). “Establishing the normative standards that determine deviance in organizational corruption: Is corruption within organizations antisocial or unethical?”. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 147-160.
- Watts, J. (2017). “Operation Car Wash: is this the biggest corruption scandal in history?”. *The Guardian*: <https://www.theguardian.com/world/2017/jun/01/brazil-operation-car-wash-is-this-the-biggest-corruption-scandal-in-history>
- Weber, M. (1950). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. NY: Allen y Unwin.
- Yeganeh, H. (2014). “Culture and corruption: A concurrent application of Hofstede’s, Schwartz’s and Inglehart’s frameworks”. *International Journal of Development Issues*, 13(1), 2-24.
- Zebinden, W., Oliva, F. y Gaspar, M. (2007). “A internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht”. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 8(1-2), 87-106.
- Zhang, N. (2015). “Changing a ‘culture’ of corruption: Evidence from an economic experiment in Italy”. *Rationality and Society*, 27(4), 387-413.

\* \* \*

Sergio Morales Inga (<https://orcid.org/0000-0001-8007-164X>) es bachiller en Antropología y egresado de la Maestría en Epistemología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Perú. Ha sido asistente de cátedra en los cursos Conocimiento etnográfico (2015), Epistemología de la antropología (2016) y Taller de teoría II (2018) por la misma casa de estudios. Ha publicado artículos y ensayos en revistas científicas de Perú, Argentina, Colombia, España y Reino Unido sobre epistemología de la antropología, teoría antropológica, evolución cultural y comportamiento organizacional.

Oswaldo Morales Tristán (<https://orcid.org/0000-0002-5298-9733>) es Vicerrector de Investigación de la Universidad ESAN. PhD en Estudios Internacionales de Graduate School of Asia Pacific Studies de la Universidad de Waseda, Japón. MBA de ESAN. Maestría en Economía y Regulación de los Servicios Públicos de la Universidad de Barcelona. Maestría en Derecho Empresarial y Abogado de la Universidad de Lima. Director de Educación a Distancia de ESAN. Realizó estudios de diagnóstico de cultura organizacional y clima en empresas de diferentes sectores, propulsor de la importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la estrategia de las empresas.