

¿Puede una buena causa modificar la calificación de un acto éticamente dudoso?

¿Qué haría si su negativa a cometer sobornos amenazara la viabilidad de su proyecto empresarial? ¿Es justificable la extorsión si es por una buena causa?

5 de abril de 2013

Cuando, después de varios años de negociaciones, la UE se decidió a financiar las obras de electrificación de ocho poblados del oeste de un país centroafricano a través de un programa de cooperación, la noticia no solo fue bien acogida por los habitantes que se beneficiarían con la mejora, sino también por las empresas que habían de realizar las obras.

Voltium (nombre ficticio), una pequeña empresa privada europea dedicada al suministro y montaje de materiales y equipos eléctricos, acumulaba años de pérdidas por falta de proyectos. Estas obras podían suponer una oportunidad para mejorar su situación.

Pero lo que no previó la compañía fueron las trabas interpuestas por los mandatarios locales con el fin de obtener algunas prebendas a título particular. ¿Debía ceder la compañía a las presiones con tal de llevar la luz a los habitantes de los poblados?

Los profesores del IESE [Guido Stein](#), [José Ramón Pin](#) y [Juan Carlos Vázquez-Dodero](#) analizan la situación en el caso "Voltium, Inc.", laureado con el premio de la European Foundation for Management Development (EFMD) al mejor caso sobre liderazgo responsable en 2012.

La situación en Dambo

Con una tasa de acceso a la electricidad inferior al 15%, el proyecto de electrificación respaldado por la UE iba a ser de máxima importancia para Dambo, una región con muy pocas posibilidades de desarrollo, en la que la esperanza de vida apenas superaba los 50

años y la tasa de mortalidad infantil era del 6%.

Alrededor de 10.000 personas podrían acceder a la electricidad y la conexión de ocho centros de salud mejoraría rápidamente la pobre asistencia sanitaria, ya que las epidemias de cólera, fiebre tifoidea y malaria estaban a la orden del día.

Además, el alumbrado público proporcionaría mayor seguridad en las calles y la conexión con el mundo exterior a través de la televisión, la radio y los teléfonos móviles.

Desde la independencia del país en los años 60, los habitantes de Dambo habían escuchado la promesa en cada consulta electoral de que un día no muy lejano dispondrían de electricidad. Y ahora se iba a hacer por fin realidad gracias a la UE y la colaboración entre Voltium y la empresa concesionaria del servicio, la Sociedad de Electricidad Nacional (SEN).

El poder de la nobleza

El organismo local encargado de dirigir el proyecto en el país receptor era la recién creada Oficina de Energía Rural (OER). El director, Alpha Sy, un ingeniero eléctrico formado en Alemania, pertenecía a una familia de la alta nobleza local. Su padre había reinado en un vasto territorio, pero una maniobra de su hermano mayor, Mohamed Hayatou, apartó a Alpha Sy del trono.

El tercero en la línea sucesoria, otro hermano llamado Yaya Amadou, que también se había formado como ingeniero eléctrico, había aprovechado su posición privilegiada para convertirse en el jefe de la división técnica de la zona oeste de la SEN.

Pero eso no era más que un ejemplo de la influencia que la familia tenía sobre las autoridades administrativas locales, desde el gobernador hasta el prefecto.

Las propias estructuras administrativas del país, así como los grandes monopolios de agua, luz o teléfono, se veían afectadas por un sistema de doble cobro, que reducía los ingresos del Estado y de las empresas para favorecer a una enorme masa de funcionarios, mandos intermedios y allegados.

En medio de este panorama se encontraba Daniel Ragot, jefe del proyecto de electrificación rural de Voltium. Al principio, nada hizo presagiar a Ragot ni a su empresa las dificultades con las que se encontrarían en los meses siguientes.

El retraso en las obras

Los estudios topográficos, la fase de ingeniería y la de fabricación, así como el transporte de los materiales hasta Dambo, se realizaron sin problemas.

Con las operaciones de desbroce y apertura de brecha cambiarían las cosas. Además de ser tareas complicadas en zonas selváticas, los hombres del rey paralizaron la tala de árboles argumentando que no se les había pagado tributo alguno y confiscaron el material a los trabajadores de Voltium.

Mohamed Hayatou consiguió, además, que la televisión nacional se hiciera eco de los supuestos daños forestales causados por la empresa europea.

Ragot se preguntaba cuál iba a ser la posición del hermano pequeño, Yaya Amadou, encargado de dar el visto bueno final a las instalaciones. ¿Podría retrasar o bloquear la puesta en marcha del proyecto?

Ante la duda, hizo caso de aquellos que le recomendaron darle un trato de favor al tercero en la línea sucesoria. Yaya Amadou podría seleccionar las subcontratas para una parte de los trabajos más simples.

Amadou, que tenía fama de altivo y de desaparecer del trabajo días enteros con la excusa de inspeccionar zonas lejanas, hizo realidad los malos augurios: dejó de responder las llamadas de Ragot y empezó a poner trabas para bloquear el arranque del proyecto. Por lo visto, Voltium no le había dado lo que esperaba.

El dilema de Ragot

Ragot tuvo que afrontar un dilema moral y legal. Un proyecto financiado con fondos de cooperación de la UE debía tener un carácter ejemplar. Pero si no cedía a las presiones de los miembros de la realeza, la puesta en servicio de las líneas eléctricas se retrasaría, lo cual provocaría pérdidas a Voltium y alargaría el sufrimiento de una población muy castigada por la pobreza.

Además, Ragot recibía presiones de su empresa, que no estaba alcanzando los objetivos de rentabilidad deseados e incluso podía verse abocada al cierre por falta de ingresos.

¿Qué debía hacer Ragot? Si el proyecto iba a mejorar la calidad de vida de miles de personas, ¿realmente era tan grave ceder a esa extorsión?

www.iese.edu/es/insight