



Gobernabilidad y anticorrupción: lugar de la empresa en el debate

Reyes Calderón Cuadrado y José Luis Álvarez Arce*

Este artículo sostiene que la corrupción no es un problema, sino un fenómeno extremadamente complejo. Tanto las instituciones públicas como el sector privado han mostrado una capacidad muy limitada para manejar esa complejidad, produciendo estrategias escasamente eficientes. Desde esa perspectiva, pretendemos aclarar algunos aspectos del papel desempeñado por las corporaciones en el fenómeno de la corrupción, catalogadas por algunos como agentes criminales y como víctimas por otros. Este artículo sostiene que lo opuesto a la corrupción no es la transparencia y el gobierno eficiente sino la integridad, que incluye las dos anteriores pero las supera. Desde ese convencimiento, finalmente trataremos de incitar a las empresas a involucrarse en estrategias anticorrupción eficientes.

Palabras clave: *Corrupción, Complejidad, Integridad de la empresa.*

Improvements in anticorruption have mostly stagnated. We suggest a methodological failure as the main cause: the analysis of corruption as a complex phenomenon has been neglected. We draw on the available literature on corruption to show its complex and systemic character, which includes heterogeneous elements, nontrivial relationships, unpredictable evolution and changing dynamics. We suggest that, to curbing corruption, corporation will be a crucial ally, if adopting corporate integrity strategies.

Keywords: *Corruption, Complexity, Corporate Integrity.*

I. Introducción

La corrupción es una vieja conocida. Ningún momento histórico, ningún contexto geográfico se ha librado de caer en sus sinuosas garras. Sin embargo, vivimos en una sociedad y en una época donde la corrupción resulta un incómodo vecino; tan incómodo que un

* Reyes Calderón es profesora agregada de Economía de la empresa (rcalderon@unav.es). José Luis Álvarez Arce es profesor adjunto de Economía (jlalvarez@unav.es). Ambos trabajan en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra.

sentido de urgencia se ha adueñado de las mentes occidentales incitándolas a la adopción, o al menos al estudio, de complejas estrategias anticorrupción. Mientras las evidencias muestran tozudamente que la enfermedad, activa y hasta virulenta, va dejando tras de sí un penoso reguero de pobreza y destrucción, la sociedad se afana en buscar una cura para este cáncer social.

En estos momentos, gobiernos nacionales, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales y los más prominentes organismos internacionales han incluido la corrupción como tema destacado en sus agendas, lo mismo que los investigadores, que lo analizan con profusión. Desde su nombramiento, hace apenas un año, el nuevo presidente del Banco Mundial, el norteamericano Paul Wolfowitz, ha situado a la anticorrupción como prioridad de la estrategia de la organización. Hasta la propia Iglesia católica -institución a la que alguno ha acusado de ser la gran ausente en este debate¹- ha salido al paso de las críticas, suscribiendo públicamente que “la corrupción mina el desarrollo social y político de los países y pueblos, afectando por igual a países ricos y pobres, naciones desarrolladas y en desarrollo, democracias y países totalitarios”². En palabras de su Pontífice, Benedicto XVI, luchar contra la corrupción construyendo una sociedad más justa “es un acto de caridad para los cristianos”³.

La comunidad empresarial ha recogido también el guante y la anticorrupción ha ido ganado peso en su seno, si bien es cierto que como un pequeño apéndice en los códigos de buen gobierno y en los estudios sobre responsabilidad social corporativa.

1 Vincke, F. (2006).

2 Martino, R.R. (2006).

3 Benedicto XVI (2005).



La sociedad habla hoy abiertamente de la corrupción; se escriben y publican artículos, se organizan simposios y equipos de trabajo, se diseñan y suscriben convenciones⁴ (que algunos incluso se esfuerzan por cumplir) y se encargan códigos de conducta que incluyan la descripción de los límites que nunca debieran cruzarse.

Nosotros vamos a sumarnos a ese esfuerzo colectivo, aunque desde una perspectiva diferente: la que nos ofrece su visión *como fenómeno*, no como problema. Comenzaremos por preguntarnos por qué, siendo un tema viejo y endémico, la anticorrupción está hoy de “moda”, ya que las respuestas a esta cuestión resultan especialmente reveladoras. Seguidamente, aclararemos los aspectos esenciales del fenómeno y el papel que en él desempeña el sector privado, para culminar apuntando a la integridad como única vacuna, que no cura, para esta lacra social.

II. Nueva sensibilidad y sentido de urgencia

El nítido cambio de actitud que señalábamos, y que Doig y Riley han llamado “la erupción anticorrupción”⁵, es, a nuestro juicio, del todo comprensible si se contempla desde la perspectiva de dos fechas clave de las últimas décadas: 1989 y 2001. Dos fechas que, de alguna manera, han marcado a la humanidad con señales profundas.

La caída del muro de Berlín en noviembre de 1989 simboliza el colapso del sistema soviético y, en general, del mal llamado comunismo. Pero 1989 haría aflorar mucho más que los males de ese totalitarismo; nos mostraría nuestras propias miserias. El desmantelamiento de las instituciones de planificación central y su reemplazo por las propias de una economía de mercado no ha producido los

4 Por ejemplo, *OECD: Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions* (1997); *United Nations Convention Against Corruption* (2003); *Inter-American Convention Against Corruption* (1996); *Civil Law Convention on Corruption, Council of Europe* (1999).

5 Doig, A. y Riley, S. (1998).



resultados esperados. Habíamos mantenido durante tantas décadas que el capitalismo crearía *per se* crecimiento económico rápido y sostenido que el fracaso ha resultado tan agrio como la hiel. Ese amargor ha venido envuelto las más de las veces por un ancho y profundo manto de corrupción, variable que, por no esperada, ha añadido una nueva faceta a esa desilusión.

Según los índices publicados por *Transparencia Internacional*, Rusia es hoy tan corrupta como Mozambique o Tanzania, y países como Sri Lanka le sacan un cuerpo de ventaja en transparencia y buen gobierno. En la antigua U.R.S.S., la obtención de los bienes más básicos, incluida la sanidad, antes ofrecidos gratuitamente por el Régimen, hoy no sólo tienen un precio oficial, sino que su obtención exige el pago de amplios sobornos. Y esa corrupción que lo envuelve todo también se exporta a través de sus empresas. Entre los 30 mayores países exportadores del mundo, clasificados en atención a su propensión a dispensar sobornos en el extranjero, Rusia ocupa el lugar 28, seguido de China y de India.

En este sentido, la fiebre anticorrupción podría interpretarse como la huida hacia delante de un paradigma asustado que duda de su propia capacidad para crear riqueza sin rostro ni valores. Algunos⁶ opinan, por el contrario, que el paradigma goza de buena salud pero de escasa paciencia. Sostienen que lo que observamos preocupados no es una grieta, sino una fase transitoria. Deben acumularse muchas medidas para que el sistema produzca el resultado esperado. Las instituciones democráticas -argumentan- necesitan un tiempo de maduración, lo mismo que los mercados o la propia sociedad. Ese *tipping point*⁷ aún no ha llegado; cuando lo haga, volveremos a con-

6 Heimann , F. (2003).

7 El término, acuñado por Malcolm Gladwell, señala un punto crítico a partir del cual se inicia un proceso en cascada. En estas situaciones, que él describe tratando de explicar la difusión de enfermedades, el número de casos se incrementa lentamente hasta alcanzar ese umbral crítico a partir del cual la progresión se vuelve geométrica y el fenómeno estalla. En términos anticorrupción, las medidas aplicadas hasta este momento podrían no haber sido efectivas por no haber alcanzado ese nivel.



fiar. Otros, menos optimistas, y entre los cuales nos encontramos, aseguran que estamos ante un defecto congénito que se hace mucho más evidente si añadimos la segunda fecha: 2001.

El año 2001 -momento en que el descalabro de *Enron* salió a la luz- simboliza la nutrida colección de escándalos políticos, judiciales y empresariales acaecidos en las últimas décadas del siglo XX y primeros años del XXI en muchos países occidentales, democráticos y ricos, y supuestamente inmunes a defectos tan primitivos como la corrupción. Lo ocurrido en esa fecha, un umbral crítico, logró levantar una unánime voz de alarma. Ser rico, ser democrático y ser educado dejó de ser suficiente para asegurar la gobernabilidad. Si el *tip-ping point* de Occidente fue ampliamente alcanzado mucho tiempo atrás, ¿por qué sus países se veían enredados en las mismas redes perversas?

Los acontecimientos asociados a ambas fechas lograron que Occidente hiciera un gran esfuerzo de introspección, una circunstancia que, más tarde, se exportó al resto del mundo. Dos preguntas que ya se plantearon entonces, permanecen como cuestiones clave: en qué consiste la enfermedad y cuáles son sus formas de erradicación.

III. Pautas para entender la corrupción

La corrupción entraña suma complejidad. Prueba de su dificultad, nota Jain⁸, es que cada investigador inicia invariablemente su artículo sobre el tema ofreciendo su propia definición de corrupción. En realidad, todos poseemos una noción intuitiva sobre la materia a la que nos referimos pero, en casos como éste, son las matizaciones las que marcan la diferencia. *The Encyclopaedia of the Social Science* la describe como “el abuso de un poder discrecional en beneficio privado”, definición en la que se inscriben asuntos tan dispares como la

8 Jain, A. (2001), p. 73.

prevaricación, el amiguismo o la evasión de impuestos y que levanta desde 1938 encendidas discusiones (¿debe añadirse que la obtención de ese beneficio privado dañe el bien público? ¿El beneficio logrado debe ser monetario? ¿La facultad de asignación debe ser por otorgamiento público o también hay corrupción “privada”?).

En términos generales, y únicamente con un humilde ánimo aclaratorio, podemos entender la corrupción como una situación en la que se dan cita simultáneamente al menos tres elementos: un *poder discrecional* capaz de ser mal usado -la oportunidad-; unas *suculentas rentas* asociadas a ese mal uso -el beneficio- y una *baja probabilidad* de ser detectado o castigado -el bajo riesgo⁹.

Un acto corrupto nace invariablemente de la delegación a una determinada persona de un poder discrecional para la asignación de un recurso con valor económico -por ejemplo, la facultad que posee un funcionario público para asignar licencias o contratos-, aunque el parangón con el interior de la empresa es indudable si se piensa, pongamos por caso, en el responsable del departamento de compras. Esa necesidad de delegación que, como es sabido, forma parte del desarrollo de las organizaciones complejas, no generaría problema si el poder delegado no pudiera emplearse de manera fraudulenta. Sin embargo, sabemos que son propias de las empresas y los gobiernos, tanto las asimetrías de información -el agente delegado tienen acceso a mucho más información y conocimientos que la persona que posee en primera instancia la autoridad- como la imposibilidad, económica o real, de establecer controles o sistemas de incentivos perfectos. Ambos factores crean una zona de opacidad en la que pueden surgir tanto abusos fraudulentos como malos usos que, pudiendo no ser ilegales, no dejan de constituir una desviación del fin originario de la delegación.

⁹ Jain, A. (2001); Argandoña, A. (2001).



Todas las organizaciones complejas cuentan con zonas más o menos amplias y/o conocidas de delegación-opacidad. Sin embargo, no siempre provocan corrupción. Para ello, debe sumarse un nuevo elemento: que el empleo de tales zonas ofrezca succulentas rentas a sus tomadores. Las altas rentas asociadas al acto corrupto, que habitualmente son monetarias pero pueden serlo sólo a largo plazo, acaban engordando los bolsillos del individuo corrupto, bien directamente, bien a través de su entorno (i.e. familia o partido político).

A lo dicho hemos de sumar un tercer elemento: la existencia de un cierto grado de impunidad. En un acto corrupto, el actor material cifra como baja la probabilidad de ser detectado o como escasa la pena que le sería impuesta en caso de serlo. En suma, la percepción del agente es que el nivel de riesgo de la acción es bajo. En este sentido, resulta preceptivo mencionar que un corrupto no es un ladrón que se lanza *irracionalmente* a extorsionar a la primera empresa novata que encuentra. Aunque diversos estudios señalan que las empresas que se instalan en un nuevo mercado pagan más del doble del precio promedio de un soborno, el corrupto siempre realiza un cálculo. En realidad, el acto corrupto debe ser entendido como un comportamiento económicamente racional, existiendo un evidente cómputo de costes, riesgos y beneficios. Un agente con elevada retribución no aceptaría un pequeño soborno que pudiera conducirle a ser expulsado del negocio. Otra cosa acontecería si el soborno fuera muy alto (succulento, lo hemos llamado) respecto a su renta media o percibiera su acción como opaca (pongamos, por ejemplo, que haya sobornado *a priori* a sus superiores o a los jueces que debieran juzgarle en caso de ser pillado *in fraganti*).

En definitiva, un individuo corrupto es un *homo oeconomicus* posicionado en lugar preferente a la hora de asignar recursos de valor económico, que sabe que su poder le otorga un alto margen de discrecionalidad y una cierta opacidad, y que evalúa las rentas obtenidas con su mal uso en comparación con el riesgo de ser detectado o

penado, riesgo que va desde la imposición de sanciones y penas económicas o de cárcel hasta el deshonor público.

IV. La complejidad de la corrupción

Como señalábamos al inicio, el sentido de urgencia ha alcanzado también a la comunidad científica que ha estudiado con profusión la corrupción desde los puntos de vista político, económico, sociológico, jurídico y ético, sin olvidar el corporativo. Los análisis teóricos y empíricos han producido frutos. Se conocen ya algunas potenciales raíces del fenómeno; se han descrito muchas relaciones causales primarias que enlazan la corrupción con la renta, la madurez democrática o, pongamos por caso, el porcentaje de protestantes de un país. Sin embargo, seguimos muy lejos de capturar su esencia, de entender su naturaleza, su funcionamiento y su dinámica y, por tanto, muy lejos del diseño de políticas eficientes en la lucha anticorrupción. El mismo Daniel Kaufmann, Director del Instituto del Banco Mundial, considerado como uno de las grandes expertos en la materia, ha sostenido recientemente, y con no poca razón, que “la investigación empírica sobre sus causas, consecuencias y ‘curas’ en materia de corrupción está todavía en pañales”¹⁰.

Todos los interesados en el tema han coincidido en afirmar que la corrupción entraña complejidad; que se trata de un problema nada simple. Quienes suscriben estas páginas sostienen que el error de partida no estriba en pensar que es simple, sino en creer que la corrupción no es más que un problema, cuando es un fenómeno sistémico. Si fuera un problema, incluso un problema complejo, avanzaríamos en el conocimiento de las relaciones causales que lo definen y lo solucionaríamos. Pero es un fenómeno sistémico no definible a través de simples relaciones de casualidad.

¹⁰ Kaufmann, D. (1998).



¿Por qué decimos que es un fenómeno complejo? ¿Cuál es la naturaleza de esa complejidad? Las ciencias sociales consideran que la complejidad de los sistemas proviene de tres fuentes fundamentales: (a) el número de elementos heterogéneos que lo constituyen; (b) la naturaleza de las interacciones que tienen lugar entre esos elementos y (c) la posibilidad de que esas interacciones experimenten dinámicas no previsibles. Pues bien, en el fenómeno de la corrupción se puede observar cómo esas tres fuentes de complejidad se dan cita con toda virulencia.

La corrupción presenta un gran número de elementos heterogéneos implicados. En la sucinta descripción del acto corrupto que acabamos de formular se transparentan ya las principales piezas de este gran enredo. En primer lugar, la corrupción enlaza con *el poder* y su delegación en las organizaciones complejas. Es decir, se encuentran implicados los *elementos políticos* que son los responsables de la asignación en cascada del poder discrecional, del diseño de los controles para la reducción de la opacidad y de los incentivos para lograr el alineamiento de intereses. Todo el proceso burocrático-político debe ser juzgado. En este sentido, los análisis teóricos y empíricos realizados evidencian relaciones entre debilidades en la gobernabilidad y la corrupción. Por ejemplo, *ceteris paribus*, la corrupción parece ser inferior en los países con democracias consolidadas (es decir, con más de 40 años de tradición) y con alto nivel de estabilidad política, así como en las administraciones con procedimientos simples y publicitados.

Junto a los políticos, concurren también *elementos judiciales*, ámbito encargado de hacer efectiva las sanciones, y *elementos culturales*, que pueden agrandar o empuqueñecer las sanciones sociales. *Ceteris paribus*, los países con altos niveles de libertad de prensa, sistema de *common-law*, o alto porcentaje de protestantes presentan menores índices de corrupción.

Por otro lado, existen claros *aspectos económicos*, asociados a la obtención de las rentas de la corrupción, que tienen que ver con la estruc-

tura del mercado de los recursos y su desarrollo. *Ceteris paribus*, se han mostrado relaciones negativas entre el grado de evolución de los mercados -medido en términos de intervención estatal y de competencia- y la corrupción. Lo mismo puede decirse del nivel renta *per capita*.

Esas y otras conexiones causales son conocidas y, sin embargo, muchas veces ese conocimiento resulta inútil. La razón estriba precisamente en el término *ceteris paribus*. La primera causa de complejidad se halla no sólo en que se den cita todos esos elementos dispares, sino en que lo hacen *simultáneamente*.

La corrupción no es el resultado de una simple agregación de circunstancias adversas (léase debilidad institucional con distorsiones en los mercados, baja renta y pobre capital social), que se puedan combatir una a una; la corrupción es un fenómeno. La evidencia al respecto es aplastante. Florece en dictaduras, pero sobrevive en democracias. Se desarrolla en mercados imperfectos pero goza también de buena salud en la multicromada competencia. Que Occidente comparte con el mundo no desarrollado este cáncer resulta obvio tras *Enron* y su largo rosario de réplicas. Italia coincide en nivel de corrupción¹¹ con Kuwait y Costa Rica; Reino Unido y Canadá le sacan los colores a Estados Unidos (que sólo obtiene un notable); Chile supera en transparencia a España y Francia, aunque posee todavía escalofriantes índices de pobreza extrema.

Quien se apreste a luchar contra la corrupción debe saber que combate un enemigo sinuoso, un monstruo de cinco cabezas que, como en la antigua mitología griega, dobla su poder cuando una de ellas es cortada. Matarlo exigiría depurar *simultáneamente* sus cabezas política, económica, judicial, cultural y ética porque, como aquella hidra, sólo puede ser aniquilada cuando todas las testas son cortadas al mismo tiempo.

11 Según los datos de *Transparency Internacional* de 2005.



¿Qué han tratado de hacer las sociedades para resolver el “problema”? Rediseñar sus leyes, sus procedimientos administrativos, sus sistemas de contabilidad, su transparencia... Todo ello, aunque necesario, no es suficiente.

Tomemos el ejemplo de las privatizaciones. Desde el punto de vista teórico, privatizar significa extraer del sector público, y por tanto de las redes de poder discrecional, una parte de la asignación de recursos que pasaría así a manos privadas, guiadas por criterios de eficiencia y competencia. Por ese factor, una reducción en el poder discrecional debería reducir la magnitud de la corrupción. Además de disminuir el tamaño y capacidad de intervención del Estado, las privatizaciones producirían fondos que permitirían reducir los endeudamientos y ataduras de los Estados -especialmente la deuda pública externa-, haciéndoles más fuertes. Por otro lado, esa apertura atraería inversión extranjera, lo que aumentaría la renta media, reduciendo nuevamente la corrupción.

Así razonaron quienes trataron de hacer mercado donde sólo había miedo y planificación central o monopolios de poder. Sin embargo, lo que resultó un éxito en Chile, se tradujo en fracaso en Argentina, Rusia e incluso en Colombia, lugares donde el patrimonio público ha sido expoliado en beneficio exclusivamente privado. En España no hemos sido ajenos a ese fracaso. La década de las grandes privatizaciones ha sido una de las más escandalosas de nuestra historia. En 1995 -no se disponen de datos anteriores directos para comparar, aunque sí indirectos-, nuestro país suspendía en transparencia con una nota de 4,35 superada inmediatamente por Taiwán, Argentina, Malasia o Portugal. Todos los analistas coinciden en asignar a la ola de privatizaciones gran parte de esa culpa¹².

12 Culpado de que las privatizaciones habían agudizado el problema, el representante ucraniano respondía en 1998: “si usted cree que las privatizaciones son corruptas inténtelo sin privatizar”. Por supuesto, tenía razón, aunque parcial.



Otro tanto podemos decir de la regulación jurídica del delito. Por ejemplo, la Ley Orgánica 15/2003 de 25 de noviembre que reforma el Código Penal español, incluye en su artículo 445 una tipificación más exhaustiva sobre los delitos de corrupción en las transacciones comerciales internacionales. Sin embargo, ese tipo de delito no parece haber descendido por ello. En el llamado índice de fuentes de soborno, recientemente publicado¹³, España -que, según los datos del Índice global (2005) es responsable del 1,9% de la exportación mundial- figura en el décimo tercer lugar de treinta en transparencia, con una calificación que no llega al notable -6,63- a clara distancia negativa de Estados Unidos, Alemania o Reino Unido, pero algo mejor posicionada que Francia. Las empresas españolas exportan mucho, pero no todos nuestros grandes exportadores han comprendido que la corrupción genera pobreza y exacerba la pobreza extrema, impide el desarrollo minando la inversión, o reduce la calidad y cantidad de los servicios públicos, incluyendo la educación, la sanidad o la vivienda social. Y tampoco parecen estimar en mucho la posibilidad de ser sancionados.

Como decíamos, la corrupción es un complejo fenómeno porque en él se ven implicados muchos elementos distintos, enlazados con relaciones no triviales, pero no sólo por eso. El fenómeno incluye otra vuelta de tuerca en la medida en que se mueve y evoluciona junto a otros fenómenos sociales. Por ejemplo, los ciclos electorales. La proximidad de un sufragio en un país afectado por cierto tipo de corrupción puede incitar a que el tema se incluya en la campaña electoral y que quien aspira a la reelección buscando éxitos a corto plazo eleve la presión policial, promueva modificaciones legislativas, o cambios en las cúpulas burocráticas. Estas medidas profundizarán el control en ese tipo de corrupción, y debilitarán otros tipos en áreas donde, consecuentemente, la corrupción aumentará.

13 Según los datos de *Transparency Internacional* de octubre de 2006.



Esa co-evolución tampoco es el último de los problemas de quienes combaten esta lacra social. Los corruptos no se limitan a adaptarse a los cambios del entorno político o económico, sino que producen su propia novedad porque son capaces de organizarse internamente generando sus estructuras específicas. Los corruptos no suelen trabajar solos. Pese a todo, más tarde o más temprano, los controles existentes o la casualidad -la más frecuente causa de detección de fraudes en compañías privadas¹⁴- terminan poniéndoles en evidencia. De forma que el primer corrupto termina involucrando al supervisor, o al contable, o a su jefe superior, formándose una red de corrupción, de la que es buen ejemplo la mafia organizada, que, desde luego, no sólo es de origen italiano.

En suma, el fenómeno es tan complejo y sus elementos mantienen entre ellos relaciones tan intrincadas (relaciones dinámicas no lineales para los aficionados a las matemáticas) que el sistema se resiste a ser disciplinado mediante los simples juicios causa-efecto.

No nos confundíamos al sostener que -*ceteris paribus*- la liberalización de los mercados y la institucionalización democrática reducirían la corrupción y crearían riqueza. En realidad, eran buenas hipótesis. El problema de las hipótesis es que exigen el consabido *ceteris paribus*, cuya aplicación a este caso resulta inviable.

V. El lugar de la empresa

Visto el fenómeno desde las partes implicadas, existe unanimidad, empírica y testimonial, a la hora de considerar a las empresas como *key participants* aunque la literatura no ha explicado con exactitud cuál es exactamente su papel. Ellas forman, en la mayor parte de los casos, la oferta necesaria para que la demanda del burócrata o funcionario corrupto sea satisfecha y, por tanto, como señalan múltiples

¹⁴ Association of Certified Fraud Examiners (2004).



organismos internacionales y recogen los últimos documentos anti-corrupción, son aliados *necesarios y cruciales* para luchar contra ella¹⁵.

Permítansenos unas cifras, pese a que, tratándose de un fenómeno opaco y muchas veces ilegal, su fiabilidad está sujeta a las necesarias salvedades. De acuerdo con el Banco Mundial (2003), el impacto en la economía global de las prácticas empresariales corruptas alrededor del mundo podría ascender a un trillón americano de dólares. El *Global Corrupt Barometer* publicado por Transparencia Internacional y correspondiente al año 2005, señala que las corporaciones alcanzan un 3.4 en una escala donde 5 indica la máxima corrupción. El sector empresarial es calificado por sus ciudadanos como el más corrupto en países tan distintos como Singapur, Holanda o Noruega. Sin embargo, una gran mayoría de empresarios dice sentirse víctima de procesos corruptos emprendidos por políticos, jueces o administradores públicos y pide recetas para saber cuándo pagar o no las extorsiones exigidas¹⁶.

En ocasiones, la literatura científica y los informes emanados de los organismos internacionales presentan a las corporaciones como poderosos agentes depredadores, cuya única guía es su propio interés, que no dudan en realizar actividades ilegales afectando a los sectores políticos o judiciales de los países donde operan. En sentido opuesto, otros sostienen que la corrupción eleva el coste de hacer empresa perjudicando notablemente a las firmas que trabajan en mercados imperfectos sin opción salida¹⁷.

15 International Monetary Fund (2006), pp. 12-13.

16 No es nuestra intención dictar reglas acerca de qué está bien y qué está mal para una determinada empresa en un determinado contexto. No pretendemos analizar las diferencias entre un soborno y un regalo, ni entre el nepotismo y el favoritismo. Para esos fines, recomendamos leer el artículo del profesor Argandoña, A. (1999).

17 Mintzberg, H. (1992).



¿Víctimas o verdugos? Ni siquiera en el interior de la empresa los directivos se ponen de acuerdo. Un estudio de Fritzsche y Becker¹⁸ realizado entre experimentados directores de marketing concluye en un empate técnico: el 39% son partidarios de rechazar el soborno por considerarlo falto de ética y perjudicial, mientras que el 41% lo considera aceptable en aquellos países donde la corrupción está extendida.

En realidad, como reconoce explícitamente el último informe del Banco Mundial sobre gobernabilidad¹⁹, en este fenómeno conviven dos incentivos opuestos y dos escenarios distintos.

Por un lado, existe un incentivo a largo plazo: la “pobre gobernabilidad” de un país tiene efectos negativos sobre el crecimiento del sector privado y su desarrollo, elevando los costes de transacción, especialmente a la hora del aseguramiento de los contratos, e incrementando exponencialmente los riesgos de inversión y expansión. El sector privado posee así un incentivo nítido a la hora de asociarse en la lucha contra la corrupción. Por otro lado, resulta obvio que muchas empresas, también procedentes de zonas desarrolladas y países que han suscrito acuerdos internacionales anticorrupción o poseen legislación específica, están enredadas en prácticas corruptas. El beneficio a corto plazo resulta, en ocasiones, un incentivo demasiado suculento para resistir la tentación.

El Banco Mundial apunta que, además de los incentivos, existe un problema de escenario. En los países corruptos, el clima de inversión (regulaciones no transparentes, legislación laboral restrictiva, altos impuestos, *red tape*, etc.) está tan viciado que puede terminar influyendo en el comportamiento de la empresa, que se ve obligada a pagar sobornos y perder integridad para poder hacer empresa bajo aquellas condiciones.

18 Fritzsche, D.J. y Becker, H. (1984).

19 International Monetary Fund (2006).

Esta “pérdida de integridad” puede constarse comparando los índices de corrupción del país (CPI) con los índices de pago de soborno (BPI) de la empresa trasnacional, ambos publicados por Transparencia Internacional. Suiza, por ejemplo, en 2006 tenía un índice de transparencia interna de 9,1, que contrasta ampliamente con el comportamiento de sus empresas en el exterior, con un índice de 7,81.

En otro trabajo²⁰, y con el ánimo de analizar si esa pérdida (CPI-BPI) podría achacarse a las deficiencias del país de destino en relación con las del país de origen, hemos comparado las condiciones de *doing-business* en cada zona geográfica de destino de las inversiones de las empresas trasnacionales. Nuestros resultados son concluyentes: no existen diferencias significativas en el comportamiento de las empresas de países desarrollados cuando operan en distintos emplazamientos geográficos. Es decir, esas diferencias o pérdidas de integridad no se pueden achacar a las variables de *doing-business*²¹, sino a la propia decisión de la empresa.

En este sentido, estamos de acuerdo con la OCDE cuando reconoce que reducir la corrupción requiere mucho más que criminalizar sus prácticas; se necesita que *la empresa se implique*. Reconociendo las interrelaciones entre las corporaciones privadas y el sector público, e incidiendo en el primer tipo de incentivos, el Banco Mundial insiste en que el sector privado resulta “un aliado crucial”. En esa misma línea, el informe (1996) sobre extorsión y soborno de la Cámara

20 Calderón, R. y Álvarez, J.L. (2007).

21 En ese trabajo hemos comparado las regulaciones de entrada (número, tiempo y coste de los procedimientos para abrir una empresa, obtener licencias y registrar la propiedad); las legislaciones laborales, los impuestos, el acceso al crédito y el aseguramiento de la propiedad, con datos procedentes de “Doing-Business Database” del Banco Mundial y de United Nations (UNCTAD), *FDI flows abroad, by geographical destination*.



Internacional de Comercio (ICC), que ampliamente modifica el blando y tímido informe de 1977, declara la extorsión y el soborno como indeseables ya que sólo mercados libres de corrupción hacen posible una competencia equitativa. Sin embargo, ese informe reconoce que “bajo las condiciones reinantes en algunas partes del mundo, un programa efectivo contra la extorsión y el soborno pueden tener que implementarse por etapas”, siendo la prioridad la extorsión a gran escala que envuelve a las cúspides del poder político y burocrático.

Muchas compañías se resisten a adoptar las reglas descritas. Creen que su competencia empleará las “condiciones del país” como reserva para pagar sobornos y quedarse con el negocio. En esa línea, Heimann²² argumenta que, en la lucha contra la corrupción, es el *consenso en la comunidad empresarial lo que resulta crucial*. Sin embargo, y debido a la polarización de los incentivos, lograr consenso resulta difícil.

La edición 2005 de las reglas de conducta y las recomendaciones de la Cámara Internacional de Comercio en materia de extorsión y soborno²³ describe en 9 artículos -que recuerdan estrechamente a otros tantos de los respectivos códigos penales de los estados- el comportamiento que se espera de la *buena* compañía. Sin embargo, en su introducción y conclusiones se insiste en que debe ser la propia empresa la que se “auto-regule”. Debido a que sus recomendaciones son amplias y generales, el catálogo de reglas de conducta apela fundamentalmente al método de la “autorregulación” dentro de la legislación nacional, añadiendo que “su aceptación voluntaria promoverá altos estándares de integridad en las transacciones mercantiles”.

22 Heimann, F. (2003).

23 International Chambers of Commerce (2005).

En esa misma línea, el informe referido del Banco Mundial asevera que para poseer un sector privado competitivo y responsable es necesario “introducir prácticas corporativas éticas... y, más extensamente, abogar porque la integridad es *bueno para la empresa*”.

No podríamos estar más de acuerdo. Sin embargo, creemos que debiéramos ir aún más lejos: la integridad no es buena para la empresa, es indispensable. En otras palabras, *la falta de integridad es extremadamente perjudicial para la empresa*.

VI. Empresa e integridad

En el lenguaje de la calle, se afirma que en una persona íntegra no hay distinción entre sus acciones y sus palabras. Íntegra es la persona recta, proba, intachable; lo mismo podríamos decir de una empresa aunque, tratándose de una persona jurídica y, por tanto, no moral, su detalle se complica.

Se podía hablar de una empresa íntegra en la medida en que es dirigida y gestionada con integridad, es decir, aquella en la que sus líderes son íntegros. O se podría ir más lejos, afirmando que la organización es íntegra en la medida en que esos líderes consiguen que sus miembros sean personas rectas y su comportamiento se adhiera a los principios y estándares de integridad de sus empresas²⁴. Nosotros nos alineamos con esta segunda opción. Estamos convencidos, por igual, de que los líderes deshonestos logran organizaciones deshonestas como de que los líderes honestos e íntegros pueden y deben socializar en la integridad.

¿Puede explicarse, puede comprenderse que líderes que estiman en mucho la reputación y ofrecen diseños de empresa basados en políticas de integridad realicen fuera del mercado doméstico prácticas de corrupción? Desde luego, vamos a tratar de hacerlo a continuación, el paradójico hecho puede constatarse y explicarse según la teoría al

24 Brown, M.T. (2006).



uso. Sostenemos, sin embargo, que tal explicación constituye un craso error y que, desde la óptica del negocio y de la eficiencia, la explicación no puede aceptarse. Plantear como una dicotomía la elección entre hacer crecer o mantener una cuota de negocio deshonestamente -en o fuera de las fronteras nacionales- y mantener la política de integridad de la firma es no haber comprendido lo que es la integridad²⁵.

Recto es lo que no se inclina ni a un lado ni a otro, ni hace curvas o ángulos. Íntegro es lo que crece recto sobre un rodrigón ético.

Los puntales que mantienen recto el comportamiento para la empresa vienen impuestos por tres fuentes muy distintas: la primera, la ley; la segunda, las normas que imperan en la sociedad donde la empresa se asienta y, finalmente, su propio código de conducta, voluntario y, por tanto, basado en valores como la integridad. Todos ellos se hacen operativos en el seno de la empresa mediante sistemas internos de salvaguarda -selección de personal buscando a los más “éticamente orientados”; establecimiento de mecanismos de control y rutinas para evitar conductas incorrectas, y fijación de incentivos para alinear positivamente los intereses del principal y del agente- que tratan de fomentar un ambiente en el que la primera opción del empleado sea el comportamiento íntegro.

Si estas tres fuentes provocan respuestas nítidas en el comportamiento de las empresas y de sus empleados en el interior de muchos países occidentales, su eficacia no resulta tan alta en el exterior. En primer lugar, la globalización amenaza con diluir el concepto de norma social, profundizando el relativismo ético de las sociedades²⁶. Así, ciertas empresas emplean las evidentes diferencias culturales

25 En honor a la verdad, la integridad es variable tan compleja como el cáncer al que trata de combatir y, por ello, no vamos a arriesgar una definición. Nos centraremos únicamente en el contexto.

26 Velasquez, M. (2000).



entre países para justificar determinados comportamientos empresariales²⁷, que serían inviables en sus lugares de origen. Por otro lado, algunas formas de expansión internacional tienen como conclusión la reducción del margen de discrecionalidad de los directivos, que ven cómo se aminora o anula el impacto práctico de los códigos internos descritos por la casa matriz²⁸.

Desvirtuados esos puntales de comportamiento, muchas empresas terminan aceptando que, en la práctica, su código de conducta se limita a ajustarse al código penal, por otro lado, un código de mínimos, de lenta, cara e incierta aplicación en la mayoría de los casos, y no sólo en los países en vías de desarrollo.

Sujetas a ese endeble pilar, podemos comprender que esas empresas fomenten internamente ambientes de integridad, mientras violan todas esas normas en el exterior pagando sobornos y extorsiones e incluso, en algunos casos, iniciando el proceso corrupto.

Al hilo de la teoría de la agencia, la literatura organizacional nos ofrece una explicación plausible para esta extraña dicotomía de comportamiento, que bien podría tildarse de esquizofrenia. Las corporaciones consideran que tienen problemas de integridad cuando presentan problemas no resueltos de agencia o alineamiento. Es decir, cuando sobreviene un conflicto de intereses de tal suerte que el agente que ha recibido la delegación del poder, debido a la asimetría de información y de conocimiento, puede explotarlo en beneficio propio y en perjuicio del beneficio de la organización. Esa persona faltaría a la integridad. Ha sido seleccionada, controlada, socializada e incentivada para que alinee su interés con el de la organización y, sin embargo, viola esa norma dañando a la compañía en beneficio propio.

27 Donaldson, T. (1996).

28 Boatright, J.R. (2000); Buller, P.F.; Kohls, J.J. y Anderson, K.S. (2000).



Sin embargo, si ese mismo empleado paga un soborno a un funcionario público, la empresa en sí misma no se enfrenta a un dilema similar. El agente que paga ese soborno por encargo de su empresa puede actuar ilegal y deshonestamente, pero, desde luego, no está violando el contrato que le une a la compañía, ya que actúa íntegramente “sirviendo a los intereses del principal”²⁹. Las acciones del agente en esta circunstancia resultan congruentes con su propio contrato con la empresa, que asigna con base en la autoridad del empresario.

Sólo una pega debe ponerse a este planteamiento y es que las acciones *ad intra* y *ad extra* de la organización están necesariamente conectadas³⁰. La integridad no es una estrategia que pueda sostenerse independientemente en el interior de los muros de la empresa. En temas como la integridad, no es posible diferenciar entre un *insider* y un *outsider*.

En primer lugar, porque ese mundo global del que hablábamos se nutre de la sociedad de la información. Los accionistas, los clientes, todos, *outsiders* e *insiders*, tienen acceso a más información y ejercen ese aumento de poder “demandando a las empresas mejores precios, más calidad y también, buen gobierno, mejores prácticas comerciales y más responsabilidad social”³¹. Las estrategias esquizofrénicas acaban siempre pasando factura.

En segundo, y mucho más importante, porque la falta de integridad, especialmente cuando se puede llamar corrupción, viola ese conjunto de principios universalmente válidos que Donaldson y Dunfee³²

29 Carvajal, R. (1999); Bandfield, E. (1975).

30 Ashforth, B.E. y Anand, V. (2003), p. 37 y ss. Koh, H.C. y Boo, E.H. (2001). MacMurray, W.D. (2006).

31 BBVA (2006).

32 Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994).

han llamado *hipernormas*: prescripciones generalmente aceptadas por todas las culturas en la medida en que “vinculan principios fundamentales para la existencia humana, y que sirven como guía para la evaluación moral de las normas”. En la medida en que una disonancia entre comportamiento e *hipernorma* sugeriría “inmoralidad, no un defecto de algún principio ético, sino una positiva y activa oposición a lo que es justo y recto”³³, la corrupción debe entenderse como un comportamiento inmoral a nivel universal.

¿Existen facetas inmorales en la corrupción y, especialmente, en el papel desempeñado por el sector privado en la corrupción? Muchos autores así lo sostienen. Donaldson y Dunfee³⁴ apuntan a la inmoralidad del soborno. Argandoña³⁵ sugiere lo mismo en relación con la extorsión. Ambos señalan que esos actos fuerzan inmoralmente a la compañía a hacer pagos no incluidos en los términos del contrato, para beneficio exclusivo del oficial público.

Nosotros estimamos que se puede ir aún más lejos. Que es posible afirmar que, por su naturaleza y por sus consecuencias, la corrupción constituye un comportamiento universalmente inaceptable. Por su naturaleza -porque incluye siempre el engaño, la posición de fuerza y el empleo abusivo del poder del fuerte frente al débil- debe ser condenado. Pero debe serlo aún más por sus consecuencias.

Los estudios existentes exponen invariablemente que el cáncer de la corrupción se ceba siempre en el mismo sector de la población: los pobres. En alguna medida podríamos señalar que la corrupción es un lento genocidio. Porque un genocidio tiene por objeto la destrucción total o parcial de ciertos grupos de personas. Y eso es, exactamente,

33 Carroll, A.B. (2000), p. 38.

34 Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1996).

35 Argandoña, A. (2005).



lo que hacen los políticos corruptos, los burócratas corruptos y los empresarios corruptos con los ciudadanos más pobres entre los pobres: condenarles a la enfermedad, a la inanición y al analfabetismo. Los juristas, los organismos internacionales, los gobiernos occidentales no han definido nunca como tal el delito de corrupción, pero debiéramos de llamar su atención. No estamos hablando únicamente de una mera apropiación indebida, de una falsificación documental o de un complicado sistema de blanqueo de dinero... Hablamos de algo mucho más serio: hablamos de la reducción de la cantidad y calidad de los servicios públicos más básicos, de su efecto incremental en los índices de pobreza extrema; hablamos del despilfarro inevitable de los escasos recursos naturales públicos, de la grave bajada de la edad de supervivencia, de los derechos humanos más básicos.

Sostenemos, profundamente convencidos, que tanto el pago como la exigencia de sobornos viola hipernormas que convergen en la ética general -el juego de principios y valores que gobiernan el comportamiento en el acuerdo acerca de una noción de moralidad- y que esa violación ocurre en el nivel más primario de la acción humana, donde los comportamientos interiores y externos de la organización deben ser anclados: la verdad frente el engaño, la libertad frente las restricciones, la justicia frente el capricho, la transparencia frente a la opacidad, la integridad frente al relativismo moral.

El dilema de pagar sobornos y extorsiones o perder mercado no es tal dilema. El dilema verdadero es el de mantener la integridad -única estrategia posible a largo plazo- o sucumbir a la espiral de la mentira aceptando los efectos secundarios a corto y la muerte a medio plazo.

Ciertamente, si una firma acepta adaptar su ética a condiciones de entrada de mercado poco éticas, está destruyendo su coherencia interna, creando una disonancia entre comportamientos hacia adentro y externos y facilitando acciones que los empleados considerarían

inmorales en la vida personal y de la organización³⁶. Así lo demuestran trabajos como el de Koh y Boo³⁷, en Singapur, que encuentran correlación entre los principios de conducta de los líderes y de los supervisores; los de Valentine, Greller y Richtermeyer³⁸, que apuntan a la importancia del “contexto ético” basado en principios generales de conducta, castigo de acciones faltas de ética, tanto internas como externas, e incremento de la percepción de individuo de una ética sin fisuras; o los ya clásicos trabajos sobre consistencia de Sims³⁹ y Victor y Cullen⁴⁰. Si, por este comportamiento disonante, el engaño es institucionalizado, se expone al cáncer de la corrupción, a otro *Enron*.

Ashforth y Anand⁴¹ defienden que las manzanas podridas, vengan de donde vengan, terminan provocando barriles podridos. Estamos de acuerdo, los comportamientos externo e interno de la firma deben estar igualmente sujetos en la rectitud de la misma ética, tratando de evitar cualquier contagio que pudiera modificar su propio juego de normas internas⁴².

Porque sólo hay un alineamiento posible: el ético.

36 Rose-Ackerman, S. (2002).

37 Koh, H.C. y Boo, E.H (2001).

38 Valentine, S.; Greller, M. y Richtermeyer S.B. (2006).

39 Sims, R.R. (1991).

40 Victor, B. y Cullen, J.B. (1988).

41 Ashforth, B.E. y Anand, V. (2003).

42 Jansen, E. y Glinow, M.A. (1985).



Bibliografía

37

Ades, Alberto y Di Tella, Rafael (1997), "The New Economics of Corruption: a Survey and some New Results", *Political Studies*, vol. XLV, pp. 496-515.

Ades, Alberto y Di Tella, Rafael (1999), "Rents, Competition and Corruption", *American Economic Review*, vol. 89, pp. 982-993.

Aidt, Toke S. (2003), "Economic Analysis of Corruption: a Survey", *Economic Journal*, vol. 11, pp. 632-652.

Argandoña, Antonio (2001), "Corruption: The Corporate Perspective", *Business Ethics. A European Review*, vol, 10, nº 2, pp. 163-175.

Argandoña, Antonio (2003), "Private-to-private Corruption", *Journal of Business Ethics*, vol. 47, nº 3, pp. 253-267.

Argandoña, Antonio (2005), "Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments", *Journal of Business Ethics*, vol. 60, nº 3, pp. 251-264.

Ashforth, Blake E. y Anand, Vikas (2003), "The Normalization of Corruption in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 1-52.

Association of Certified Fraud Examiners (2004), *Annual Report*, en <http://www.acfe.org>

Bandfield, Edward (1975), "Corruption as a Feature of Government Organization", *Journal of Law and Economics*, vol. 18, nº 3, pp. 587-605.

BBVA (2006), *Junta General de Accionistas. Palabras de su Presidente*, en <http://www.google.es/search?hl=es&q=BBVA.+Junta+General+de+ Accionistas+2006.+Palabras+de+su+Presidente&meta=>

Benedicto XVI (2005), *Conclusions of their five-yearly visit to the Holy See. Bishops of Madagascar*, Ciudad del Vaticano, 19 de junio.



Boatright, John R. (2000), *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Brown, Marvin T. (2006), "Corporate Integrity and Public Interest: A Relational Approach to Business Ethics and Leadership", *Journal of Business Ethics*, vol. 66, pp. 11-18.

Buller, Paul F.; Kohls, John J., y Anderson, Kenneth S. (2000), "When Ethics Collide: Managing Conflicts Across Cultures", *Organizational Dynamics*, vol. 28, nº 4, pp. 52-66.

Carroll, Archie B. (2000), "Ethical Challenges for Businesses in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, nº 1, pp. 32-42.

Carvajal, Raúl (1999), "Large-Scale Corruption. Definition, Causes and Cures", *Systemic Practice and Action Research*, vol. 12, nº 4, pp. 335-353.

Choi, Jay Pil y Thum, Marcel (2004), "The Economics of Repeated Extortion", *Rand Journal of Economics*, vol. 35, nº 2, pp. 203-223.

Clarke, George R.G. y Xu, Lixin Colin (2004), "Privatization, Competition, and Corruption: How Characteristics of Bribe Takers and Payers Affect Bribes to Utilities", *Journal of Public Economics*, vol. 8, nº 8, pp. 2067-2097.

Doig, Alan y Riley, Stephen (1998), "Corruption and Anti-Corruption Strategies: Issues And Case Studies From Developing Countries", en *Corruption and Integrity Improvement Initiatives in Developing Countries*, UNDP, Nueva York, pp. 45-62.

Donaldson, Thomas y Dunfee, Thomas W. (1994), "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 2, pp. 252-284.



Donaldson, Thomas (1996), "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 5, pp. 48-56.

Fritzsche David J. y Becker, Helmut (1984), "Linking Management Behavior to Ethical Philosophy. An Empirical Investigation", *The Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 166-175.

Gladwell, Malcolm (2006), *La frontera del éxito: cómo pequeños detalles provocan grandes diferencias*, Espasa Calpe, Madrid,

Guiso, Luigi; Sapienza, Paola y Zingales, Luigi (2003), "People's Opium? Religion and Economic Attitudes", *Journal of Monetary Economics*, vol. 50, pp. 225-282.

Heimann, Fritz (2003), "The Unfinished Anti-Corruption Agenda: Strategy Overview", en Vincke, François y Heimann, Fritz (eds.), *Fighting Corruption: A Corporate Practices Manual*, International Chamber of Commerce, París, cap. XIII.

International Chambers of Commerce (2005), *Combating Extortion and Bribery: ICC Rules of Conduct and Recommendations*, en http://www.globalcompact.org/docs/issues_doc/7.7/2005_ICC_Anti-Corruption_Rules_FINAL.pdf

International Monetary Fund (2006), *Strengthening Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption*, en <http://www.worldbank.org/html/extdr/comments/governancefeedback/gacpaper.pdf>

Jain, Arvind (2001), "Corruption: a Review", *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, pp. 71-121.

Jansen, Erik y Von Glinow, Mary Ann (1985), "Ethical Ambience and Organizational Rewards Systems", *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, pp. 814-822.

Kaufmann, Daniel (1998), "Challenges in the Next Stage of Anti-corruption", en *New Perspectives on Combating Corruption*,

Transparency International and Economic Development Institute of the World Bank.

Koh, Hian Chye y Boo, El'fred H. (2001), "The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: a Study of Managers in Singapore", *Journal of Business Ethics*, nº 29, pp. 309-324.

MacMurray, Worth D. (2006), "Private Sector Response to the Emerging Anti-Corruption Movement", en Puri Sunetra (ed.), *Development Outreach*, World Bank, Washington, septiembre.

Martino, Renato Raffaele (2006), "Introduction to International Conference: "Combating Corruption", Ciudad del Vaticano, 2-3 de junio.

Mintzberg, Henry (1992), *El poder en las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona.

Rose-Ackerman, Susan (2002), "'Grand' Corruption and the Ethics of Global Business", *Journal of Banking & Finance*, vol. 26, pp. 1889-1918.

Sims, Ronald R. (1991), "The Institutionalization of Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, nº 7, pp. 493-506.

Transparency Internacional (2005), *Corruption Perception Index*, en <http://www.transparency.org/>

Transparency Internacional (2006), *Annual Report*, en http://www.transparency.org/publications/publications/ar_2006

Valentine, Sean; Greller, Martin y Richtermeyer, Sandra B. (2006), "Employee Job Response as a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support", *Journal of Business Research*, vol. 59, nº 5, pp. 582-588.

Velasquez, Manuel (2000), "Globalization and the Failure of Ethics", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, nº 1, pp. 343-352.



Victor, Bart y Cullen, John B. (1988), “The Organizational Bases of Ethical Climate”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, nº 1, pp. 101–125.

Vincke, François (2006), “Private Sector: Corruption and its Costs”, *International Conference: “Combating Corruption”*, Ciudad del Vaticano, 2-3 de junio.

Vincke, François y Heimann, Fritz (eds.) (2003), *Fighting Corruption. A Corporate Practices Manual*, International Chamber of Commerce, París.