

# Corrupción organizacional: una propuesta de marco teórico

*Sergio Morales Inga*

*sergio.morales@unmsm.edu.pe*

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

*Oswaldo Morales Tristán*

*omorales@esan.edu.pe*

ESAN Graduate School of Business, Perú

*Resumen. Diferente de los casos típicos de crimen corporativo, la corrupción organizacional se refiere a aquella conducta corrupta cuyo principal beneficiario no es el individuo, sino la organización. Mediante una revisión de la literatura, este artículo busca comprender la corrupción organizacional desde un esquema que reconoce sus principales mecanismos (socialización, normalización y racionalización) y rasgos (vinculados a elementos como la estructura, el liderazgo, la ética empresarial, la cultura organizacional y la cultura nacional). A modo de contribución, este artículo propone un marco teórico que permita una comprensión cualitativa de los mecanismos y rasgos organizacionales que posibilitan la corrupción organizacional. Asimismo, como finalidad, este artículo señala que un entendimiento cualitativo permitirá diseñar políticas anticorrupción que reconozcan su complejidad.*

*Palabras clave: corrupción organizacional, estructura, liderazgo, ética empresarial, cultura organizacional, cultura nacional*

## ORGANIZATIONAL CORRUPTION: A THEORETICAL FRAMEWORK PROPOSAL

*Abstract. Different from typical cases of corporate crime, organizational corruption refers to corrupt behavior whose main beneficiary is not the individual but the organization. Through a literature review, this article aims to understand organizational corruption from a scheme that recognizes its main mechanisms (socialization, normalization, and rationalization) and features (linked to elements such as structure, leadership, business ethics, organizational culture, and national culture). By way of contribution, this article proposes a theoretical framework that allows a qualitative understanding of the mechanisms and organizational features that make organizational corruption possible. Likewise, as a purpose, this article indicates that a qualitative understanding will allow the design of anti-corruption policies that recognize its inherent complexity.*

**Keywords:** *organizational corruption, structure, leadership, business ethics, organizational culture, national culture*

## 1. Hacia una nueva concepción

La corrupción no es algo reciente, sino un fenómeno histórico (Kroeze *et alii*, 2018). Tampoco es un evento local, sino un fenómeno global (Katzarova, 2019; Warf, 2019). Menos aún es un suceso restringido, sino que afecta a diversos sectores sociales (Barcham *et alii*, 2012; García, 2019; Heywood, 2015; Kihl, 2018; Osipian, 2007; Tummala, 2021). Aunque conocemos sus causas y efectos (Dimant y Tosato, 2017; Fisman y Golden, 2017; Sekkat, 2018; Treisman, 2007), porque ha sido estudiada desde múltiples enfoques (Castro *et alii*, 2020; Marani *et alii*, 2018), la corrupción es difícil de analizar (Philp, 2006).

Su carácter oculto y su vínculo a prácticas diversas complica conceptualizarla (Castro *et alii*, 2020; Fisman y Golden, 2017; Krambia-Kapardis, 2016; Kurer, 2015; Mungiu-Pippidi y Heywood, 2020; Nichols, 2017; Rothstein y Varraich, 2017). La definición más citada considera la corrupción como el uso del poder público para beneficio privado. No obstante, tal acepción ha sido calificada de restringida, muy general y complicada para el diseño de políticas (Bamidele *et alii*, 2016; Nichols, 2017). Su complejidad impide formular una teoría interdisciplinaria (Collier, 2002) o unificada (Akbar y Vujić, 2014).

Anhelar un consenso es irreal, pues no existe una definición universal. Definir la corrupción se ha considerado “una aventura desalentadora y desafiante” (Bamidele *et alii*, 2016, p. 106). No obstante, pese a la pluralidad de acepciones, hay formas óptimas de comprenderla. Una nueva perspectiva se centra en el entorno que moldea las conductas corruptas y en cómo estas pueden pasar de hechos desorganizados, ocultos y combatidos a fenómenos organizados, visibles y promovidos.

## 2. Corrupción organizacional: una concepción organizacional de la corrupción

La corrupción no es un tema nuevo, pero estudiar cómo ciertos elementos organizacionales interactúan para generar conductas corruptas sí constituye un campo novedoso. La literatura al respecto aún se halla en formación, pero es importante y consistente. Dado que todo acto de corrupción siempre ocurre en organizaciones, es necesaria una concepción de la corrupción que tome la organización como unidad de análisis. Para Luo (2005), disciplinas como la sociología, la politología o la economía “carecen de herramientas efectivas para abordar los contextos, conductas y procesos organizacionales que forman la corrupción a nivel organizacional” (p. 120). Por ello, es necesario un nuevo enfoque que integre los aportes de las ciencias sociales con el comportamiento organizacional.

El término *corrupción organizacional* (CO) se refiere a aquellos actos corruptos en los que el principal beneficiario no es el individuo, sino la organización. Un antecedente de este fenómeno se halla en los efectos sistémicos de la llamada “corrupción organizacional pandémica” (Chang y Lai, 2002). Aunque la obtención de beneficios organizacionales no es algo nuevo en la literatura sobre corrupción (Pohlmann *et alii*, 2016), actualmente es comprendida desde marcos teóricos más adecuados que la estudian dentro de las matrices organizacionales que la aprehenden.

Según Pinto *et alii* (2008), existen dos tipos de corrupción: la *organización de individuos corruptos*, donde el individuo es el principal beneficiario de la conducta corrupta, y la *organización corrupta*, donde “un grupo de empleados realiza conductas corruptas en nombre de la organización” (p. 685). En este segundo tipo, “la organización no es solo el principal beneficiario, sino también la principal entidad culpable” (Pinto *et alii*, 2008, p. 689). Aunque ambas formas de corrupción podrían tener un mismo origen, su desarrollo y funcionamiento las convierte en dos fenómenos notoriamente distintos.

Generalmente, una organización corrupta emerge cuando un grupo de sus individuos (usualmente, la alta dirección) realiza actos corruptos de forma directa o indirecta (mediante subordinados) que benefician a la organización (Pinto *et alii*, 2008). En este caso, una organización cualquiera se vuelve una organización corrupta cuando sus estructuras, normas y procesos no solo posibilitan la emergencia de actos corruptos, sino que especialmente los sostienen en el tiempo (en algunos casos, durante generaciones).

Por la prevalencia, causas y efectos de la corrupción, Pinto *et alii* (2008) distinguieron cuatro tipos de organización: la *organización totalmente ética*, que no comete actos corruptos; la *organización periféricamente corrupta*, que concentra la corrupción en niveles inferiores; la *organización hipocriticamente corrupta*, que organiza la corrupción en niveles superiores; y la *organización totalmente corrupta*, que alberga la corrupción en todos sus niveles. El tercer y cuarto tipo son ejemplos de CO.

Dada su complejidad, la CO es un fenómeno distinto de los retratados por las llamadas teorías de la *manzana podrida* (las cuales se refieren a la corrupción individual, es decir, a los actos corruptos cometidos por individuos para beneficio personal), y más cercano a las llamadas teorías del *barril podrido*. Estas teorías no se refieren a las conductas corruptas ejercidas por individuos o grupos aislados, sino a las organizaciones corruptas que moldean la conducta de sus miembros (Ashforth *et alii*, 2008; Fleming y Zyglidopoulos, 2009; Pohlmann *et alii*, 2016).

Aunque todas las conductas corruptas poseen aspectos organizacionales, la mayoría de las investigaciones han optado por aplicar encuestas de percepción y relacionar los resultados con variables como la libertad económica o los valores culturales. Por enfocarse en la conducta individual, tales estudios no explican cómo se realiza la corrupción en el interior de las organizaciones (Jávor y Jancsics, 2016). Este vacío en el conocimiento genera brechas teóricas sobre cómo la corrupción se transmite y evoluciona, lo cual impacta en el diseño de políticas anticorrupción basadas en evidencia.

Para Beugré (2010), la CO “permanece en gran parte inexplorada en la literatura sobre comportamiento organizacional debido a la falta de teoría para guiar la investigación y la práctica empíricas” (p. 534). Al ser una forma especial de corrupción, la CO adolece del mismo problema que la teoría general sobre la corrupción: la carencia de una teoría unificada. Aunque se han publicado algunos estudios importantes, dicha literatura está “lejos de legitimar la corrupción organizacional como un tema principal de investigación en las ciencias organizacionales” (Beugré, 2010, p. 534).

Por ello, es necesaria una concepción organizacional que permita comprender cómo la organización hace que los individuos realicen conductas corruptas, incluso si ellos nunca han estado involucrados anteriormente en actos de corrupción. Al respecto, es urgente cuestionar la concepción individualista que reduce la corrupción a una decisión individual racional y calculada para desarrollar una concepción sociológica que defina la CO como una relación social y estudie las organizaciones donde ocurre (Arellano, 2017).

Según Taylor (2017), el enfoque de la *manzana podrida* centrado en el individuo corrupto “ya no es creíble frente a la evidencia sostenida de que la corrupción sistémica y el fraude existen en una variedad de grandes organizaciones multinacionales” (p. 6). En efecto, la CO se manifiesta en acciones realmente diversas, tales como aceptar u ofrecer sobornos, malversar fondos, favorecer procesos de contrataciones, falsificar informes comerciales o financieros, entre otros (Pohlmann *et alii*, 2016; Tang *et alii*, 2018).

Aunque algunos emplean el término CO para describir cualquier acto corrupto ocurrido dentro de organizaciones (Fleming y Zyglidopoulos, 2009; Nichols, 2017), y otros no diferencian entre corrupción individual y CO (Castro *et alii*, 2020), se trata de dos fenómenos diferentes porque operan bajo mecanismos únicos que generan rasgos organizacionales particulares. Por ello, este trabajo recomienda mantener la distinción entre corrupción individual (referida por las teorías de la *manzana podrida*) y CO (estudiada por las teorías del *barril podrido*).

### 3. Principales mecanismos

Mediante el término *mecanismo*, este estudio refiere los medios por los cuales la corrupción individual se torna un fenómeno organizacional, es decir, se relacionan con el origen de la CO. En la literatura, es posible hallar tres mecanismos principales de CO que pueden actuar de forma conjunta e independiente: socialización, normalización y racionalización. Un punto importante es que las consecuencias de dichos mecanismos, aunque afectan a la psicología individual, repercuten en toda la organización.

#### 3.1 Socialización

Generalmente, una correcta socialización previene el crimen corporativo (Bussmann y Niemeczek, 2017). No obstante, dicho mecanismo también posibilita la CO. Según Anand *et alii* (2004), la CO surge tras la conformación de un “capullo social”, es decir, una “microcultura creada dentro de un grupo donde las normas pueden ser muy diferentes de las valoradas por la sociedad o incluso la organización en general” (p. 46). Tales agrupamientos tienen por finalidad transmitir las conductas corruptas a nuevos miembros.

Mediante estrategias de cooptación o acceso gradual, socializar actos corruptos incluye aspectos cognitivos y conductuales. Para Beugré (2010), la socialización de la corrupción se refiere al “proceso mediante el cual los sistemas enseñan a los recién llegados cómo aceptar y luego realizar prácticas corruptas” (p. 534). Cuando la corrupción es tolerada por la organización, esta transmite su visión del mundo a los miembros nuevos.

En casos de CO, las prácticas corruptas se transmiten a los miembros mediante la socialización para perpetuar la obtención de beneficios. Esto la hace difícil de eliminar, pues “la socialización permite que la corrupción continúe pese a la inevitable rotación de los miembros del grupo” (Ashforth y Anand, 2003, p. 34). Por ello, el mecanismo principal de CO es la cooperación (Anand *et alii*, 2004) o colaboración (Weisel y Shalvi, 2015).

La CO es un fenómeno social donde diversas normas, formales e informales, establecen lo habitual en una organización (Arellano, 2017). En estos casos, la socialización tiene un rol adaptativo, pues “los individuos son propensos a participar en conductas corruptas o hacer la vista gorda para encajar o pertenecer a la organización” (Burke, 2009, p. 1). Comprender la CO implica comprender los patrones de socialización organizacional. Solo así se entiende por qué la corrupción es contagiosa (Ariely y Garcia-Rada, 2019; Becker *et alii*, 2009; O’Trakoun, 2017).

### 3.2 Normalización

El término *normalización* se refiere a cómo, en casos de CO, las conductas corruptas se tornan habituales y cotidianas gracias a que están respaldadas en las estructuras, los procesos y las normas de la organización (Köbis *et alii*, 2020; Nelson, 2017; Pinto *et alii*, 2008). Según Arellano (2017), la normalización, aunque es el mecanismo más contraintuitivo de CO, permite, no obstante, comprender por qué es difícil de detectar y eliminar.

En casos de CO, las prácticas corruptas se tornan habituales o hasta legítimas. Para Ashforth y Anand (2003), dicha situación produce una organización corrupta donde “las conductas personales se vuelven normas impersonales, las prácticas emergentes se vuelven entendimientos tácitos y los actos idiosincrásicos se vuelven procedimientos compartidos” (p. 9). En este contexto, los rituales organizacionales juegan un rol clave en el mantenimiento de la corrupción como algo normal (Ashforth y Anand, 2003).

El estudio de cómo las normas organizacionales contribuyen a la corrupción constituye un campo académico propio (Köbis *et alii*, 2020). La clave de este mecanismo reside en que, en casos de CO, las conductas corruptas no son normales solo porque son habituales, sino especialmente porque son la norma —es decir, porque ser corrupto es mandato— (Köbis *et alii*, 2020; Nelson, 2017; Pinto *et alii*, 2008). Esta situación convierte la corrupción en un fenómeno enteramente incrustado en las directivas de la organización.

### 3.3 Racionalización

La CO también es estudiada desde enfoques psicológicos que analizan los mecanismos cognitivos que moldean la conducta corrupta (Pinto *et alii*, 2008; Abraham *et alii*, 2018; Dupuy y Neset, 2018; Holmes, 2015; Julián y Bonavia, 2020). Uno de ellos es la *racionalización*, la cual forma un “sistema de creencias” (Ashforth y Anand, 2003) que anula el rechazo a la corrupción. Está conformada por estrategias que tienen por objetivo crear una nueva realidad que justifica los actos corruptos (Anand *et alii*, 2004; Pohlmann *et alii*, 2016).

La estrategia de racionalización más citada es la *desvinculación moral*, la cual integra un conjunto de estrategias cognitivas (empleo de eufemismos, distorsión de consecuencias, desplazamiento de responsabilidad, etc.) que justifican las prácticas corruptas (Abraham *et alii*, 2018; Moore *et alii*, 2012; Tang *et alii*, 2018). Según Beugré (2010), tales estrategias no son las causas de la CO, sino “explicaciones *post hoc*, ya que ocurren después de que se han cometido los actos

corruptos” (p. 534). Esta aclaración es fundamental para no psicologizar el estudio de la CO.

Según Arellano (2017), racionalizar la corrupción implica interpretar las conductas corruptas de manera que se convierte a un individuo inespecífico en un actor específico cuya conducta es moldeada por la organización corrupta. Precisamente, la “agentificación organizacional” es un proceso por el que un miembro aprehende su rol en la organización hasta convertirse en una “persona-agente organizacional”, un actor que sabe cómo actuar en una organización corrupta (Arellano, 2017).

## 4. Principales rasgos

Mediante el término *rasgo* este estudio se refiere a las características de una organización corrupta. Estas emergen cuando la CO moldea la organización para adaptarla a sus fines. Dicho esto, una organización corrupta se caracteriza por estructuras inadecuadas, liderazgos influyentes, una ética empresarial cortoplacista y basada en resultados (y resultadista), una cultura organizacional corrupta y por situarse en una cultura nacional también corrupta. Dado que la literatura es nueva, este trabajo busca organizar tales rasgos.

### 4.1 Estructuras inadecuadas

Una estructura sólida es fundamental para la lucha anticorrupción, pues, para que un código de conducta impacte en la organización, debe reflejarse en su estructura. Dado que establecen el contenido del trabajo, equilibran el poder entre los miembros y regulan el cumplimiento de tareas, las estructuras son clave en la disminución de malas prácticas de gestión (Kuye *et alii*, 2013; Luo, 2005). No obstante, una estructura sólida también puede contribuir a la corrupción, especialmente a la CO.

El acceso a los recursos que necesita el individuo corrupto depende de la posición de los miembros en la estructura. Las oportunidades de corrupción varían según los niveles porque los individuos corruptos emplean la llamada “estructura de oportunidad organizacional” (Jávor y Jancsics, 2016) para beneficio privado. Por ello, las estructuras sólidas se consideran un antecedente de CO (Ashforth y Anand, 2003; Pinto *et alii*, 2008).

Por otro lado, el nivel que ocupa el individuo en la estructura determina el impacto de la corrupción en la organización. Tres niveles son destacables: la *coalición dominante*, que determina metas operativas y maneja recursos vitales; la *zona media*, integrada por profesionales cuyo recurso central es el conocimiento;

y el *nivel inferior*, que no decide ni controla, pero impacta sobre ciertos procesos (Jávor y Jancsics, 2016).

Mediante forma de colusión, los niveles bajos pueden retener información, ralentizar procesos o ignorar malas conductas (Jávor y Jancsics, 2016). El nivel medio juega un rol clave en la manipulación de recursos tecnológicos para ocultar actos corruptos, mientras que la alta dirección puede reubicar recursos para su propio beneficio al manejar los sistemas de control (Jávor y Jancsics, 2016). Gracias a que la estructura posibilita la participación de la alta dirección, un concepto se abre paso en la CO: liderazgo.

## 4.2 Liderazgos influyentes

Los líderes combaten la corrupción (Asamoah, 2017; Bashir y Hassan, 2020; Manara *et alii*, 2020); no obstante, también pueden generarla. Pese a su importancia, pocos estudios han analizado cómo las diversas formas de autoridad influyen la corrupción. Según Collins *et alii* (2009), “la mayoría de los estudios de gestión de la corrupción no abordan ni pueden abordar cómo las características de los ejecutivos actúan como antecedentes del involucramiento de las empresas con la corrupción” (p. 89).

Gracias a su influencia, los líderes ejercen una particular injerencia en la conducta de la organización. Aquí un elemento clave es la devoción que los seguidores muestran a los líderes. Por su capacidad de influencia, el líder puede mostrar un “lado oscuro” (Aguilera y Vadera, 2008). Este aspecto alterno se refiere al “control del líder sobre los seguidores y la capacidad para manipular las demandas de las partes interesadas y desacoplar las prácticas organizacionales” (DeCelles y Pfarrer, 2004, p. 67).

Más aún, es posible identificar cómo ciertos estilos de liderazgo interactúan con fines y justificaciones para la generación de corrupción. En palabras de Luo (2005), “a más niveles jerárquicos involucrados, más severa la enfermedad de corrupción corporativa” (p. 125). Realizar actos corruptos siendo autoridad es una forma óptima para que los miembros de la organización también los realicen (Aguilera y Vadera, 2008).

Cuando un miembro influyente realiza conductas corruptas, puede ser imitado y tornarse un evento sistémico (Condruz-Bacescu, 2011). Según DeBode *et alii* (2013), “si los tomadores de decisiones organizacionales se comportan de forma no ética, las estructuras, rutinas, reglas y normas reflejarán esto e influenciarán la conducta de otros en toda la organización, creando una cultura no ética” (p. 461). Por ello, la conducta de los líderes debe considerarse un asunto organizacional.

Mediante el control de procesos *top-down* que afectan a la conducta de los subordinados, los líderes pueden crear entornos que facilitan las prácticas corruptas, volviéndolas recurrentes y parte de la organización (Campbell y Göritz, 2014). Para Taylor (2016), “el liderazgo juega el papel más crítico para determinar si la cultura de una empresa es vulnerable a la corrupción” (p. 2). Al exponer ciertos valores, los líderes pueden promover conductas corruptas que serán imitadas por sus subordinados (Taylor, 2016).

El *liderazgo diferenciado* (el tratamiento distintivo a ciertos miembros) puede generar CO (Tang *et alii*, 2018). Al incrementar la desvinculación moral, dicho estilo de liderazgo permite que ciertos subordinados anulen su rechazo a la corrupción y realicen actos corruptos (Tang *et alii*, 2018). Considerando que la función de los líderes es influenciar la conducta, es necesario estudiar su impacto en la CO.

### 4.3 Ética empresarial cortoplacista y basada en resultados (resultadista)

La ética empresarial se refiere al conjunto de valores éticos y morales sobre cómo una empresa debe actuar. Para Condruz-Bacescu (2011), la ética empresarial es “un aspecto muy importante en el moldeamiento del comportamiento organizacional” (pp. 140-142). Aunque se trata de un componente básico en toda lucha anticorrupción (Ardichvili *et alii*, 2009; Becker *et alii*, 2009; Koven y Perez, 2021), ciertas formas de ética empresarial pueden influenciar la realización de actos corruptos. Por ello, es clave en casos de CO.

Los valores que componen la ética empresarial influyen la conducta de la organización (Ashforth *et alii*, 2008). Estos se transmiten de los niveles superiores a los inferiores, es decir, de la alta dirección hacia el resto de la organización (Militaru y Zanfir, 2012). No obstante, ciertos valores son capaces de permitir la CO y fomentar una “ceguera ética” (Campbell y Göritz, 2014). Tales valores pueden ser muy diferentes, pero tienen por finalidad permitir el surgimiento de la CO y respaldarlo en el tiempo.

El cortoplacismo es uno de esos valores. Diversos estudios señalan que las organizaciones que enfatizan el éxito a corto plazo son más propensas a cometer actos corruptos (Burke, 2009). De forma semejante, la búsqueda de resultados a corto plazo (el resultadismo) también contribuye a la CO. Para Condruz-Bacescu (2011), “cuando una organización se torna muy concentrada en los resultados del negocio, hay una tendencia a que los líderes fallen en reconocer valores importantes y eventualmente podrían ocurrir fallas éticas” (p. 141).

La presencia de metas no realistas, autoritarismos, oscuridad normativa, re-presalias, rivalidades, acceso desigual al poder, obsesión con el crecimiento (*el fin justifica los medios*) o relaciones empresariales competitivas también pueden generar un entorno que moldee organizaciones corruptas (Taylor, 2017). Transmitidos hacia toda la organización, dichos valores no solo moldean la conducta individual, sino que además pueden cambiar la cultura de toda una organización, volviéndose un fenómeno sistémico.

#### 4.4 Cultura organizacional corrupta

Según Militaru y Zafir (2012), la cultura organizacional es la “forma mediante la cual el grupo de personas resuelve diferentes problemas que se presentan en el ámbito de interés de la empresa” (p. 29). Al componerse de normas, hábitos, rituales, creencias, estilos de liderazgo y patrones de socialización, la cultura organizacional moldea la conducta de los individuos dentro de las organizaciones (Kuye *et alii*, 2013; Taylor y Torsello, 2015).

Al integrar un conjunto de “enunciados, visiones, costumbres, eslóganes, valores, modelos y rituales sociales que son únicos y utilizados por una organización focal para resistir las prácticas corruptas” (Luo, 2005, p. 145), la cultura organizacional establece el código moral de una organización. Aunque dicho elemento puede frenar la corrupción (Berry, 2004; Sehhat *et alii*, 2012; Taylor y Torsello, 2015), también puede generarla (Liu, 2016).

Al incluir el concepto de moralidad y determinar qué conductas se consideran correctas en una organización, la cultura organizacional cumple un rol clave en el surgimiento de CO (Liu, 2016; Militaru y Zafir, 2012). En este proceso, las subculturas desempeñan un papel fundamental al constituir grupos que aíslan a los miembros de la cultura de la organización y crean nuevas subculturas que la reemplazan (Ashforth y Anand, 2003).

Aunque algunos estudios sostienen que la cultura organizacional puede influenciar la corrupción, pocos estudios han analizado los rasgos de una *cultura organizacional corrupta* (Campbell y Göritz, 2014; Schneider y Bose, 2017; Zhang, 2015). Al enfatizar en las estructuras y los procesos, muchas investigaciones desconocen cómo las culturas organizacionales influyen en la CO (Taylor, 2017). Por ello, es necesario incrementar los estudios sobre cómo dichos elementos promueven y mantienen la corrupción.

Al existir en toda organización, las normas desempeñan un papel importante en la CO. Para entender esto, se necesitan perspectivas sociológicas y psicológicas especializadas en cómo las normas impactan en el comportamiento individual y organizacional (Chang y Lai, 2002; Taylor y Torsello, 2015). Por ejemplo, diver-

Los estudios muestran que las normas informales, mucho más que las formales, son las que definen la manera como se hacen las cosas, constituyéndose como reglas no escritas (Collins *et alii*, 2009).

Generalmente, la corrupción opera mediante mecanismos culturales basados en *reglas de instrucción* (lo que los miembros deberían hacer), *reglas directivas* (lo que deben hacer) y *reglas de compromiso* (lo que tienen el derecho de hacer) (Collier, 2002). La CO no es la excepción, pues también se trata de un fenómeno normativo. Esto explica por qué los individuos en organizaciones corruptas no siguen las normas oficiales, sino que construyen reglas informales que permiten la corrupción (Kubbe y Engelbert, 2018; Levine, 2005).

Para Campbell y Göritz (2014), una organización corrupta maneja una “percepción de guerra” que la hace verse como una “fuerza militar” lista para “combatir una guerra” y donde los miembros son “soldados” que deben “matar para comer”. Debido a este giro perceptual, los miembros ven la CO como algo atractivo, a la vez que valores como el éxito se vuelven importantes y la ética y la moralidad decrecen (Campbell y Göritz, 2014). En este punto, surgen los mecanismos de racionalización anteriormente mencionados.

La ideología *el fin justifica los medios* es un rasgo fundamental de una cultura organizacional corrupta, pues justifica la corrupción a través de retóricas, incentivos y beneficios (Campbell y Göritz, 2014). Así, los miembros se perciben como parte de una comunidad que puede perjudicarse si no cometen actos corruptos. Por su nivel de involucramiento, surgen dos tipos de corrupción: *activa*, realizada directamente, y *pasiva*, realizada por quienes toleran las malas conductas (Campbell y Göritz, 2014).

Según Taylor (2016), “la corrupción parece más probable en organizaciones donde el crecimiento es un fetiche, la inseguridad es rampante y el alto rendimiento va incuestionado” (pp. 1-2). Una cultura organizacional corrupta presenta rasgos como el fetiche por el crecimiento, la ceguera selectiva, la negación de responsabilidad, la complejidad organizacional, la alta competitividad, las grandes recompensas, los valores como urgencia y necesidad, así como lenguajes y procesos que legitiman la corrupción (Taylor, 2016).

Múltiples evidencias muestran que “la corrupción es usualmente sostenida como una cultura organizacional” (Schneider y Bose, 2017, p. 59). Siendo la cultura una guía conductual, la decisión de ser corrupto está determinada por normas que indican cuán aceptada es la corrupción (Schneider y Bose, 2017). Por ello, todo cambio en una cultura organizacional corrupta debe incluir cambios en las estructuras, las normas y los procesos (Taylor, 2017; Taylor y Torsello, 2015).

## 4.5 Cultura nacional corrupta

Según Luo (2005), una organización es “una ventana mediante la cual ver el clima de corrupción de una nación” (p. 120). Una organización corrupta es el reflejo de la corrupción de un país. Por ello, para comprender la CO, es necesario comprender la naturaleza de la cultura nacional. Es decir, debemos conocer “las reglas sociales que rodean los estilos de vida, creencias, costumbres y valores que influyen la obtención de objetivos de una sociedad” (Collier, 2002, p. 7).

Al constituir “la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos que distingue a los miembros de una sociedad de otra” (Yeganeh, 2014, p. 4), la cultura nacional impacta en el comportamiento de las organizaciones. Entender la cultura nacional es clave porque brinda una nueva perspectiva sobre cómo se manejan las instituciones y organizaciones (Pillay y Dorasamy, 2010). Al servir de contexto o matriz, comprender la cultura de un país es clave para comprender la corrupción.

Por ejemplo, Seleim y Bontis (2009) recurrieron al GLOBE Study para analizar los “determinantes culturales de la corrupción” y concluyeron que es necesario desarrollar perspectivas culturales. A ello se suma que las teorías más eficaces para combatir la corrupción en países con altos niveles de corrupción fueron aquellas que incidieron en sus aspectos históricos y culturales (Bamidele *et alii*, 2016). Al respecto, un enfoque holístico también es necesario (Sahu, 2017).

Diversos estudios muestran vínculos fuertes entre culturas nacionales jerárquicas y corrupción, así como entre culturas nacionales equitativas y ausencia de corrupción (Akbar y Vujić, 2014; Bussman *et alii*, 2017). Asimismo, diversos estudios experimentales revelan que “la corrupción puede resultar de las condiciones específicas de una situación y no de algo inherentemente deshonesto” (Boehm *et alii*, 2015, p. 122). Por ello, los gestores y hacedores de políticas deben considerar la cultura nacional (Akbar y Vujić, 2014).

La influencia de la cultura nacional hace de la corrupción un fenómeno culturalmente relativo, es decir, un fenómeno cuyo significado varía según las diversas culturas y que debe entenderse con relación a sus contextos (Akbar y Vujić, 2014; Boroah, 2016; Fischer *et alii*, 2014; Hudson y Claasen, 2017; Jun *et alii*, 2019; Sahu, 2017). Ello ocurre porque los actos que son percibidos como corruptos en un país pueden no ser vistos de igual forma en otros países.

Por ejemplo, la ética empresarial puede ser moldeada culturalmente de modo que ciertas prácticas son consideradas apropiadas en ciertos contextos, pero, en cambio son percibidas como inapropiadas en otros (Davis y Ruhe, 2003; Hudson y Claasen, 2017; Jun *et alii*, 2019). Según Weaver (2001), para comprender mejor la ética empresarial es necesario “prestar más atención a las diferencias ins-

titudinales y políticas entre sociedades, en lugar de solo a temas de psicología intercultural” (p. 12). Este relativismo cultural también impacta en los mecanismos y rasgos de la CO.

El impacto de la cultura nacional sobre la organización también se muestra en sus respuestas ante la corrupción (Barr y Serra, 2010; Borooah, 2016; Fischer *et alii*, 2014; Hudson y Claasen, 2017; Jun *et alii*, 2019; Larmour, 2012; Sahu, 2017). Según Banuri y Eckel (2012), “la cultura influencia las instituciones y normas sociales, dicta las interacciones de los agentes dentro de una sociedad y afecta al tipo de corrupción que resulta prevalente” (p. 52). La CO es muestra de ello.

En este sentido, múltiples estudios revelan diferencias culturales en las estrategias anticorrupción (Becker *et alii*, 2009; Bierstaker, 2009; Davis y Ruhe, 2003; Fisman y Golden, 2017; Kurer, 2015; Zhang y Lavena, 2015). Dichas estrategias deben considerar cómo influye la cultura en el origen y la prevalencia de la corrupción (Bamidele *et alii*, 2016; Bierstaker, 2009; Jun *et alii*, 2019; Larmour, 2012; Pena y Sánchez, 2014).

La presencia de la cultura también dificulta el estudio de la corrupción (Bamidele *et alii*, 2016; Fischer *et alii*, 2014). En la literatura, las explicaciones económicas, politológicas y psicológicas son mayoritarias, pero las culturales son minoría, pues requieren otros métodos (Hira, 2016a; Pillay y Dorasamy, 2010; Treisman, 2007). Esto impacta en el estudio de la CO. Por ello, se recomienda realizar estudios sobre corrupción en diversas culturas (Banuri y Eckel, 2012).

Por tales motivos, el estudio de la corrupción en diversas culturas ha requerido el empleo de categorías nativas —como *guanxi* (Harding, 2014), *chaebol* (Jun *et alii*, 2019) o *argolla* (Nureña y Helfgott, 2019)— que no distorsionen los hechos observados. Todo esto hace que la corrupción no sea únicamente un fenómeno económico o psicológico, sino también un “fenómeno cultural” (Barr y Serra, 2010). En palabras de Hira (2016b), “somos criaturas de hábitos formados por la cultura; este es el ingrediente faltante que se necesita para que la receta funcione” (p. 3).

## 5. La necesidad de comprensión cualitativa

Aunque novedosa en conceptos, la CO es antigua en evidencias. Por sus parentescos teóricos, la CO puede contribuir a repensar el crimen corporativo (Arbogast, 2017; Krambia-Kapardis, 2016; Pohlmann *et alii*, 2020; Ryder, 2018). Casos como Enron, WorldCom o Parmalat —usualmente citados en la literatura— pueden analizarse desde la teoría de CO. Casos más recientes, como Odebrecht (Ferreira *et alii*, 2019; Morales y Morales, 2019; Rodrigues y Barros, 2020), lucen todavía más apropiados.

Asimismo, la CO es semejante a la *corrupción institucional*, pues ambas se refieren a fenómenos colectivos, se enfatizan en los contextos organizacional y nacional, y pueden aplicarse a organizaciones diversas (Della Porta y Vannucci, 2012; Lessig, 2013; Miller, 2017; Thompson, 2018). Por su mirada amplia, la CO es también compatible con los enfoques sistémicos (Antinori, 2018; Holmes, 2015; Rosenblatt, 2012; Vergara, 2020) que conciben la corrupción y las organizaciones como sistemas complejos.

Las organizaciones son sistemas abiertos: sus propiedades son mayores que la suma de sus partes, y estas propiedades anidan dentro de otros sistemas, formando una red de relaciones. Por tanto, los esfuerzos para cambiar la cultura deben enfocarse en cada nivel del sistema. Estos esfuerzos deberían apuntar al compromiso y la motivación individuales, las interacciones interpersonales, las dinámicas de grupo, las relaciones entre grupos y las interacciones con organizaciones externas, incluidos proveedores, clientes, competidores y la sociedad civil. Sin un enfoque integral multinivel, los empleados notarán cualquier desajuste en las señales que da una organización y esto socavaría los esfuerzos para construir una cultura ética. (Taylor, 2017, p. 3)

La corrupción es una compleja red de factores individuales, familiares, grupales, organizacionales, institucionales y sociales donde elementos biológicos, psicológicos, históricos, culturales, educativos, económicos, laborales, morales y circunstanciales están necesariamente entrelazados y conducen a un individuo, grupo u organización a comportarse de manera corrupta, hasta el punto de llegar a considerar tal conducta como natural. (Guerrero y Pérez, 2016, p. 14)

Aunque los estudios sobre CO se caractericen por sus enfoques cualitativos, es necesario realizar más estudios, especialmente estudios de caso, que comprendan sus mecanismos y rasgos. Para Ashforth *et alii* (2008), las organizaciones son sistemas interactivos, por lo que se necesitan “modelos que describan cómo y por qué la corrupción evoluciona y hace metástasis en el tiempo” (p. 679). Al respecto, la literatura aún es minoritaria.

Algunos estudios han elaborado tipologías de CO (Lange, 2008; Pinto *et alii*, 2008) y empleado técnicas cualitativas, como análisis de contenido (Campbell y Göriz, 2016) o entrevistas en profundidad (Jávor y Jancsics, 2016). No obstante, hace falta más investigación sobre CO en entidades públicas y privadas (Seleim y Bontis, 2009) que emplee datos de campo (Cole y Tran, 2011) y un enfoque holístico (Holmes, 2015).

Estudiar la CO desde un enfoque cualitativo permite comprender la lógica organizacional de la corrupción (Campbell y Göriz, 2014). Para ello, Taylor

(2016) recomendó que “los entrevistadores deben preguntar sobre qué impulsa a las personas en la organización, cómo se evalúa el éxito, qué tipo de conducta es recompensada y qué historias cuenta la organización de sí misma” (p. 4). Atender a los mecanismos y rasgos de CO constituye una parte esencial del problema.

## 6. Conclusiones

Considerando que la literatura sobre CO aún es minoritaria y dispersa, este artículo realizó una revisión de literatura para ofrecer un esquema que permita comprender la CO desde el análisis de sus principales mecanismos y rasgos. Desde dicho esquema, este trabajo contribuye a elaborar un marco teórico que permita una comprensión cualitativa de la CO y exhorta a la realización de estudios desde una óptica organizacional.

Desarrollar una concepción organizacional de la CO permite comprenderla como una conducta social organizada. Desde esta perspectiva, la teoría de la CO también contribuye a comprender mejor la corrupción en general. Considerando que “la corrupción es un fenómeno complejo y multifacético, con múltiples causas y efectos, que ocurre cuando adopta varias formas y funciones en diferentes contextos” (Luo, 2005, p. 121), la teoría de la CO podrá echar luz sobre las formas más complejas de conducta corrupta.

Lo más relevador de la CO es que los elementos más importantes para frenarla (estructura, liderazgo, ética empresarial, cultura organizacional y cultura nacional) también son los que la generan y sostienen. Al parecer, las diferencias entre organizaciones éticas y organizaciones corruptas no son de forma, sino de fondo. Esto complica frenar la CO, pues constituye la imagen en negativo de una organización ejemplar.

En metáforas hoy significativas, la corrupción ha sido considerada un “virus duradero y adaptable” (Luo, 2005, p. 144) y una “infección” (Ashforth *et alii*, 2008, p. 671). Captar la complejidad de la CO mediante enfoques individualistas destinados a sus formas simples es un ejercicio limitado. Considerando que “la lucha contra la corrupción debe basarse en objetivos sistémicos, no solo económicos” (Antinori, 2018, p. 270), una concepción organizacional es más que necesaria.

## Referencias

- ABRAHAM, J., SULEEMAN, J. y TAKWIN, B. (2018). "Psychological mechanism of corruption: A comprehensive review". *Asian Journal of Scientific Research*, 11 (4), 587-604.
- 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.
- 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.
- ANTINORI, A. (2018). "Systemic corruption: Weapons of the twenty-first century, organized crime and the mafia", en P. KRACOTSKI y M. EDELBACHER (eds.), *Fraud and corruption* (pp. 263-275). Suiza: Springer.
- ARBOGAST, S. (2017). *Resisting corporate corruption*. NJ: Wiley.
- ARDICHVILI, A., MITCHELL, J. y JONDLE, D. (2009). "Characteristics of ethical business culture". *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 445-451.
- ARELLANO, D. (2017). "Corrupción como proceso organizacional: Comprendiendo la lógica de la *desnormalización* de la corrupción". *Contaduría y Administración*, 62 (3), 827-842.
- ARIELY, D. y GARCÍA-RADA, X. (2019). "Corruption is contagious". *Scientific American*. Disponible en línea: <<https://www.scientificamerican.com/article/corruption-is-contagious/>>.
- ASAMOAH, J. (2017). "The role of leadership in combating corruption in decentralized governance structures of Ghana". *Review of Public Administration and Management*, 5 (3), 1-9.
- ASHFORTH, B. y ANAND, V. (2003). "The normalization of corruption in organizations". *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.
- ASHFORTH, B., GIOIA, D., ROBINSON, S. y TREVIÑO, L. (2008). "Re-viewing organizational corruption". *Academy of Management Review*, 33 (3), 670-684.
- BAMIDELE, O., OLANIYAN, A. y AYODELE, B. (2016). "Culture, corruption, and anticorruption struggles in Nigeria". *Journal of Developing Societies*, 32 (2), 103-129.
- BANURI, S. y ECKEL, C. (2012). "Experiments in culture and corruption: A review". *Research in Experimental Economics*, 15, 51-76.

- BARCHAM, M., HINDESS, B. y LARMOUR, P. (eds.) (2012). *Corruption*. Australia: ANU Press.
- BARR, A. y SERRA, D. (2010). "Corruption and culture: An experimental analysis". *Journal of Public Economics*, 94, 862-869.
- BASHIR, M. y HASSAN, S. (2020). "The need for ethical leadership in combating corruption". *International Review of Administrative Sciences*, 86 (4), 673-690.
- BECKER, S., EGGER, P. y SEIDEL, T. (2009). "Common political culture: Evidence on regional corruption contagion". *European Journal of Political Economy*, 25 (3), 300-310.
- BERRY, B. (2004). "Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16 (1), 1-11.
- BEUGRÉ, C. (2010). "Resistance to socialization into organizational corruption: A model of deontic justice". *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 533-541.
- BIERSTAKER, J. (2009). "Differences in attitudes about fraud and corruption across cultures: Theory, examples and recommendations". *Cross Cultural Management*, 16 (3), 241-250.
- BOEHM, F., ISAZA, C. y VILLALBA, M. (2015). "Análisis experimental de la corrupción y de las medidas anticorrupción. ¿Dónde estamos, hacia dónde vamos?". *OPERA*, 17, 105-126.
- BOROAH, V. (2016). "Deconstructing corruption: A study of cash for favours in rural India". *Journal of South Asian Development*, 11 (1), 1-37.
- BURKE, R. (2009). "Introduction. Corruption in organizations: causes, consequences and choices", en R. BURKE y C. COOPER (eds.), *Research companion to corruption in organizations* (pp. 1-30). Reino Unido: Edward Elgar.
- BUSSMANN, K. y NIEMECZEK, A. (2017). "Compliance through company culture and values: An international study based on the example of corruption prevention". *Journal of Business Ethics*, 157 (3), 797-811.
- 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.
- 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.

- CASTRO, A., PHILLIPS, N. y ANSARI, S. (2020). "Corporate corruption: A review and an agenda for future research". *Academy of Management Annals*, 14 (2), 935-968.
- CHANG, J. y LAI, C. (2002). "Is the efficiency wage efficient? The social norm and organizational corruption". *Scandinavian Journal of Economics*, 104 (1), 27-47.
- COLE, S. y TRAN, A. (2011). "Evidence from the firm: A new approach to understanding corruption", en S. ROSE-ACKERMAN y T. SØREIDE (eds.), *International handbook on the economics of corruption, Volume two* (pp. 408-427). Reino Unido: Edward Elgar.
- COLLIER, M. (2002). "Explaining corruption: An institutional choice approach". *Crime, Law & Social Change*, 38 (1), 1-32.
- 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.
- DAVIS, J. y RUHE, J. (2003). "Perceptions of country corruption: Antecedents and outcomes". *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 275-288.
- DEBODE, J., ARMENAKIS, A., FEILD, H. y WALKER, A. (2013). "Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale". *The 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.
- DELLA PORTA, D. y VANNUCCI, A. (2012). *The hidden order of corruption: An institutional approach*. Reino Unido: Ashgate.
- DIMANT, E. y TOSATO, G. (2017). "Causes and effects of corruption: What has past decade's empirical research taught us?". A survey. *Journal of Economic Surveys*, 32 (2), 335-356.
- DUPUY, J. y NESET, S. (2018). *The cognitive psychology of corruption*. Noruega: Chr. Michelsen Institute.
- 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.
- FISCHER, R., FERREIRA, M., MILFONT, T. y PILATI, R. (2014). "Culture of corruption? The effects of priming corruption images in a high corruption context". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45 (10), 1594-1605.

- FISMAN, R. y GOLDEN, M. (2017). *Corruption*. Nueva York: Oxford University Press.
- FLEMING, P. y ZYGLIDOPOULOS, S. (2009). *Charting corporate corruption*. Reino Unido: Edward Elgar.
- GARCÍA, P. (2019). "Corruption in global health: The open secret". *The Lancet*, 394 (10214), P2119-P2124.
- GUERRERO, P. y PÉREZ, L. (2016). "México, corrupción organizacional institucionalizada: Un estudio de caso". *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(9), 1-20.
- 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.
- HEYWOOD, P. (ed.) (2015). *Routledge handbook of political corruption*. Nueva York: Routledge.
- HIRA, A. (2016a). "Closing remarks on culture and corruption". *Journal of Developing Societies*, 32 (2), 204-207.
- HIRA, A. (2016b). "Broken windows: Why culture matters in corruption reform". *Journal of Developing Societies*, 32 (1), 1-16.
- HOLMES, L. (2015). *Corruption*. Nueva York: Oxford University Press.
- HUDSON, S. y CLAASEN, C. (2017). "Nepotism and cronyism as a cultural phenomenon?" en M. ASSLÄNDER y S. HUDSON (eds.), *The handbook of business and corruption* (pp. 95-118). Reino Unido: Emerald.
- JÁVOR, I. y JANCICS, D. (2016). "The role of power in organizational corruption: An empirical study". *Administration & Society*, 48 (5), 527-558.
- JULIÁN, M. y BONAIVIA, T. (2020). "Psychological variables related to corruption: A systematic review". *Anales de Psicología*, 36 (2), 330-339.
- JUN, I., KIM, K. y ROWLEY, C. (2019). "Organizational culture and the tolerance of corruption: The case of South Korea". *Asia Pacific Business Review*, 25 (4), 534-553.
- KATZAROVA, E. (2019). *The social construction of global corruption*. Suiza: Palgrave Macmillan.
- KIHL, L. (ed.) (2018). *Corruption in sport*. Nueva York: Routledge.
- KÖBIS, N., JACKSON, D. y CARTER, D. (2020). "Recent approaches to the study of social norms and corruption", en A. MUNGIU-PIPPIDI y P. HEYWOOD (eds.), *A research agenda for studies of corruption* (pp. 41-53). Estados Unidos: Edward Elgar.
- KOVEN, S. y PEREZ, A. (2021). "Corruption and business ethics". *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Disponible

- en línea: <<https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-110>>
- KRAMBIA-KAPARDIS, M. (2016). *Corporate fraud and corruption*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- KROEZE, R., VITÓRIA, A. y GELTNER, G. (2018). *Anticorruption in history*. Nueva York: Oxford University Press.
- KUBBE, I. y ENGELBERT, A. (2018). *Corruption and norms: Why informal rules matter*. Suiza: Palgrave Macmillan.
- KURER, O. (2015). "Definitions of corruption", en P. HEYWOOD (ed.), *Routledge handbook of political corruption* (pp. 30-41). Nueva York: Routledge.
- KUYE, O., UCHE, C. y AKAIGHE, G. (2013). "Organizational culture and ethical behavior: A strategic standpoint". *Journal of Humanities, social Sciences and Creative Arts*, 8 (1), 1-12.
- LANGE, D. (2008). "A multidimensional conceptualization of organizational corruption control". *Academy of Management Review*, 33 (3), 710-729.
- LARMOUR, P. (2012). "Corruption and the concept of culture: Evidence from the Pacific islands", en M. BARCHAM, B. HINDESS y P. LARMOUR (eds.), *Corruption* (pp. 155-177). Australia: ANU Press.
- LESSIG, L. (2013). "«Institutional corruption» defined". *The Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41 (3), 553-555.
- LEVINE, D. (2005). "The corrupt organization". *Human Relations*, 58 (6), 723-740.
- LIU, X. (2016). "Corruption culture and corporate misconduct". *Journal of Financial Economics*, 122 (2), 307-327.
- LUO, Y. (2005). "An organizational perspective of corruption". *Management and Organization Review*, 1 (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.
- MARANI, S., DE BRITO, M., DE SOUZA, G. y BRITO, V. (2018). "Os sentidos da pesquisa sobre corrupção", *Revista de Administração Pública*, 52 (4), 712-730.
- MILITARU, C. y ZANFIR, 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.
- MILLER, S. (2017). *Institutional corruption*. Reino Unido: Cambridge University Press.

- MOORE, C., DETERT, J., TREVIÑO, L., BAKER, V. y MAYER, D. (2012). "Why employees do bad things? Moral disengagement and unethical organizational behavior". *Personnel Psychology*, 65 (1), 1-48.
- MORALES, S. y MORALES, O. (2019). "From bribes to international corruption: The Odebrecht case". *Emerging Markets Case Studies*, 9 (3), 1-17.
- MUNGIU-PIPPIDI, A. y HEYWOOD, P. (eds.) (2020). *A research agenda for studies of corruption*. Estados Unidos: Edward Elgar.
- NELSON, J. (2017). "The normalization of corruption". *Journal of Management Inquiry*, 26 (3), 280-286.
- NICHOLS, P. (2017). "What is organizational corruption?", en M. ABLÄNDER y S. HUDSON (eds.), *The handbook of business and corruption* (pp. 3-23). Reino Unido: Emerald.
- NUREÑA, C. y HELFGOTT, F. (2019). "Rings of corruption in Peru". *NACLA Report on the Americas*, 51 (2), 167-173.
- O'TRAKOUN, J. (2017). "New perspectives on corruption contagion". *Journal of International Trade & Economic Development*, 26 (5), 552-565.
- OSIPIAN, A. (2007). "Corruption in higher education: Conceptual approaches and measurement techniques". *Research in Comparative and International Education*, 2 (4), 313-332.
- PENA, J. y SÁNCHEZ, J. (2014). "Does corruption have social roots? The role of culture and social capital". *Journal of Business Ethics*, 122 (4), 697-708.
- PHILP, M. (2006). "Corruption definition and measurement", en C. SAMPFORD, A. SHACKLOCK, C. CONNORS y F. GALTUNG (eds.), *Measuring corruption* (pp. 45-56). Reino Unido: Ashgate.
- PILLAY, S. y DORASAMY, N. (2010). "Linking cultural dimensions with the nature of corruption: An institutional theory perspective". *International Journal of Cross Cultural Management*, 10 (3), 363-378.
- 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), 73-74.
- POHLMANN, M., DANNECKER, G. y VALARINI, E. (eds.). (2020). *Bribery, fraud, cheating: How to explain and to avoid organizational wrongdoing*. Heidelberg: Springer.

- RODRIGUES, C. y BARROS, A. (2020). "From caciques and godfathers to second-order corruption". *Journal of Management Inquiry*, doi: 10.1177/1056492620901780.
- ROSENBLATT, V. (2012). "Hierarchies, power inequalities, and organizational corruption". *Journal of Business Ethics*, 111, 237-251.
- ROTHSTEIN, B. y VARRAICH, A. (2017). *Making sense of corruption*. Nueva York: Cambridge University Press.
- RYDER, N. (ed.) (2018). *White collar crime and risk*. Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- SAHU, V. (2017). "Corruption: "Culture" in the dock". *Journal of Human Values*, 23 (1), 21-26.
- 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.
- SEKKAT, K. (2018). *Is corruption curable?* Suiza: Palgrave Macmillan.
- SELEIM, A. y BONTIS, N. (2009). "The relationship between culture and corruption: A cross-national study". *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 165-184.
- 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*. Nueva York: Center for the Advancement of Public Integrity, Columbia University.
- TAYLOR, A. (2017). *The five levels of an ethical culture*. San Francisco: Business for Social Responsibility.
- TAYLOR, A. y TORSSELLO, D. (2015). *Exploring the link between organizational culture and corruption*. CEU Business School Working Paper Series, 4.
- THOMPSON, D. (2018). "Theories of institutional corruption". *Annual Review Political Science*, 21, 26.1-26.19.
- TREISMAN, D. (2007). "What have we learned about the causes of corruption from ten years of cross-national empirical research?". *Annual Review of Political Science*, 10, 211-244.
- TUMMALA, K. (Ed.). (2021). *Corruption in the public sector*. Reino Unido: Emerald.

- VERGARA, C. (2020). *Systemic corruption*. Estados Unidos: Princeton University Press.
- WARF, B. (2019). *Global corruption from a geographic perspective*. Suiza: Springer.
- WEAVER, G. (2001). "Ethics programs in global businesses: Culture's role in managing ethics". *Journal of Business Ethics*, 30(1), 3-15.
- WEISEL, O. y SHALVI, S. (2015). "The collaborative roots of corruption". *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112 (34), 10651-10656.
- 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.
- ZHANG, N. (2015). "Changing a 'culture' of corruption: Evidence from an economic experiment in Italy". *Rationality and Society*, 27 (4), 387-413.
- ZHANG, Y. y LAVENA, C. (eds.). (2015). *Government anti-corruption strategies: A cross-cultural perspective*. Estados Unidos: CRC Press.