

CORRUPCION: EL PUNTO DE  
VISTA DE LAS EMPRESAS

Antonio Argandoña\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 422*  
*Julio, 2000*

***Publicado por la Cátedra Economía y Ética***

\* Profesor de Análisis Social y Económico para la Dirección, IESE

**División de Investigación**  
**IESE**  
Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

## **CORRUPCION: EL PUNTO DE VISTA DE LAS EMPRESAS**

### **Resumen**

La corrupción –soborno, extorsión, chantaje, clientelismo, abuso de información privilegiada, nepotismo, favoritismo, mafias, “mercado de protección”, desvío de fondos, blanqueo de dinero negro...– es motivo de preocupación para gobiernos, empresarios, particulares, organizaciones no gubernamentales, empresas... en fin, para toda la sociedad. Y ello tiene lugar en varios ámbitos: el económico, el socio-político y el ético.

Este artículo tiene por objeto, principalmente, explicar por qué la corrupción es un motivo de preocupación para las empresas. Empieza explicando qué es la corrupción, describiendo cómo se presenta y ofreciendo una explicación causal, para entrar luego en las dimensiones de la corrupción, cómo se presenta en las empresas y por qué les preocupa, para acabar con las conclusiones.

NOTA: Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación sobre la corrupción y su incidencia en las empresas que llevo a cabo en el marco de la Cátedra Economía y Ética en el IESE. Cfr. Argandoña (1997, 1999, 2000a). Agradezco al profesor Juan Carlos Vázquez-Dodero y a los asistentes a las EBEN Research Conference (Lyon, junio de 2000) sus comentarios a un primer borrador de este artículo.

## CORRUPCION: EL PUNTO DE VISTA DE LAS EMPRESAS

«Una vez el camello mete la cabeza en la tienda,  
el resto del cuerpo le seguirá pronto»  
(Proverbio árabe)

### Qué es la corrupción

Dar una definición de un fenómeno no bien definido y cambiante, como es la *corrupción*, es siempre un ejercicio arriesgado (1). Antes de llevarla a cabo, conviene identificar algunos de los elementos que aparecen en ella:

- 1) Un *poder o influencia* que alguien (un funcionario, político, directivo o empleado) tiene en el ejercicio de una función, tarea o responsabilidad, pública o privada, al servicio de otro (una empresa, oficina pública, institución, organización sin ánimo de lucro, etc.).
- 2) Una *discrecionalidad* derivada de ese poder o influencia, que permite a esa persona tomar algunas decisiones en régimen de exclusividad.
- 3) Unos *deberes* del cargo o función en la Administración, empresa o institución en la que trabaja o a la que sirve el que tiene aquel poder o influencia (2).
- 4) El *ejercicio incorrecto* –contrario o no coincidente con los deberes del cargo o función– de aquel poder o influencia, o el intento de provocar ese ejercicio incorrecto, sea por el propio decisor o ejecutor, sea por otra persona de la misma organización o ajena a ella.

---

(1) Véanse algunas definiciones en Ginwala (1998), Jain (1998b), Johnston (1997), Magadan y Rivas (1999), Tanzi (1995, 1998), etc.

(2) El beneficiario último de esos deberes puede ser la misma empresa, Administración o institución, u otras personas: clientes, usuarios, ciudadanos, etc. Y esos deberes –explícitos o no– pueden proceder de una ley, norma o reglamento, de una orden, de un contrato, etc.

- 5) Un *beneficio privado* del que lleva a cabo el abuso, o de otra persona, empresa, entidad, partido político, etc. (3).

El acto corrupto puede incluir o no una apropiación, mal uso o daño de los *bienes o activos* de la Administración, empresa o institución (4). Y suele tener lugar en condiciones de *falta de transparencia* (en las reglas, en las condiciones de partida, etc.) u ocultación de información.

Esta caracterización –que no definición– de la corrupción sólo pretende acotar el ámbito de las actuaciones que llamamos corruptas, y que incluyen la extorsión y el soborno, las comisiones, regalos y favores dudosos, y también el nepotismo, clientelismo y favoritismo, el uso ilegítimo o la venta de información privilegiada, la malversación y desvío de fondos, la financiación ilegal de partidos, etc., hasta llegar al blanqueo de fondos, las mafias y al Estado cleptómano o depredador, que no distingue entre lo público y lo privado.

Como hemos señalado, la corrupción lleva siempre consigo el incumplimiento de un deber, mandato, ley, reglamento, norma, contrato o compromiso (quizás implícito) de actuar siempre de acuerdo con los intereses de la Administración o empresa en la que el corrupto presta sus servicios. Esto permitiría diferenciarla de otras situaciones en las que esa ilegalidad no se produce, aunque se genera un beneficio para el interesado (con la participación del funcionario o político en dicho beneficio): por ejemplo, la concesión de un monopolio, la erección de barreras a la competencia, la elaboración de normas que favorecen a determinados colectivos, etc. De todos modos, en sentido amplio, estas situaciones pueden también calificarse como corrupción.

### Un tratamiento descriptivo de la corrupción

La corrupción, en el sentido habitual de la palabra (corrupción privado-público) aparece por la interacción entre un tipo de agentes, que llamaremos *ciudadanos* o *sector privado* (incluyendo particulares, empresas, organizaciones no gubernamentales, etc.), en sus relaciones con otros dos tipos, que forman el sector público, a saber, los gobernantes (los que ostentan el poder legislativo, ejecutivo o judicial) y los funcionarios (los que llevan a cabo las funciones administrativas) (5). También puede darse corrupción en las relaciones entre gobernantes y funcionarios, pero habitualmente como reflejo o condicionante de la corrupción en que participan los ciudadanos.

Los *ciudadanos* entran en relación con los otros agentes de varias maneras:

- 1) reciben recursos, bienes y servicios que les proporciona el sector público (protección, educación, comunicaciones, justicia, etc.), gratuitamente o mediante el pago de un precio;
- 2) reciben también transferencias (pensiones, seguro de desempleo, etc.);
- 3) disfrutan de

---

(3) Ese provecho puede consistir en un beneficio económico directo o en la reducción de un coste, en la obtención de un empleo, licencia o permiso, en la elección o reelección para un cargo, etc., o, simplemente, en la expectativa de un tal beneficio, pues a menudo se hacen regalos simplemente para conservar la buena voluntad de la otra parte, por si hace falta recurrir a ella en el futuro.

(4) El jefe de compras que acepta una primera materia de calidad inferior, o el funcionario que adquiere suministros a un precio superior al que ofrecen otros proveedores, a cambio de un soborno, están causando un daño económico a su empresa o Administración. Pero el funcionario que retrasa la concesión de un pasaporte para forzar un pago no causa un daño económico directo a la oficina en que trabaja.

(5) Véase una descripción más amplia en Argandoña (2000a).

derechos (desde los derechos humanos reconocidos por la Constitución hasta permisos, licencias, etc.); 4) venden bienes y servicios al sector público, a cambio de un precio; 5) pagan impuestos (y, en su caso, precios o tasas específicos por los bienes y servicios que reciben), y 6) deben cumplir ciertos deberes (observar las leyes, por ejemplo).

Para la toma de decisiones colectivas y la gestión de los asuntos públicos, los ciudadanos eligen unos representantes –los gobernantes, en nuestra terminología–, a los que exigen que actúen de acuerdo con los intereses de los ciudadanos (6). A los gobernantes corresponde establecer el marco de actuación legal e institucional de la sociedad. En la terminología de la teoría de la agencia, los ciudadanos son el principal y los gobernantes son sus agentes (7).

Los gobernantes contratan los servicios de algunos ciudadanos, que pasan a ser *funcionarios*, para que les ayuden en la gestión de los asuntos públicos, a cambio de una remuneración. Los gobernantes dirigen la Administración encomendada a los funcionarios, y les exigen que actúen de acuerdo con sus mandatos (los funcionarios son, pues, los agentes de los gobernantes, que son su principal). Habitualmente, el sector privado se relaciona con el sector público a través de los funcionarios, salvo en lo que se refiere al diseño del marco legal e institucional, algunos derechos básicos, etc., que negocian con los gobernantes.

En este marco, los *intereses colectivos* están (relativamente) bien definidos:

- 1) Por encargo de los ciudadanos, los gobernantes se comprometen a desarrollar el marco legal e institucional y a gobernar el aparato administrativo de acuerdo con los intereses de sus electores.
- 2) Los funcionarios reciben las instrucciones de los gobernantes y se comprometen a gestionar los asuntos de la Administración de acuerdo con sus directrices (directas o contenidas en las leyes, reglamentos, etc.).
- 3) Y los ciudadanos aceptan las reglas (derechos y deberes) impuestas por los gobernantes y administradas por los funcionarios, incluyendo el pago de los impuestos establecidos.

Pero junto a estos intereses colectivos aparecen otros *intereses personales o de grupo*, que pueden dar lugar a situaciones de corrupción:

- 1) Los gobernantes pueden utilizar su poder para manipular el marco legal e institucional, generando así un beneficio (o perjuicio) para algunos ciudadanos, de los que esperan obtener una compensación para disfrutar del beneficio (o evitar el perjuicio). Esto es posible porque el interés personal de algunos ciudadanos no coincide con su interés colectivo: por ejemplo, pueden pretender un tratamiento fiscal especial, la concesión de subvenciones, un poder de monopolio, una protección comercial frente al exterior, etc., y están dispuestos a pagar por ello (o para evitar un trato que les perjudique: un impuesto mayor, la prohibición de ejercer determinadas actividades, etc.) (8).

---

(6) En el texto suponemos que el régimen es democrático, pero no resulta difícil aplicar el esquema a otras formas políticas.

(7) Numerosos trabajos sobre la corrupción se basan en este enfoque; por ejemplo, Banfield (1975), Klitgaard (1988), Rose-Ackerman (1975, 1978).

(8) Estas actuaciones pueden no presentar la forma convencional de la extorsión o el soborno, aunque entran en la categoría más amplia de creación y apropiación de rentas. Cfr. Krueger (1974).

- 2) Los gobernantes pueden, asimismo, manipular la gestión encomendada a los funcionarios, de modo que provoquen aquellos beneficios o perjuicios para los ciudadanos que están en la base de las actuaciones corruptas. En este caso, los gobernantes utilizan a los funcionarios como intermediarios para la recaudación de sus extorsiones, habitualmente con una participación en los ingresos resultantes.
- 3) Dado que son los funcionarios los que mantienen las relaciones habituales con los ciudadanos, ellos pueden también provocar la creación de beneficios o perjuicios para los ciudadanos, como procedimiento para recibir una compensación, con o sin la complicidad de los gobernantes. Como en los casos anteriores, esto es posible porque los intereses personales de algunos ciudadanos no coinciden con su interés colectivo. Por ejemplo, la relación calidad/precio de los bienes y servicios comprados por la Administración pública debe ser la más elevada posible, mientras que el interés privado de los que venden esos bienes o servicios consistirá en obtener un precio mayor con un coste menor. Igualmente, los ciudadanos, como colectivo, desearán que todos los sujetos a impuestos los paguen puntualmente, mientras que algunos ciudadanos pueden estar interesados en no cumplir con sus deberes fiscales.
- 4) Los gobernantes pueden intervenir en la elección, promoción, remuneración, etc. de los funcionarios, creando las condiciones para que éstos puedan obtener ingresos extraordinarios de los ciudadanos (9).

En todos estos casos, la iniciativa puede ser de los ciudadanos (soborno), o de los gobernantes o funcionarios (extorsión), aunque en la práctica esta distinción puede quedar poco definida.

En definitiva, los ciudadanos pueden: 1) tratar de reducir la cuantía de los impuestos que deben pagar; 2) tratar de obtener bienes, servicios o transferencias del sector público a los que no tienen derecho, o en cantidad superior a la que tienen derecho, o pagando cantidades menores de las establecidas, etc.; 3) intentar vender bienes y servicios a la Administración pública sin derecho a hacerlo, u obteniendo mayores ingresos o ventajas de otro tipo por esas operaciones; 4) tratar de recibir derechos no merecidos, o 5) evitar deberes, castigos o cargas.

Por su parte, los gobernantes y funcionarios pueden: 1) negar o reducir los derechos de los ciudadanos; 2) exigirles precios (por los bienes y servicios que les venden) o impuestos mayores de los establecidos; 3) tratar de entregarles menores cantidades de bienes, servicios y transferencias, para beneficiarse ellos de la diferencia, o para extorsionar a los ciudadanos exigiéndoles un pago; 4) aceptar menores cantidades o calidades de bienes y servicios entregados por los ciudadanos, o pagarles cantidades mayores, a cambio de una cantidad. Asimismo, 5) los gobernantes pueden manipular la elección, promoción y remuneración de los funcionarios, a fin de involucrar a éstos en operaciones de corrupción para beneficio de los primeros, o 6) los funcionarios pueden ofrecer dinero o favores a los gobernantes, a cambio de tener acceso a funciones en las que puedan obtener pagos de los ciudadanos.

---

(9) Los gobernantes pueden participar o no de esos ingresos. Aquí se identifican los casos de nepotismo, creación de mafias en la Administración pública, etc.

Hasta aquí hemos presentado la corrupción en las relaciones del sector público con el privado. Pero puede darse también *dentro del sector privado* (la llamada *private-to-private*: en empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.), si se dan las condiciones señaladas más arriba. En este caso, los propietarios (principales) designan a los directivos (agentes) para que lleven a cabo la gestión, directamente o a través de los empleados. Dicha gestión debe realizarse, en teoría, en interés de los primeros, pero no se puede excluir que se lleve a cabo también en interés propio de los directivos y empleados. Se pueden producir así situaciones de corrupción parecidas a las mencionadas antes:

- 1) Hacia el exterior, cuando los directivos y/o los empleados se relacionan con terceras personas (clientes, proveedores, etc.) proporcionándoles unos beneficios o evitándoles unos costes a cambio de una compensación, incumpliendo con ello sus deberes para con la empresa (10).
- 2) Hacia el interior, cuando los directivos o empleados se apropian indebidamente de activos o fondos de la empresa (11), o cuando llevan a cabo otras gestiones en beneficio propio (o de sus parientes, amigos, etc.) (12), en perjuicio de la empresa.

Como es obvio, la descripción anterior no puede ser completa, sobre todo cuando se tienen en cuenta situaciones confusas, como contribuciones a políticos, partidos o campañas, regalos de diverso tipo, descuentos a políticos o periodistas, favores, etc. Se trata de situaciones confusas, porque pueden encubrir un intento de obtener una ventaja no lícita, pero pueden ser también una manifestación de amistad, simpatía, etc.

### **Un enfoque causal de la corrupción**

La corrupción tiene lugar cuando concurren (13):

- 1) Una *discrecionalidad* otorgada por la ley o hecha posible por una imperfección de mercado, por la que los gobernantes o funcionarios pueden tomar una decisión en régimen de exclusividad. Por tanto, el riesgo de corrupción será mayor: a) cuanto *mayor sea el peso del Estado* (no en proporción al producto interior bruto, sino en términos de regulaciones e intervenciones); b) cuanta más discreción se deje a los políticos y funcionarios, y c) cuanta menor transparencia exista en las normas y en su interpretación, así como en los procesos de decisión.
- 2) La *posibilidad de obtener un beneficio* o de evitar un coste para el sector privado, y la *cuantía* del mismo. Esta cuantía dependerá, a su vez, de la cuantía del “ingreso” y del “coste” de la acción corrupta:
  - a) El *ingreso* será mayor cuanto más se asemeje la situación de corrupción a la de un *monopolio*, es decir, cuanto mayor sea la necesidad o demanda del producto, servicio o derecho objeto de la corrupción, menor sea el

---

(13) Véase Argandoña (2000a).

número y proximidad de sus sustitutivos y mayor la restricción de la competencia (14).

- b) El “coste” de la acción corrupta (para ambas partes) dependerá: i) de las posibilidades de inspección y *descubrimiento* de la corrupción (y, por tanto, de la posibilidad de ocultación de información), y ii) de la cuantía del *castigo*.

Estas condiciones son *endógenas*, ya que los políticos y funcionarios corruptos pueden manipularlas: 1) incrementando la *discrecionalidad* de sus actuaciones (reglas oscuras y cambiantes, procedimientos administrativos poco transparentes, etc.); 2) creando *ocasiones de beneficio privado* (concesión de monopolios, autorización discrecional de inversiones extranjeras, venta de bienes y servicios a precios inferiores al coste, concesión de subsidios y tratamientos fiscales especiales, etc.); 3) creando *costes artificiales* para los ciudadanos (permisos, autorizaciones, licencias, impuestos, etc.); 4) reduciendo los costes de recaudación de la extorsión (cierre de vías alternativas para la concesión de permisos o autorizaciones, exigencia de participación de intermediarios, fomento de prácticas que obliguen a un contacto frecuente del público con los funcionarios y aumenten las oportunidades de extorsión, etc.), o 5) *reduciendo las posibilidades de investigación y castigo* (cuentas fuera del presupuesto, ausencia de auditoría, protección de los funcionarios procesados por corrupción, represalias contra quienes los denuncian, etc.).

Este tipo de comportamientos no es casual: la extorsión y el soborno son mucho más rentables y menos arriesgados cuando son *extensos y organizados*. La “integración” vertical y horizontal de la corrupción (a distintos niveles y en distintas oficinas) permite optimizar su rendimiento, reduce las probabilidades de ser atrapado y facilita la protección. Además, la corrupción es contagiosa: crea complicidad, actúa como “efecto demostración” ante los restantes funcionarios, proporciona información sobre las oportunidades y los medios para explotarlas, y crea un ambiente de impunidad. Al final, la corrupción individual puede degenerar en situaciones de clientelismo, vasallaje, “protección”, mafias, etc. (15).

Dentro de la *empresa* pueden darse también situaciones de corrupción, como ya señalamos, si se dan las condiciones señaladas antes. Los directivos (y en menor escala también los empleados) tienen un amplio margen de *discrecionalidad*, porque no es posible recoger en un contrato todas las actuaciones previsibles, ni medir los resultados con variables adecuadas, ni controlar suficientemente la actividad de los directivos sin incurrir en elevados costes de monitorización. Los demás factores —oportunidad de un beneficio, coste de la corrupción, etc.— son similares a los ya mencionados. En particular, la posibilidad de que alguien obtenga un beneficio extraordinario en sus relaciones con una empresa dependerá, sobre todo, del grado de

---

(14) De hecho, la corrupción florece en situaciones de restricción de la competencia: cuando hay limitaciones al libre comercio (licencias de importación, por ejemplo) (Ades y Di Tella, 1994), cuando la industria nacional recibe una protección frente a la competencia exterior, cuando se conceden subsidios a determinadas actividades (Ades y Di Tella, 1997; Clements et al., 1995), cuando los controles de precios permiten operaciones a precios diferentes a los del libre mercado (también en el crédito o las divisas) (World Bank, 1983), cuando se producen situaciones de monopolio natural (por ejemplo, en recursos naturales, que se venden a un precio superior al de su coste de producción) (Leite y Weidmann, 1999; Sachs y Werner, 1995), etc. Cfr. Mauro (1997). Cuando hay mercados privados y competitivos de bienes o servicios, la corrupción es más difícil, porque existe un precio de compra conocido; pero si los productos que ofrecen los distintos oferentes son diferenciados, o no hay competencia en esos mercados, o si la compra de esos bienes o servicios en grandes cantidades permite negociar precios más bajos, existe un margen para actuaciones corruptas. Cfr. Rose-Ackerman (1975).

(15) Y también es probable que allí donde la corrupción sea más elevada, los más corruptibles sean los candidatos más frecuentes a puestos públicos, llegando a pagar grandes cantidades por tener acceso a ellos (un problema de “selección adversa”). Cfr. Tanzi (1998).

poder de mercado; por ello, la corrupción privada será seguramente mayor en sectores total o parcialmente protegidos de la competencia, o con información asimétrica, elevada diferenciación de productos, etc. Y es probable que la (falta de) presión de la competencia se note también en el (insuficiente) control y castigo de los casos de corrupción.

### Las dimensiones de la corrupción

Toda acción o conducta tiene una variedad de dimensiones, que nos permiten valorarlas, y que podemos resumir en tres: económica, socio-política y ética.

1. Desde el punto de vista económico (a nivel agregado), la corrupción presenta una amplia lista de efectos negativos (16):

- 1) Ineficiencia en el uso de los recursos (17), en forma de mayores costes y precios y menores volúmenes de producción (18), distorsiones de la producción (que se desvía hacia bienes, servicios, recursos y factores que no son los más adecuados, según las ventajas comparativas de los países), pérdida de calidad, mal uso o desperdicio del tiempo (19), etc. De todo esto se derivan la reducción de la tasa de crecimiento de los países afectados por la corrupción (20), la insuficiencia de la formación de capital (21) o su desviación hacia formas susceptibles de beneficio privado, a costa de una menor rentabilidad social (22), la menor entrada de inversiones extranjeras (23), una composición del gasto público menos eficiente (sobre todo en educación y sanidad, o en mantenimiento y reparaciones) y más susceptible de apropiación privada (grandes proyectos) (24), una menor recaudación fiscal (25), pérdida de racionalidad económica en las decisiones públicas, la ineficacia de los programas internacionales de ayuda al desarrollo (26), etc. (27).

---

(16) Los efectos aquí considerados se potencian entre sí: una mayor ineficiencia, por ejemplo, se traducirá, probablemente, en una distribución de la renta más injusta, etc.

(17) También pueden derivarse beneficios de la corrupción, sobre todo cuando permite agilizar procesos administrativos demasiado rígidos (Lui, 1985), o cuando anima a los funcionarios a trabajar con más interés en ciertos asuntos. Ahora bien, muchas rigideces se introducen precisamente para recaudar extorsiones: la ineficacia que la corrupción intenta resolver es, pues, endógena. Hay que tener en cuenta también los aprendizajes que la corrupción provoca, que se mencionan más adelante. Y, en todo caso, parece preferible eliminar las rigideces que permitir la corrupción.

(18) Véanse en Jain (1998b, págs. 21-22) algunas referencias a mediciones de los costes derivados de la "captura de rentas" (*rent seeking*) y de la corrupción.

(19) Kaufmann (1997) evalúa la pérdida de tiempo de los directivos de empresas con los políticos y funcionarios en un 8-12% en Chile, El Salvador y Uruguay, y en un 30-40% en Rusia y Ucrania. Véase también Johnson et al., (1999).

(20) Cfr. Keefer y Knack (1995), Mauro (1995, 1997), Shleifer y Vishny (1998). Estudios amplios sobre los efectos de la corrupción en el crecimiento son los de Bardhan (1997), Mauro (1997), Tanzi (1998), etc.

(21) Cfr. Mauro (1995).

(22) Cfr. Tanzi y Davoodi (1997).

(23) Cfr. Wei (1997a y b).

(24) Cfr. Mauro (1997), Tanzi y Davoodi (1997).

(25) Cfr. Tanzi y Davoodi (1997).

(26) Cfr. Boone (1996), Kilby (1995).

(27) Los efectos de algunas catástrofes sobre las vidas, la salud o la hacienda de los ciudadanos tienen que ver también con las consecuencias de la corrupción: por ejemplo, en los terremotos de 1999 en Turquía (*Financial Times*, 19 de agosto de 1999), en las inundaciones en China (*The Wall Street Journal*, 7 de agosto de 1999) o en las catástrofes debidas a la aluminosis en España (Argandoña, 1995).

- 2) *Redistribución de la renta y de la riqueza*: trato desigual (28), enriquecimiento ilícito de ciertos colectivos (y salida ilegal de capitales), mayor desigualdad en la distribución de la renta, obstáculos a la capacidad de superación de la situación de los más desfavorecidos, etc. Todo esto perjudica más a las empresas pequeñas y a las nuevas (y, probablemente, más innovadoras), y alienta la economía sumergida (29).
- 3) *Efectos estructurales*, que alteran el marco en que actúan los agentes económicos (30): menor competencia (y, desde luego, competencia que no sigue las reglas del juego), reducción de la transparencia de los mercados y de las instituciones (lo que también contribuye a un menor grado de competencia), relajamiento de las normas de control público y privado (31), aumento de la incertidumbre (32), dificultades para el funcionamiento eficaz del libre comercio (y para el aprovechamiento de sus beneficios), pérdida de legitimidad de las instituciones, recelos sobre el sistema de libre mercado, etc., hasta el punto de poner en peligro la continuidad del sistema económico –o su aceptación por los ciudadanos.

2. En el ámbito *socio-político*, la corrupción se ve como una distorsión en los procesos de toma de decisiones que crea oportunidades para unos y costes para otros; reduce el campo de las libertades cívicas; tiende a extenderse a otras áreas; fomenta la opacidad de las actuaciones; se escapa de los controles y contrapesos políticos y judiciales, y, a la larga, mina la legitimidad del Gobierno, y aun del Estado de derecho y del sistema democrático (33), etc.

3. La corrupción es también –y sobre todo– un problema *ético*. El gobernante, funcionario, directivo o empleado que, actuando contra los deberes de su cargo, incurre en una situación de las descritas antes, está incumpliendo los deberes de su empleo o cargo. El que paga para obtener un beneficio o evitar un perjuicio está contribuyendo a esa injusticia –aunque, como veremos luego, esa cooperación puede estar justificada en algunos casos. Frecuentemente se produce también una injusticia con otras personas o empresas, así como un daño al bien común, en cuanto que no sólo no se contribuye a corregir una situación de corrupción, sino que se favorece y difunde (34).

Lo que la ética añade a los argumentos económicos y socio-políticos es el reconocimiento de los daños que la corrupción produce en las personas y en la sociedad, daños que se derivan de procesos de *aprendizaje moral* que modifican sus capacidades y sus

---

(28) Sobre los distintos efectos de la corrupción entre países que comercian entre sí, cfr. Lambsdorff (1998). Acerca de los efectos sobre la distribución de la renta, cfr. Gupta et al. (1998).

(29) Cfr. Johnson et al. (1998), Kaufmann y Kaliberda (1996), Loayza (1996), Rose-Ackerman y Stone (1996).

(30) Este marco es muy importante para la eficiencia del sistema económico en su conjunto.

(31) Cfr. Nieto de Alba (1994).

(32) A menudo, el pago de extorsiones tiene efectos impredecibles.

(33) Y puede llevar a justificar golpes de estado, que pueden ser, a su vez, origen de nuevas situaciones de corrupción. Cfr. Johnston (1997), que contiene una interesante versión del enfoque político de la corrupción.

(34) Desde el punto de vista de los principios, Elegido (1996) señala que en una situación típica de soborno o extorsión se violan al menos cuatro de ellos: se induce a una persona a tomar una decisión incorrecta, (frecuentemente) intenta apropiarse de algo a lo que no tiene derecho, no se hace nada por evitar la extensión de la corrupción, y no se hace nada para luchar contra ella. La lista de principios conculcados puede ser muy amplia: legalidad, profesionalidad, fidelidad a las responsabilidades concretas, buena fe, solidaridad, justicia o imparcialidad, evitar causar daño a otras personas, etc. Cfr. Fernández (1994), Elegido (1996); también Noonan (1984).

conductas. Esos procesos consisten en la pérdida de virtudes (o adquisición de vicios) y en la reducción de la capacidad de actuar de manera no corrupta. Y esto tiene lugar tanto en el plano *personal* como en el *social* (las conductas de unos son imitadas por otros, la capacidad de resistencia social se reduce, etc.) (35).

Cuando se tiene en cuenta todo lo anterior, se entiende que el criterio económico no puede ser el decisivo para determinar si la corrupción es favorable para la empresa, ni siquiera desde el punto de vista estrictamente económico, porque la corrupción –como toda conducta humana– genera cambios en los conocimientos, las capacidades y habilidades, las conductas, los valores y las virtudes, que hacen que el futuro no pueda ser ya igual al pasado (36).

A la vista de lo anterior, parece lógico que toda la sociedad y, en concreto, las empresas, vean con preocupación la difusión de la corrupción y la rechacen.

### **La corrupción y las empresas**

Para estudiar la corrupción en las empresas puede ser interesante clasificar las situaciones posibles del siguiente modo:

- 1) Corrupción *en beneficio de la empresa*, cuando los directivos o empleados aceptan una extorsión o llevan a cabo un soborno para conseguir algo que consideran favorable para la empresa, o para evitarle un daño (37).

Dentro de este tipo de corrupción hay que distinguir varias situaciones: a) si la empresa tiene o no derecho a lo que se pretende con la actuación corrupta (38), y b) si la empresa toma la iniciativa en la corrupción (soborno) o si responde pasivamente a la iniciativa de la otra parte (extorsión).

- 2) Corrupción *en provecho del directivo o empleado* (39). Aquí también conviene distinguir dos situaciones posibles, según la medida perjudique a la empresa (si, por ejemplo, se adquieren productos o servicios de menor calidad o a un precio demasiado alto, o si no se contrata a los empleados más adecuados) o no.
- 3) Corrupción *en beneficio del directivo o empleado*, basada en un (real o presunto) *beneficio para la empresa* (40).

---

(35) Es obvio que aquí no concebimos la ética como una obligación impuesta “desde fuera”, en nombre de principios religiosos, filosóficos, sociales, tradicionales, etc. Cfr. Argandoña (1994).

(36) Por ejemplo, la cuantía de los pagos tenderá a crecer, se crearán mecanismos indirectos para provocar otras corrupciones, etc. Además, la empresa que adopta conductas corruptas, o que las sufre, se verá afectada también de otras maneras: falseamiento o menor transparencia de la información contable, consiguiente incumplimiento de los deberes fiscales, riesgo de juicios y escándalos, posibilidad de chantaje, etc.

(37) Por ejemplo, para obtener un contrato (público o privado), un tratamiento fiscal favorable, mejores condiciones para un suministro, etc.

(38) Porque ha presentado las mejores condiciones para obtener un contrato, o porque ha sido objeto de un trato fiscal discriminatorio, o de una sentencia injusta, etc.

(39) Sería el caso, por ejemplo, del jefe de compras que recibe comisiones por operaciones de la empresa, o del director de personal que contrata a un empleado por intereses personales.

(40) Por ejemplo, el vendedor que ofrece comisiones a los compradores para conseguir contratos para la empresa, de los que resultarán mayores ingresos para él.

El núcleo del problema moral de la corrupción radica en que alguien (político, funcionario, directivo, etc.) actúa *injusta y deslealmente* en sus deberes respecto de su empresa, Administración o institución, aprovechándose de su cargo o responsabilidad para obtener un beneficio (41). Además, se pueden dar también situaciones de *injusticia* con la otra parte (por ejemplo, porque le cause o amenace con causarle un daño injusto si no ofrece una contrapartida), con la propia empresa o entidad (por ejemplo, por no comprar o vender en las mejores condiciones de precio, calidad, servicio, etc., por perjudicar su reputación, por mover a otros a actuar de manera similar, etc.), con terceros (por ejemplo, competidores cuya oferta no es aceptada, a pesar de ser más favorable) y con la sociedad en general (una falta de solidaridad, en cuanto que contribuye a crear un ambiente de corrupción, desconfianza, etc.).

La actuación del corruptor es de *cooperación* (como inductor o como cómplice) en la actuación desleal del corrupto, en beneficio propio o para evitar un perjuicio. Según los casos, la actuación puede llevar consigo otros problemas morales: por ejemplo, una *injusticia* con otras personas o empresas –competidores, por ejemplo–, que se ven tratados de forma injusta, o una falta de *solidaridad*.

Las reglas que se suelen aplicar en el análisis ético de una situación de corrupción son las siguientes:

- 1) No se puede aceptar u ofrecer un soborno, ni exigir una extorsión, por las razones dadas antes.
- 2) No se puede aceptar una extorsión para obtener algo a lo que no se tiene derecho (42).
- 3) En determinados casos, se puede aceptar una extorsión (soportar una injusticia, no provocarla) para obtener algo a lo que se tiene derecho (43). En estos casos, las reglas que hay que observar son (44): a) considerar cuidadosamente todas las opciones existentes, por ver si se puede solucionar el problema sin incurrir en la corrupción (o en otro problema mayor); b) la extorsión debe ser explícita o, al menos, suficientemente abierta –o sea, no debe encubrirse un soborno como si se tratase de la respuesta a una extorsión; c) actuar con la intención de conseguir un derecho; d) procurar evitar el daño a terceros; e) que existan razones objetivas y suficientemente importantes, en proporción a los daños causados; f) que se evite el escándalo y el mal ejemplo que la acción puede provocar (45), y g) que se pongan los medios para evitar que se vuelvan a producir en el futuro situaciones similares de colaboración en la corrupción (46).

---

(41) Las dimensiones de esa actuación pueden ser diversas, como se señaló antes: no comprar o vender algo en las mejores condiciones de precio, calidad y servicio, no contratar al empleado o funcionario más idóneo, usar indebidamente los activos de la empresa o Administración, etc.

(42) Otra cosa es que sea fácil o no determinar a qué se tiene derecho. Pero, por ejemplo, una empresa no tiene derecho a un contrato cuando un competidor ha ofrecido mejores condiciones en todos los aspectos, ni tiene derecho a que se dicte sentencia a su favor cuando la razón no le ampara.

(43) Cuando una empresa “no tiene más remedio” que acceder a una extorsión, debió cometer algún error en el pasado –dependencia de unos pocos clientes, insuficiente diversificación de su cartera de productos, abuso de “regalos” y otras prácticas dudosas, etc.– cuyas consecuencias paga ahora.

(44) Estas reglas son la concreción de otras, antiguas en la ética, que reciben poca atención en la actualidad, quizá por la influencia de las éticas utilitaristas y deontologistas. Cfr. Fernández (1994), Koslowski (1987), Melé (1994a).

(45) También a los empleados de la propia empresa.

(46) Sobre este criterio, cfr. García de Haro (1993).

- 4) Los directivos y empleados no deben llevar a cabo actuaciones corruptas en beneficio propio, porque faltan a los deberes de su cargo o contrato para con la empresa –con más razón, obviamente, si esas actuaciones causan un daño a la empresa (47).

### La corrupción, motivo de preocupación para las empresas

Hay muchos motivos para que las empresas estén preocupadas por los casos de corrupción en que se puedan ver involucradas. He aquí algunos:

La corrupción –también la que se lleva a cabo en (presunto) beneficio de la empresa– tiene *costes directos*, que pueden ser elevados, pues se trata de una actividad *ilegal*. De hecho, la corrupción aparece para muchas empresas como un riesgo relevante (48), del que pueden resultar importantes costes financieros para las empresas y para sus directivos, incluidas penas de prisión (49). También puede perjudicar seriamente su reputación y, por tanto, su capacidad de generar beneficios futuros. Otros costes económicos directos de la corrupción incluyen el aumento de gastos, la menor eficiencia en el uso de los recursos, etc. (50).

Se supone que los beneficios derivados de la conducta corrupta cubrirán con creces esos costes, pero no siempre es así, sobre todo cuando la empresa se ve sometida a una extorsión bajo la amenaza de un daño injusto (un chantaje, por ejemplo), del que se puede librar mediante un pago, pero sin un beneficio neto (51). Y lo mismo ocurre cuando la empresa sufre las consecuencias de conductas corruptas de sus empleados o directivos.

Desde el punto de vista puramente económico, la corrupción *es rentable* cuando el valor actual descontado de los beneficios presentes y futuros esperados supera al de los costes presentes y futuros esperados (52). Los primeros suelen ser bastante claros (por ejemplo, los beneficios derivados de un contrato), pero los segundos suelen ser más imprecisos, aunque se limiten a las variables económicas. Por ejemplo, la *probabilidad de ser atrapado* no es exógena, sino que depende de la conducta de otros corruptores y corruptos. Así, la multiplicación de casos de corrupción puede generar una mayor impunidad, pero también un

---

(47) Y, como hemos visto antes, ese daño se produce siempre, al menos en cuanto que el directivo o empleado no contribuye al bien común de la empresa, sino que actúa contra él.

(48) Según un informe de MIG (Merchant International Group, una consultora inglesa), basado en una encuesta a 7.500 empresas internacionales en 1998-1999, los principales riesgos identificados por los altos directivos procedían de la presencia de intereses privados y amiguismo, el crimen organizado y el fraude, las falsificaciones, la competencia desleal y el soborno y la corrupción (cfr. *Financial Times*, 11 de marzo de 1999). Ese riesgo se debe hacer extensivo a las conductas de los agentes, intermediarios, socios (también en *joint ventures*), subsidiarias, etc.

(49) Y la posibilidad de chantajes.

(50) Hay que estar en guardia contra los argumentos utilizados para justificar la corrupción: “todos lo hacen”, “son las reglas del juego”, “en este país, ésta es la manera de hacer negocios”, “lo hice con buena intención (para lograr algo a lo que tenía derecho, o para lograrlo antes y con menores costes)”, “la ley no lo prohíbe” (o “hay demasiados reglamentos y no se puede estar al tanto de todos ellos”), “no es para mí, sino para la empresa (o para un amigo, etc.)”, “no me queda otro remedio (la empresa está en una situación financiera difícil)”, “sólo obedecía órdenes”, “no hay que hacer olas (no conviene oponerse a lo que constituye la práctica habitual)”... Habitualmente, se trata de excusas para la comodidad o el oportunismo, o argumentos sin una base ética sólida. Sin excluir explicaciones mucho más claras: “veo una oportunidad y la aprovecho, sin preguntarme si es ética o no”, “ya sé que es inmoral, pero... sólo lo haré esta vez”, “nadie se enterará”, “en definitiva, estoy robando a ladrones”...

(51) La corrupción, en casos como éste, tiene por objeto la apropiación de una renta generada por la empresa.

(52) La explicación que la ciencia económica ofrece de la corrupción se presta a esta interpretación: se trata de un fenómeno racional (según la llamada “racionalidad económica”) y, por tanto, ajeno a toda consideración moral. Véase una explicación de ese argumento y su crítica en Argandoña (2000a). En definitiva, la corrupción es una consecuencia del relativismo ético o de la doble moral: «La corrupción no es accidental cuando se separa la ética pública de la privada» (Llano, 1999, pág. 29).

cambio de régimen (institucional y legal) y, consiguientemente, una mayor probabilidad de denuncia, que se aplica también a las situaciones pasadas (53).

La existencia de situaciones de corrupción suele exigir una menor *transparencia* en la empresa –ocultación de información, falseamiento de estados contables y de declaraciones de impuestos, etc. Esto es ya un coste importante, genera problemas –desgobierno, falta de confianza– y abre nuevas oportunidades para ser atrapado.

Además, la corrupción favorece la adopción de *estrategias inadecuadas*. En efecto, la empresa adquiere una nueva ventaja competitiva (por ejemplo, la posibilidad de aumentar sus ventas mediante el pago de sobornos), pero se trata de una ventaja no sostenible, fácilmente imitable y costosa. Puede estar descuidando, pues, sus ventajas duraderas –basadas en calidad, coste, innovación, servicio, etc.–, para pasarse a otras mucho más endebles y cuyo mantenimiento puede ser crecientemente costoso. Por ello, las actuaciones corruptas suelen ser síntoma de *falta de calidad en la dirección*, conformismo y comodidad (54). Además, las ventajas de la corrupción suelen ser transitorias, pero los costes suelen ser permanentes (55).

La corrupción tiende a *hacerse endógena* (se crean situaciones que la permiten y la facilitan), a crecer, a organizarse y a institucionalizarse (56). Esto *cambia las reglas del juego*, dificulta la competencia leal, generaliza el uso de prácticas inadecuadas, genera nuevas situaciones de extorsión y soborno, provoca “rendimientos decrecientes” de la misma corrupción –cada vez hay que pagar mayores cantidades en más instancias–, y puede alcanzar formas extremas: mafias, “servicios de protección”, crimen organizado, etc. Como en el dilema del prisionero, la conducta económicamente rentable cuando se juega una sola vez en un entorno dado –por ejemplo, cuando se responde por primera y única vez a una extorsión– deja de serlo cuando el juego es repetido –cuando hay que practicar habitualmente la corrupción– y cuando el entorno se adapta a la nueva situación –cuando la extorsión se extiende. Esto quiere decir que, una vez que la corrupción arraiga, o cuando pasa de cierto nivel, lleva a un “equilibrio” muy alejado del inicial (57).

Sobre todo, la corrupción genera procesos de *aprendizaje individual y social*, que cambian las conductas de los agentes económicos y, en consecuencia, los resultados esperados de las mismas.

- 
- (53) Esto ha debido ocurrir, por ejemplo, en escándalos recientes de financiación ilegal de partidos políticos: el descubrimiento de unos casos debe haber llevado a la búsqueda de otros, por los mismos políticos (para protegerse o para implicar a la oposición), por los jueces, por los periodistas, etc.
- (54) Las situaciones de corrupción pueden ser endémicas en ciertos sectores (construcción, obras públicas, suministros y contratos con el Estado, armas, etc.), pero también pueden surgir de manera inopinada, o puede resultar de ciertos cambios en la empresa o en el entorno. Por ejemplo, una empresa que crece rápidamente es probable que vea diluida su cultura y, por tanto, que no esté en condiciones de comprobar la calidad moral del personal nuevo y de controlarlo adecuadamente. O una empresa que pasa una temporada difícil –a consecuencia de problemas financieros, por ejemplo– y ha buscado soluciones expeditivas aunque de ética dudosa, puede tener dificultades a la hora de recuperar su pulso moral.
- (55) Una importante consecuencia de todo lo anterior es que la empresa que decide erradicar toda forma de corrupción debe tener una estrategia distinta de la empresa que paga habitualmente sobornos, así como de la que está dispuesta a pagarlos ocasionalmente.
- (56) Algunos modelos económicos de la corrupción muestran la existencia de equilibrios múltiples, es decir, situaciones estables con diferentes niveles de corrupción –digamos, alta y baja– y con sus correspondientes niveles de equilibrio en otras variables –baja y alta tasa de crecimiento, baja y alta eficiencia, distribución de la renta más o menos desigual. El paso de una corrupción baja a otra alta puede deberse a un cambio en alguno de los determinantes señalados antes –por ejemplo, una reducción del “coste” de la corrupción o un aumento de los beneficios esperados de la misma. Y el retorno a situaciones de baja corrupción se muestra siempre como algo muy costoso. Cfr. Murphy et al., (1993), Shleifer y Vishny (1998).
- (57) Sobre la ética como condición de equilibrio social a largo plazo, cfr. Argandoña (1991).

La gama de *problemas morales y humanos* que esos aprendizajes generan dentro de la empresa es muy amplia. Los directivos o empleados que se sienten forzados a participar en ella ven lesionada su dignidad y su integridad moral –y los que lo hacen de buen grado se sienten reafirmados en ese deterioro. La confianza se resiente. En un proceso de “selección adversa”, es probable que los mejores abandonen la empresa. Otros querrán aprovecharse (por ejemplo, intentando desviar en beneficio propio algunas de las cantidades que pasan por sus manos, o chantajeando a la dirección o, simplemente, guardando pruebas de la corrupción por si pueden “serles útiles” en el futuro). Otros manifestarán su disconformidad con actitudes de absentismo, bajo rendimiento, falta de iniciativa, etc. (58).

En resumen, la corrupción genera procesos de repulsa y de extensión, que rompen la unidad de la empresa y, por tanto, su capacidad de operar eficientemente en el futuro (59). Pretender que la lealtad que los directivos y empleados deben a la empresa les obliga a actuar de manera inmoral, supone una concepción errónea de ese deber de lealtad (60).

La corrupción llevada directamente a cabo por los directivos o empleados, sin orden o permiso explícito de la alta dirección, es particularmente grave, tanto si pretende un beneficio para la empresa –soborno a funcionarios o a directivos de otras empresas para conseguir contratos, por ejemplo– como si tiene lugar en beneficio exclusivo del directivo o empleado –nepotismo en la contratación de personal, favoritismo en los contratos por cuenta de la empresa, situaciones de conflicto de intereses, mal uso de los activos de la organización, etc.–, porque indica *falta de gobierno* y control en la organización (61).

Pretender que la culpa es de los directivos o empleados implicados, y no de la empresa –y, por tanto, de la alta dirección–, es un error: primero, por la responsabilidad –moral y, a menudo, también legal– que la empresa tiene en las acciones de los que trabajan para ella y/o la representan; segundo, por la imagen que esas personas dan ante el público y, sobre todo, porque las conductas corruptas de los empleados y directivos son, frecuentemente, consecuencia de los objetivos, incentivos y cultura de la organización (62).

A menudo, los empleados que incurren en actuaciones corruptas en beneficio de la empresa lo hacen esperando que, si son descubiertos, *la empresa los amparará*. Pero es difícil que en una organización que permite o no prohíbe eficazmente ese tipo de conductas tenga luego la gallardía de defender al empleado que las practica –lo que será interpretado por los demás como una debilidad más de la dirección.

La empresa –la alta dirección, en concreto– tiene ante sus empleados el deber, primero, de *prohibir* eficazmente la práctica de la corrupción dentro de la empresa, también si es en beneficio de la misma; segundo, de evitar que se creen incentivos para que sus empleados incurran en actuaciones corruptas, y tercero, de protegerlos de las presiones de

---

(58) Las reacciones éticas pueden producirse en ámbitos muy alejados de aquel en que se presenta el problema (cfr. Argandoña, 1991). Etkin (1993) señala que la corrupción no suele enfrentarse con el orden constituido, sino que convive con él, lo absorbe y lo aprovecha para su propio beneficio.

(59) Sobre la unidad en la empresa, cfr. Pérez López (1993, 1998).

(60) Tampoco es correcto que los trabajadores se amparen en sus deberes de lealtad como justificación de sus conductas corruptas. Sobre la lealtad en la empresa, cfr. Elegido (1996).

(61) Sobre el uso incorrecto de los activos de la empresa por los empleados, cfr. Kaptein (1998), cap. 4.

(62) Pueden citarse muchos ejemplos de este tipo de incentivos. Cuando a un alto directivo se le paga casi exclusivamente para que aumente el valor de las acciones, no se le incita directamente a actuar de manera inmoral, pero se está haciendo muy “cara” (en términos económicos) la conducta éticamente correcta (cfr. Argandoña, 2000b). Cuando, en la remuneración de los vendedores, se pone muy alto el listón de las ventas, se les está animando, implícitamente, a utilizar cualquier medio para aumentarlas. Y cuando se paga una elevada prima a un vendedor que ha superado ampliamente el estándar fijado, “cerrando los ojos” ante una posible actuación corrupta, se está validando y fomentando ese tipo de conductas.

corrupción en el ambiente (63). Del mismo modo, los empleados y directivos deben sentirse responsables de la erradicación de situaciones de corrupción en la empresa (64).

## Conclusiones

Las empresas bien dirigidas son conscientes de los altos riesgos que la corrupción supone. Para la obtención de un beneficio transitorio, por comodidad, o por falta de capacidad y decisión a la hora de hacer frente a un problema de mayor envergadura –la obsolescencia de un producto, la pérdida de un mercado, la aparición de nuevos competidores, el retraso en la introducción de avances tecnológicos, el mantenimiento de sueldos bajos para directivos o empleados clave, etc.–, la dirección provoca, permite o no corta con firmeza situaciones de corrupción, sin valorar suficientemente los costes de esa medida, no sólo en el plano ético, sino también en el sociológico y aun en el económico.

La corrupción, como hemos señalado, suele ser síntoma de *deficiencias importantes en la dirección*. Muestra claramente cómo el directivo que la fomenta o la permite ha quedado ciego ante determinadas dimensiones de su tarea, que no percibe y que le costará cada vez más percibir en el futuro. Porque la estrategia que sigue prescinde de ciertas consecuencias de sus acciones, derivadas de los aprendizajes morales mencionados antes, por lo que siempre tenderá a minusvalorar los efectos negativos de la corrupción y a sobrevalorar los positivos. El resultado es una dirección incompetente desde el punto de vista no sólo moral, sino también puramente técnico.

## Referencias

- Ades, A. y R. Di Tella (1994), «Competition and corruption», Oxford University Institute of Economics and Statistics, Discussion Papers n° 169.
- Ades, A. y R. Di Tella (1996), «The causes and consequences of corruption: A review of recent empirical contributions», en Harris-White y White (1997).
- Allinson, R. E. (1993), «Global Disasters. Inquiries into Management Ethics», Prentice Hall, Nueva York.
- Argandoña, A. (1991), «Ética y economía de mercado», *Información Comercial Española*, 691, marzo.
- Argandoña, A. (1994), «La ética en la empresa», Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- Argandoña, A. (1995), «Ethical aspects of a urban catastrophe», *Journal of Business Ethics*, 14, 7.
- Argandoña, A. (1997), «The 1996 ICC Report on Extortion and Bribery in International Business Transactions», *Business Ethics. A European Review*, 6, 3.
- Argandoña, A. (1999), «Las empresas ante la corrupción», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 4.

---

(63) Naturalmente, los empleados son libres, y la empresa no puede –ni debe– hacer “todo” lo posible para evitarlo. Pero debe poner los medios adecuados, sobre todo en ambientes especialmente propensos a la corrupción. Cfr. Argandoña (1999), Elegido (1996).

(64) «*The buck stops here and it stops everywhere else as well*» («yo me hago responsable, y todos los demás también») debe ser el criterio a adoptar (cfr. Allinson, 1993, pág. 39). Los consejos de este autor para la prevención de lo que él llama “desastres globales” son igualmente aplicables a situaciones de corrupción: una cadena de mando clara, la atribución precisa de las responsabilidades y el desarrollo de los flujos de comunicación posibles.

- Argandoña, A. (2000a), «Sobre la corrupción», preparado para un libro en homenaje al profesor Manuel Fernández Areal, en curso de publicación.
- Argandoña, A. (2000b), «Executive compensation using stock options: Economic and ethical aspects», preparado para Second World Congress of Business, Economics and Ethics, Sao Paulo, julio.
- Banfield, E. (1975), «Corruption as a feature of governmental organization», *Journal of Law and Economics*, 58.
- Bardhan, P. (1997), «Corruption and development: A review of issues», *Journal of Economic Literature*, 35.
- Boone, P. (1996), «Politics and the effectiveness of foreign aid», *European Economic Review*, 40.
- Clements, B., R. Hugounenq y G. Schwartz (1995), «Government subsidies: Concepts, international trends and reforms options», IMF, Working Papers n° 95/91.
- Elegido, J. M. (1996), «Fundamentals of Business Ethics. A Developing Country Perspective», Spectrum Books, Ibadan.
- Elliott, K. A. (ed.) (1997), «Corruption and the Global Economy», Institute for International Economics, Washington.
- Etkin, J. R. (1993), «La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada», McGraw-Hill, Madrid.
- Fernández, J. L. (1994), «Ética para empresarios y directivos», ESIC, Madrid.
- Fiorentini, G. y S. Peltzman (eds.) (1995), «The Economics of Organised Crime», Cambridge University Press, Cambridge.
- García de Haro, R. (1993), «Cooperación al mal, conversión y gradualidad», *Anthropotes*, 1.
- Ginwala, F. (1998), «The role of governments in international corruption», en Lange et al. (1998).
- Gupta, S., H. Davoodi y R. Alonso-Terme (1998), «Does corruption affect income inequality and poverty?», IMF, Working Paper n° 98/76.
- Harris-White, B. y G. White (eds.) (1997), «Liberalization and the New Corruption», Institute of Development Studies.
- Jain, A. K. (1998a), «Economics of Corruption», Kluwer, Dordrecht.
- Jain A. K. (1998b), «Models of corruption», en Jain (1998a).
- Johnson, S., D. Kaufmann y P. Zoido-Lobaton (1998), «Regulatory discretion and the unofficial economy», *American Economic Review*, 88.
- Johnston, M. (1997), «Public officials, private interests, and sustainable democracy: When politics and corruption meet», en Elliott (1997).
- Kaptein, M. (1998), «Ethics Management», Kluwer, Dordrecht.
- Kaufmann, D. (1997), «Corruption: The facts», Foreign Policy, verano.
- Kaufmann, D. y A. Kaliberda (1996), «Integrating the unofficial economy into the dynamics of post-socialist economies: A framework of analyses and evidence», World Bank Policy Research, Working Paper n° 1.691.
- Keefer, P. y S. Knach (1995), «Institutions and Economic Performance: Cross-country tests using alternative institutional measures», *Economics and Politics*, 7.
- Kilby, C. (1995), «Risk management: An econometric investigation of project-level factors», World Bank, Operations Evaluation Department.
- Klitgaard, R. (1988), «Controlling Corruption», University of California Press, Berkeley.
- Koslowski, P. (1987), «Moralidad y eficiencia. Líneas fundamentales de la ética económica», *Cuadernos del Seminario Permanente Empresa y Humanismo*, Pamplona.
- Krueger, A. (1974), «The political economy of the rent-seeking society», *American Economic Review*, 64.
- Lambsdorff, J. G. (1998), «An empirical investigation of bribery in international trade», *European Journal of Development Research*, 11.
- Lange, H., A. Löhr y H. Steinmann (eds.) (1998), «Working Across Cultures. Ethical Perspectives for Intercultural Management», Kluwer, Dordrecht.

- Leite, C. y J. Weidmann (1999), «Does mother nature corrupt? Natural resources, corruption, and economic growth», IMF, Working Paper n° 99/85.
- Llano, A. (1999), «Humanismo cívico», Ariel, Barcelona.
- Loayza, N. (1996), «The economics of the informal sector: A simple model and some empirical evidence from Latin America», World Bank.
- Lui, F. (1985), «An equilibrium queuing model of bribery», *Journal of Political Economy*, 83.
- Magadan, M. y J. Rivas (1999), «Corrupción y fraude. Economía de la transgresión», Dykinson, Madrid.
- Mauro, P. (1995), «Corruption and growth», *Quarterly Journal of Economics*, 110.
- Mauro, P. (1997), «The effects of corruption on growth, investment, and government expenditure: A cross-country analysis», en Elliott (1997).
- Melé, D. (1994a), «Sobornos y extorsiones en los negocios», en Melé (1994b).
- Melé, D., (ed.) (1994b), «Ética, mercado y negocios», Eunsa, Pamplona.
- Murphy, K. M., A. Shleifer y R. W. Vishny (1993), «Why is rent seeking so costly to growth?», *American Economic Review*, 83; reproducido en Shleifer y Vishny (1998).
- Nieto de Alba, U. (1994), «Economía, corrupción y ética», *Cuadernos de formación veintiuno*, 5.
- Noonan, J. T. (1984), «Bribes», McMillan, Nueva York.
- Pérez López, J. A. (1993), «Fundamentos de dirección de empresas», Rialp, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1998), «Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI», Deusto, Bilbao.
- Rose-Ackerman, S. (1975), «The economics of corruption», *Journal of Public Economics*, 4.
- Rose-Ackerman, S. (1978), «Corruption: A Study in Political Economy», Academic Press, Nueva York.
- Rose-Ackerman, S. y A. Stone (1996), «The costs of corruption for private business: Evidence from the World Bank Surveys», Yale University.
- Sachs, J. y A. Warner (1995), «Natural resource abundance and economic growth», NBER Working Paper n° 5.398.
- Shleifer, A. y W. R. Vishny (1998), «The Grabbing Hand. Government Pathologies and Their Cures», Harvard University Press, Cambridge.
- Tanzi, V. (1995), «Corruption, arm's-length relationships, and markets», en Fiorentini y Peltzman (1995).
- Tanzi, V. (1998), «Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures», IMF Working Paper n° 98/63.
- Tanzi, V. y H. Davoodi (1997), «Corruption, public investment, and growth», IMF, Working Paper n° 97/139.
- Wei, S. (1997a), «How taxing is corruption on international investors», NBER Working Paper n° 6.030.
- Wei, S. (1997b), «Why is corruption so much more taxing than tax? Arbitrariness kills», NBER, Working Paper n° 6.255.
- World Bank (1983), «World Development Report 1983», Oxford University Press, Nueva York.