

# México, corrupción organizacional institucionalizada: un estudio de caso

*Mexico, institutionalized organizational corruption: a case study*

**Pablo Guerrero Sánchez**

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

[pablodbk@gmail.com](mailto:pablodbk@gmail.com)

**Luis Pérez Álvarez**

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

[lpalvarez@uaem.mx](mailto:lpalvarez@uaem.mx)

## Resumen

El presente trabajo expone las razones que desde la perspectiva organizacional explican por qué en México no se han logrado implementar mecanismos de desarrollo en los principales temas sociales, económicos, políticos, educativos, científicos, de justicia, de gobierno y de salud, a nivel federal, estatal y municipal. Debido a distintos intereses (Banfield, 1975) y a la corrupción —que “existe en los tres niveles, [siendo] la más grave la federal... mientras que la de la policía es percibida como la más común, seguida de la de los diputados, y en menor grado la de las organizaciones privadas” (Morris, 2003, p. 678)—, existe una relación entre los compromisos, los actores y el gobierno, a partir tanto de la formación de cierta cultura (Xiaoqing, 2010) como de valores que se da entre sujetos que cultivan el hábito de la corrupción dentro de las organizaciones. Esto ha ocasionado que las instituciones en México sean débiles y que no se puedan establecer los mecanismos adecuados para la fundamentación de organizaciones e instituciones formales que regulen los temas sustantivos del país.

**Palabras clave:** corrupción organizacional, contexto y cultura.

## Abstract

This paper exposes the reasons that explain why from the organizational perspective, Mexico have failed to implement mechanisms of development for the main matters social, economic, political, educational, scientific, of Justice, of Government and of health, at the federal, State and municipal levels. Due to different interests (Banfield, 1975) and to the corruption—that "exists in the three levels, [being] the more serious the federal... while the police is perceived as the most common, followed by the deputies, and to a lesser degree of private organizations" (Morris, 2003, p. 678)—, There is a relationship between commitments, stakeholders and Government, from both the training of a certain culture (Xioajing, 2010) as well as values that occurs between individuals who cultivate the habit of corruption within organizations. This has caused that institutions in Mexico are weak and that no suitable mechanisms can be set for the foundation of organizations and formal institutions that regulate the substantive themes of the country.

**Key words:** organizational corruption, context and culture.

**Fecha Recepción:** Marzo 2015

**Fecha Aceptación:** Septiembre 2015

---

## Introducción

### Definición

La corrupción puede clasificarse en niveles macro, medio e individual. En el nivel o grado organizacional, el concepto básico de corrupción involucra a dos agentes ( $x$  y  $y$ ), siendo uno de ellos el que viola la regla ética de acuerdo a los deseos del otro (Hodgson & Jiang, 2008, p. 70); además, existe *influencia*, recursos y abuso de responsabilidades colectivas para *finés privados* (Husted, 1994, p. 18), así como un *comportamiento* ubicado dentro de una *cultura* organizacional colectiva o individual, lo cual puede producir *simulación* (Chatman & Barsade, 1995). Esto se opone al “buen desarrollo económico del que depende un buen gobierno que controla la corrupción, que es estable políticamente, que aplica la ley, que

tiene calidad institucional, de propiedad, derechos contractuales y libertades civiles” (Muhammad, 2014, p. 63), “reduciendo así la inversión y el crecimiento económico” (Getz & Volkema, 2001, p. 8). En estas condiciones, el gobierno federal, estatal y municipal, en organizaciones públicas y privadas, está traspasado por la corrupción.

### **La corrupción como un problema de gobierno en el nivel macro y meso**

La gobernabilidad, la rendición pública y la eficacia de la acción de gobierno afectan en diferentes contextos (Muhammad, 2014, p. 65). Esto desvía la atención “del fracaso de las políticas de ajuste estructural” (Harrison, 2007, pág. 675), y hace que a nivel medio la *gobernabilidad* implique discursos políticos contradictorios sobre la soberanía y la democracia, dejando a la deshonestidad al amparo de una zona gris (Land, Loren, & Metelmann, 2014, p. 235); de ahí la contradicción entre la moral y el éxito (Derrida, 2005). Entender la corrupción es entender la voluntad humana en cuanto a la estructura de acción entre “el determinismo y la libertad”; sin embargo, es muy difícil identificar los vínculos causales de la corrupción cuando estos se estudian como un acto y no como un proceso (Graaf, 2007, p. 40).

### **Causas, razones y fuentes**

La corrupción puede analizarse desde estructuras macro, desde la psicología social y la teoría de grupos, o desde la teoría de la acción social. No obstante, la teoría de Caiden (2001, pp. 21-26) muestra causas o factores psicológicos, ideológicos, externos, económicos, políticos, socio-culturales y tecnológicos en los que “el grado de corrupción varía ampliamente entre los individuos, los organismos públicos, las culturas administrativas y las regiones geográficas”. Esto es visible en las diferencias que hay entre los ingresos y las condiciones laborales (Fijnaut, 2002) o “las medidas de intervención del gobierno (o el gobierno y sus reglamentos), los salarios del sector público, el sistema de contratación y la promoción y el tamaño de la burocracia, y en el caso de las empresas, la situación de monopolio” (Ahmad, 2004, p. 62). El monopolio tiene un precio, ya que el dinero no va al gobierno u organización sino a un agente o (persona) (Banfield, 1975, p. 596). Aquí, la corrupción “es igual al monopolio más la discrecionalidad menos la contabilidad” (Klitgard, 2006, p. 4). Ahí no existe libre competencia y el sistema judicial no

está desarrollado o no es lo suficientemente independiente (Ahmad, 2004, p. 67) debido a la falta de “libertad de prensa, la inequitativa distribución del ingreso y nivel, la competencia burocrática, la urbanización y el nivel educativo y de información” (Ahmad, 2004, pp. 68, 72); así, los países con instituciones débiles son más corruptos que los países con instituciones fuertes (Morris, 2003, p. 672).

Para Buscaglia (2014), los estados débiles generan vacíos de poder. En consecuencia, las causas, razones y fuentes de la corrupción en los más de 109 países del orbe en los que ha estudiado y documentado el fenómeno, están asociadas a la falta de controles judiciales, patrimoniales, de la corrupción misma, a la falta de participación ciudadana y a la escasa participación internacional de los gobiernos para combatir realmente este flagelo. Sobre los controles judiciales apunta que en tanto los procuradores y agentes del ministerio público sigan siendo nombrados por los presidentes de la república y los gobernadores, estos junto con los cuerpos policíacos (federales y estatales) solo servirán a quienes los han nombrado, siendo una mera pantomima la procuración e impartición de justicia.

### **Cultura y valores sociales nacionales que afectan la corrupción a nivel meso**

El colonialismo y la religión también han impactado en este fenómeno (Ahmad, 2004, p. 70); por ejemplo, existe menos corrupción en el protestantismo y más corrupción en las culturas católica y musulmana (Connelly & Ones, 2008, p. 366). Por tanto, se deben analizar las creencias bíblicas sobre la justicia, así como el objetivo meramente económico de los valores sociales actuales (Banfield, 1975, p. 593).

Estos valores impactan “el comportamiento de los funcionarios públicos... para fines privados” (Huntington, 1989, p. 377), para quienes “lo que es organizacionalmente corrupto en un contexto organizativo, ético y cultural puede no serlo en otro... haciendo que los resultados sean histórica o geográficamente específicos” (Hodgson & Jiang, 2008, p. 71). “En cualquier sociedad, la corrupción es un fenómeno cambiante, algunos de sus aspectos, como moralidad, cultura y conceptualización, son afectados por los intereses personales, los valores culturales y el estatus socioeconómico del corrupto” (Pardo, 2004, p. 2 en Harrison, 2007, p. 673). Los valores pierden fuerza ante el contexto y el significado que se les otorgue, es decir, ante la percepción que se tenga de ellos.

En tales contextos se forman *antivalores* como la corrupción, que ha sido creada por el hábito que construye la subjetividad en el inconsciente colectivo y la percepción misma del acto. Por ejemplo, se percibe de manera diferente la corrupción de un ciudadano de la de un presidente o un empresario; y se juzga con mayor severidad “a jueces que a agentes de policía; al soborno y a la extorsión que a los conflictos de interés, o con mayor dureza a la contribución de la campaña que al clientelismo; y a la actitud perjudicial que a la actitud mezquina” (Malec, 1993, p. 16). Dicho comportamiento puede calificarse de negativo puesto que surge del interés egoísta de únicamente beneficiarse a sí mismo (Linstead, Maréchal, & Griffin, 2014, p. 169).

El conflicto de interés implica una ganancia personal (Macrina, en Aluja y Birke, 2004, p. 113) económica y psicológica (Deepak & Gino, 2011, pág. 563). Por su parte, la organización capitalista representa la verdadera deshonestidad, debido a que los defectos personales no explican la mala conducta corporativa, sino la cooperación tácita o implícita de otros (Land, Loren, & Metelmann, 2014, p. 236), convirtiéndose en un sistema dinámico interpersonal y relacional, donde los individuos actúan para sobrevivir y adaptarse al sistema.

### **Perspectivas, teorías y aproximaciones**

Existe una diversidad de posturas y explicaciones sobre el fenómeno de la corrupción en las organizaciones.

La teoría de la elección pública estudia la racionalidad limitada, mientras que las teorías de la manzana podrida explican la corrupción desde un mal carácter. La teoría de la cultura organizacional explica patrones culturales que producen un estado mental. Las teorías de valores sociales en choque, donde las causas son los valores y normas de la sociedad que influyen las de los individuos, reducen los aspectos situacionales a conflictos morales individuales. En la teoría del ethos de la administración pública existe una causa entre la presión social sobre los niveles de las organizaciones y los oficiales. Finalmente tenemos las teorías de la correlación sin un modelo causal, donde se estudian elementos situacionales (Graaf, 2007, p. 46).

Un actor se puede corromper bajo la perspectiva de la acción racional, que se enfoca en incentivos ambientales y situacionales para cometer el crimen, (Bertrand, Lumineau, & Fedorova, 2014, pág. 884); sin embargo, “la gente usualmente actúa a partir de un impulso ético en situaciones prototípicas” (Land, Loren, & Metelmann, 2014, p. 237), midiendo el costo-beneficio, así como la probabilidad de recibir un castigo. En el caso que tratamos se miden las consecuencias de los actos de corrupción del agente con poder; si este es un líder político o un funcionario es percibido como alguien libre de comportarse de esa manera. En Latinoamérica existe un sinnúmero de ejemplos de este tipo, que desembocan en un problema cultural, económico y político que da estructura a la acción y define la percepción. La corrupción y la impunidad son problemas mayores en Latinoamérica, así como la creencia de que no se puede hacer nada al respecto (López & Hemby, 2002).

En estas condiciones, “caracterizadas por el escaso desarrollo económico, fuertes enclaves tradicionales, falta de equidad en el ingreso y sistemas sociales jerárquicos de rol social, los gobiernos son típicamente más corruptos” (Ficher, Ferreira, Milfont, & Pilati, 2014, pág. 1594), haciendo que la percepción de impotencia produzca falta de participación, mayor corrupción y se generen personalidades (Morris, 2003, p. 674).

### **La corrupción como enfermedad o desviación**

Algunas personas se vuelven corruptas debido a factores externos o a su personalidad psicopática, generando costos en la relación organizacional (Hodgson & Jiang, 2008, p. 74), así como problemas de gobernabilidad (Husted, 1994, p. 21). Algunas pueden “respetar la ley porque consideran que es benéfico, mientras que otras lo hacen porque temen a la autoridad” (Morris, 2003, p. 684). Aunque en términos de ley, “el conocimiento [puede llevar] a la conciencia de las consecuencias que genera el romperla, y así incrementar el soporte moral” (Godson, 2002, p. 440), dicho conocimiento también puede generar corrupción en cuerpos policíacos y abogados, ya que los conocimientos y las estructuras de la personalidad están ligados con los niveles cognitivo, afectivo y social.

En una personalidad organizacional (Moufahim, Reedy, & Humphreys, 2015) se generan “emociones, respuestas sociales y procesos de identificación y rabia, que pueden inducir a la acción” (Zietsma & Toubiana, 2015). Desde la perspectiva de las manzanas podridas, esto es interno y moral (Segal & Lehrer, 2012). Cuando se agrega el factor psicológico

social del estatus: la búsqueda de prestigio, las necesidades de placer, o la formación reactiva frente a la frustración social, los agentes racionalizan y legitiman sus acciones, y en sus desvíos psicopáticos proyectan la culpa en los clientes, usuarios o ciudadanos, formando en esta relación social una clase de personalidad y subjetividad.

Desde la criminología, la personalidad se explica “viendo en el delincuente a una persona relativamente libre de los apegos íntimos, las aspiraciones y las creencias morales que sostienen a la mayoría” (Hirschi, 1969); sus *aspiraciones* pueden llevarlo al oportunismo (Malhotra & Gino, 2011, p. 559), dentro de un contexto de incentivos monetarios y opciones fuera de la norma (Malhotra & Gino, 2011, p. 578). En dinámicas de grupos de una cultura organizacional, donde todos son corruptos, los individuos tienen que sobrevivir a la estructura y demandas de la organización siendo también corruptos; en ocasiones, el pobre desempeño de la organización les lleva a cometer actos corruptos o a alinearse con organizaciones ilegales (Bertrand, Lumineau, & Fedorova, 2014, pág. 885). Aquí la organización es la que corrompe a los individuos, ¿pero en qué condiciones los individuos pueden corromper a la organización?

### **¿La persona corrompe a la organización o la organización corrompe a la persona?**

La corrupción es contagiosa cuando la organización o el país son corruptos, de esa manera cualquiera que viva en dicho entorno puede corromperse ya que dejar de hacerlo significa traicionar al grupo (Graaf, 2007, p. 52); la gente se infecta, inicia, continúa o sucumbe a la corrupción a través de la coerción, condonación o cumplimiento de ciertas prácticas (Pinto, Leana, & Pil, 2008). “Un ambiente organizacional puede corromper” (Land, Loren, & Metelmann, 2014, p. 237). Aquí no corromperse implica romper el contrato psicológico donde la organización otorga recursos de dinero, poder, estatus y seguridad a cambio de lealtad, y donde hablar mal de la organización o de los miembros corruptos se convierte en un tabú. “Los ambientes de trabajo funcionales pueden generar corrupción cuando se pasan por alto las expectativas de los empleados, quienes piensan que no están recibiendo lo que merecen” (Kingshott & Dincer, 2004, pág. 69). “El dinero y el poder están asociados a beneficios psicológicos y pueden cambiar el comportamiento de la gente” (Deepak & Gino, 2011, pág. 559). La distancia que se tiene con relación al poder ha sido el predictor cultural

más fuerte de la corrupción (Connelly & Ones, 2008, p. 355), puesto que determina las relaciones entre los actores dentro del sistema.

El sistema como interconexión de relaciones e interdependencias puede en consecuencia determinar el comportamiento individual; tienta con las ganancias pecuniarias y desincentiva el acatamiento de las reglas. Cuando los niveles de moralidad y confianza disminuyen se vuelve más difícil resistirse a las prácticas corruptas (Hodgson & Jiang, 2008, p. 61).

La corrupción puede surgir desde el seno familiar, donde se aprenden valores o antivalores, o desde organizaciones secundarias como escuelas, hospitales, oficinas gubernamentales y empresas; asimismo, surge a partir de valores sociales en conflicto, por ejemplo, protegiendo ilegalmente a familiares y amigos, negando cualquier derecho a los enemigos, o aplicando la ley únicamente a los desconocidos (Graaf, 2007, p. 54). Los contratos compartidos ocurren más a menudo entre amigos y familiares porque dichas relaciones reducen el riesgo y los costos de transacción (Husted, 1994, p. 22); aunque en el capitalismo se dependa de riesgos (Wexler, 2010), la ley se convierte en un recurso de poder discrecional que desvirtúa su legitimidad. ¿El comportamiento es siempre oportunista, o podría ser altruista? (Segal & Lehrer, 2012, p. 170). ¿En el caso de las organizaciones, de los directivos, supervisores y operativos, su tipo de personalidad es distinto y su relación y distancia con el poder puede representar una diferencia? ¿O en el caso de la gestión de las organizaciones públicas es distinto al de las empresas, aun estando ambas dentro del mismo contexto organizacional o bajo diferentes ejercicios de poder?

La nueva gerencia pública enfocada en indicadores nos lleva a mayor corrupción (Graaf, 2007, p. 57) debido a su enfoque economista que no atiende problemáticas éticas (Gregory, 1999). Al tomar elementos de la organización privada debe “tomar riesgos para maximizar ganancias” (Land, Loren, & Metelmann, 2014, p. 241). “En México cada vez es más compleja la relación entre los políticos y los servidores corruptos, los problemas organizacionales, el sector público, los negocios y el crimen organizado” (Graaf, 2007, p. 61).

Algunos criminólogos han sugerido el empleo del análisis de redes, es decir, una estructura que se auto organiza a partir de la conducta que van adquiriendo las partes que la componen. Al contrario de las empresas formales y jerárquicas, dos males que aquejan a las instituciones de seguridad y justicia son su debilidad y proclividad, casi de origen, a la corrupción. Ambos males han llegado a nivel extremo en los ámbitos estatal y municipal (Castellanos, 2013, pp. 15, 42).

En consecuencia, existen “traficantes y políticos mexicanos vinculados entre sí; complicidad entre autoridades y agencias con intereses opuestos” (Castellanos, 2013, pp. 68, 69). La corrupción expresada en términos de “soborno, nepotismo, trampa, extorsión... refleja la relación entre personas y burocracias, pero cuando tiene que ver con el desarrollo de políticas públicas, los matices tienden a desaparecer” (Harrison, 2007, pág. 673). En Latinoamérica, la política y la relación con el poder determinan las acciones.

En algunos países la distancia con el poder tiende a recompensar más a la lealtad que al mérito, haciendo difícil que los subordinados reten las prácticas de sus superiores (Connelly & Ones, 2008, p. 355). Existen efectos psicológicos en función del tipo de motivación sobre la acción; “los salarios no son el único motivo, sino también la amplia gama de beneficios que están buscando. Se debe entender la falla del empleador en las promesas inherentes dentro del contrato [psicológico]” (Kingshott & Dincer, 2004, pág. 82).

Las organizaciones en México actúan en función de sus relaciones y distancia con el poder, debilitando las estructuras formales e institucionales, incluso en casos donde debería fomentarse la ley como en las organizaciones policiacas.

### **El debilitamiento de las corporaciones, organizaciones e instituciones policiacas**

Cuando un informante clave de la policía de Morelos se reunió con el director de una escuela primaria donde habían sorprendido a un niño con droga, conminó: “No diga nada, porque si no matan al niño, lo matan a usted (el director de la escuela) y me matan a mí”. Dicha afirmación indica la infiltración, el miedo y el poder que ha corrompido a los actores de otras organizaciones e instituciones: los agentes, policías, jueces, haciendo que haya ausencia de mecanismos de control entre el narco y la autoridad (Castellanos, 2013, p. 77).

De esa manera, “existe una relación negativa entre la calidad de las instituciones de un país y la probabilidad de participación en un cartel criminal” (Bertrand, Lumineau, & Fedorova, 2014, pág. 889); aquí los policías suelen mostrar codicia, tenacidad y cautela (Gonzalez & Pérez Floriano, 2015, p. 1), interpretando a la primera como el deseo de obtener más de algo (Wang & Murnighan, 2011). Estos deseos son movilizados por “grupos identificados con mayor influencia de corrupción, como el narcotráfico, el crimen organizado, las corporaciones multinacionales, los negocios nacionales y los sindicatos (EDGE 2001)” (Morris, 2003, p. 680). La policía está expuesta a cometer crímenes y a corromperse debido a su bajo salario, así como a ser vulnerada físicamente debido a la baja calidad de su equipamiento (LaRose & Maddan, 2009) (Sabet, 2012) (Uldriks, 2010); la policía mexicana enfrenta un alto grado de peligro y encubrimiento en relación con el crimen organizado (Daly, Heinle, & Shirk, 2012), así como una cultura organizacional caótica, caracterizada por la solidaridad con delincuentes, secrecía, dependencia mutua, una estructura jerárquica estricta, gestión desleal y clima competitivo (Costas & Grey, 2014). De esa manera, la corrupción en las organizaciones policiacas pasa por procesos de cinismo, racionalización y proyección de la culpa. En México es común que las organizaciones policiacas tiendan a comportarse como las criminales en una especie de isomorfismo.

Las organizaciones criminales pueden comportarse así porque su contexto se los permite (Bertrand, Lumineau, & Fedorova, 2014, pág. 881); en el caso de las organizaciones legales existe la necesidad de diseñar estrategias efectivas de control (Bertrand, Lumineau, & Fedorova, 2014, pág. 900) a través de normas que pondrían las formas informales bajo controles normativos (Kayes, 2006, p. 55), reglas, supervisión y sanciones a su transgresión.

El Estado y las organizaciones criminales se han estado relacionando de nuevas maneras a partir de la violencia y la corrupción, en “un mecanismo de convivencia que les facilita su desarrollo e impunidad” (Castellanos, 2013, p. 85), algo que sucede en México en una proporción aproximada de 96 % (Morris, 2003, p. 692). Tras evaluar el costo beneficio del acto de corrupción y la falta de interés del gobierno por combatirlo se llega a la conclusión de que actuar sería ir en contra de los propios intereses. Ese parece ser el caso de la legalización de la marihuana en México.

El estado de derecho y las instituciones en México cada vez son más débiles, facilitando que el poderío económico de las organizaciones ilegales permee en el país a todos los niveles, en un pacto de convivencia “civilizada” entre el Estado y la delincuencia organizada (Castellanos, 2013, p. 164).

La forma en la que se ha desvirtuado el estado de derecho en la cotidianeidad ha contribuido a crear un clima organizacional corrupto, así como un imaginario social sobre la corrupción.

### **La normalización de la corrupción en el imaginario social**

El concepto de *habitus* de Bourdieu y la percepción interna ayudan a relacionar estructuras sociales y mentales que predisponen a la gente a la corrupción. El proceso como *habitus* organizacional se internaliza a través del liderazgo, el conflicto y el cambio (Graaf, 2007, p. 74), cuando “conductas corruptas son aceptadas como mala conducta normal” (Gonzalez & Pérez Floriano, 2015, p. 4). “La presentación de ciertos símbolos culturales puede activar comportamientos, creencias y actitudes que incrementan la probabilidad de actuar con corrupción” (Ficher, Ferreira, Milfont, & Pilati, 2014, pág. 1595), aunque “el comportamiento en los negocios puede no ser consistente con las creencias” (Husted, 1994, p. 17) y haber un comportamiento insidioso en el lugar de trabajo, como hacer daño de forma sutil, repetida y directa a individuos y organizaciones de todo tipo en el contexto laboral (Linstead, Maréchal, & Griffin, 2014, p. 168).

Existe asimismo corrupción organizacional en el ámbito público y privado (Hodgson & Jiang, 2008, p. 60), cuyas motivaciones son psicológicas y perceptivas sobre la situación (Davis, Shoorman, & Donaldson, 1997), en una cultura social corporativa irresponsable (Anand & Ashforth, 2005) (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008) (Daboub, Rasheed, Priem, & Gray, 1995) (De Maria, 2009) (Doig, 2011) (Karhunen & Kosonen, 2013) (Rocha, Brown, & Cloke, 2011). En consecuencia, la corrupción no solo está ligada a la acción de la burocracia sino también a la acción privada dependiendo del contexto, ya que el marco normativo institucional en México es débil e imperfecto, ya sea en el ámbito de la salud, la educación o cualquier otro. El conocimiento confiere poder, el cual genera corrupción; si la ciencia genera conocimiento y este confiere poder, entonces la ciencia genera corrupción (Reyes Gómez & Valles Romero, 2010, p. 3). La conducta corrupta, así

como los valores, forman parte de la cultura y la personalidad.

Para el cumplimiento de las restricciones a la acción organizacional que están fuera de la voluntad individual se requiere que “muchas normas sean validadas por un tercero,” (Hodgson & Jiang, 2008, p. 63). “Si el empleado cumple con las normas dentro de la organización, significa que los controles funcionan; si no funcionan, significa que se necesitan más controles” (Das & Teng, 1998) (Inkpen & Curral, 2004). Esto implica una relación entre la institución y la psicología, donde “el papel del hábito es importante porque suele implicar un patrón sostenido” (Hodgson & Jiang, 2008, p. 66). “Los hábitos son establecidos mediante comportamientos repetidos” (Kilpinen, 2000) (Wood, Quinn, & Kashy, 2002) (Hodgson & Jiang, 2008), convirtiéndose en un asunto legal, moral y ético que se da a través de la práctica de valores (Miller, 2005).

Los controles sobre la corrupción deben establecerse desde arriba, para reducir la discrecionalidad y el oportunismo (Segal & Lehrer, 2012, p. 175) (Husted, 1994), siendo este la búsqueda del *interés propio* mediante la astucia. Se puede lograr reducir esta conducta oportunista mediante mecanismos de autocontrol (Lange, 2008, p. 720). Los controles externos parecen ser más eficaces, haciendo que la descentralización pueda entonces ejercer una influencia a nivel narcisista en los sujetos, para alinear sus objetivos e intereses con los del bienestar colectivo y social, para lo cual es necesario interpretar los marcos normativos (Segal & Lehrer, 2012, p. 181). Las identidades internas se cambian al adoptar valores; “se pueden explicar dichos cambios en la identidad: la autoexpresión, la autoestima, la autoeficacia, la autoevaluación, la auto-consistencia, la teoría de la identidad social, el interaccionismo simbólico y la identificación personal con el líder” (Segal & Lehrer, 2012, p. 183), cambiando mediante mecanismos de autorregulación, control y cultura, regulación por pares y externa (Segal & Lehrer, 2012, p. 187). De esta manera, incluso en los casos de las organizaciones gubernamentales y la presidencia, la agencia que regule la corrupción debería ser externa al país para ortorgar dicha confianza.

Morris (2003, p. 180) encontró a partir del ranking provisto por las empresas que donde había más corrupción era en la policía federal, la PGR, el IPAB, Customs, Pemex, el Congreso y el IMSS.

## **Metodología e investigación de campo**

Una serie de entrevistas se llevaron a cabo en diversos ámbitos organizacionales, así como una investigación de campo y una observación etnográfica en organizaciones gubernamentales, con los siguientes resultados: con respecto a la manipulación dentro de la organización en una población de individuos entrevistados, estos admitieron que podían hallarla reprobable cuando era ejercida en su contra, mientras que cuando era cometida contra otros miembros de la organización no lo conceptualizaban como moralmente negativo. Esto suele presentarse sobre todo en los casos donde la familia ha construido un sistema de valores carente de límites, reduciendo la capacidad de empatía y de sentimiento de culpa, e incrementando en todos los casos analizados poco control a los impulsos y baja tolerancia a la frustración, por lo cual la manipulación y la mentira eran una concomitante. En todo caso, la personalidad corrupta como factor interno se vinculaba con los factores externos de permisibilidad y la poca probabilidad o riesgo de ser atrapados.

Por otra parte, siguiendo lineamientos metodológicos de tipo cualitativo se logró entrevistar a una veintena de empleados de la PGR en México, especialmente a los evaluadores del Centro de Control de Confianza (Pérez, 2010). Este Centro es el lugar donde se llevan a cabo las evaluaciones de control (médico-toxicológico, psicológico, entorno social y situación patrimonial, poligrafía) para el ingreso y permanencia del personal sustantivo (policías judiciales, agentes del ministerio público, peritos y mandos medios). Los entrevistados de las diferentes áreas reportaron que es frecuente que los evaluados admitan conductas de corrupción, entre las que se encuentran el “charolazo” en los servicios de transporte público, probar el polvo blanco con la lengua para corroborar si se trata o no de cocaína, promover y recibir dádivas para negociar la liberación de delincuentes detenidos, ingerir drogas, quedarse con droga y otros objetos al realizar decomisos, hacer uso excesivo de la fuerza o incluso llegar a torturar a los detenidos, tener vínculos y tratos con grupos de la delincuencia organizada, entre otras. Estas prácticas de corrupción están sostenidas en una cadena de mando que casi siempre escala hasta los niveles más altos de la institución, aunque públicamente siempre se niegue. Este fenómeno guarda estrecha relación con los bajos sueldos del personal sustantivo, quienes se ven orillados a recibir dádivas o sobornos “para completar el sueldo”; con rasgos antisociales de personalidad, conflictos de poder

entre grupos, adicciones, estrés laboral, etcétera.

En otra de las aristas de esta misma investigación, los entrevistados reportaron que es común que familiares y amigos de los titulares de las diferentes áreas de la PGR, no pasen por los diferentes filtros de control de confianza, sino que sean directamente contratados y colocados en puestos de mando, muchas veces sin contar con los estudios, la preparación o experiencia pertinentes según sea el caso y percibiendo los más elevados sueldos. Esto contrasta con los sueldos percibidos por profesionistas que diariamente llevan a cabo una labor desgastante en este tipo de ambientes de trabajo. Asimismo, muchos empleados que ocupan mandos medios y de mayor jerarquía nunca son evaluados con estos filtros, salvo cuando se han convertido en un lastre para la institución y se busca la manera de despedirlos.

### **Conclusiones**

El fenómeno de la corrupción es multifactorial. Para poder entenderlo es preciso considerar una amplia gama de causas, condicionantes y desencadenantes en las áreas individual, grupal, organizacional, institucional y social. Es un hecho que no existen grupos humanos que lleven en su ADN la carga genética que los predisponga a ello. Tampoco es un fenómeno meramente cultural, debido al simple hecho de que en las sociedades estudiadas y consideradas como las más corruptas no todos sus integrantes se involucran en acciones de corrupción; por otra parte, no existen sociedades que no hayan experimentado aunque sea en grado mínimo el fenómeno de la corrupción.

La corrupción es un complejo entramado de factores individuales, familiares, grupales, organizacionales, institucionales y sociales, donde necesariamente se entretrejen elementos biológicos, psicológicos, históricos, culturales, educativos, económicos, laborales, morales y circunstanciales que llevan a un individuo, grupo u organización a comportarse de manera corrupta hasta el grado de llegar a considerar como natural dicha conducta.

## Bibliografía

- Aluja, M. Y. (2004). Panorama general sobre los principios éticos aplicables a la investigación científica y la educación superior. En M. A. Birke, *El papel de la ética en la investigación científica y la educación superior*, pp. 87-143. México: Fondo de Cultura Económica/Academia Mexicana de Ciencias.
- Ahmad, N. (2004). Corruption and competition in bureaucracy: a cross-country analysis . *Pakistan Economic and Social Review*, 61-86.
- Anand, V., & Ashforth, B. E. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19, 9-23.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, s. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33, 670-684.
- Banfield, E. C. (1975). Corruption as a feature of governmental organization. *Journal of Law and Economics*, 8 (3), 587-605.
- Bertrand, O., Lumineau , F., & Fedorova , F. (2014). The Supportive Factors of Firms' Collusive Behavior: Empirical Evidence from Cartels in the European Union. *Organization Studies*, 35 (6), 881-908.
- Buscaglia, E. (2014). *Vacíos de poder en México*. México: Debate.
- Caiden, G. (2001). *Corruption and Governance*. Bloomfield: Kumarian Press.
- Castellanos, V. G. (2013). *historia del narcotráfico en México*. México: Aguilar.
- Chatman, J. A., & Barsade , S. G. (1995). Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 423-443.
- Connelly, B. S., & Ones, D. S. (november de 2008). The Personality of Corruption A National-Level Analysis . *Cross-Cultural Research*, 353-385 .
- Costas, J., & Grey, C. (2014). Bringing secrecy into the open: Towards a theorization of the social processes of organizational secrecy. *Organization Studies*, 23, 1423-1447.
- Daly, C., Heinle, K., & Shirk, D. A. (2012). *Armed with impunity: Curbing military human rights abuses in Mexico*. Special Report of the Trans-Border Institute.

- Daboub, A., Rasheed, A. M., Priem, R. L., & Gray, D. A. (1995). Top management team characteristics and corporate illegal activity. *Academy of Management Review*, 20, 138-170.
- Das, T., & Teng, B. (1998). Between trust and control. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- Davis, J., Shoorman, D., & Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20- 47.
- Deepak, M., & Gino, F. (2011). The Pursuit of Power Corrupts: How Investing in Outside Options Motivates Opportunism in Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56 (4), 559-592.
- Derrida, J. (2005). *Rogues: Two essays on reason*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Doig, A. (2011). Numbers, words and KYC: Knowing your country and knowing your corruption. *Critical Perspectives on International Business*, 7, 142-158.
- Ficher, R., Ferreira, M. C., Milfont, T., & 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 .
- Fijnaut, C. &. (2002). *Corruption, Integrity and Law Enforcement*. Den Haag: Kluwer Law International.
- Geoffrey Hodgson, S. J. (2008). La economía de la corrupción y la corrupción de la economía: una perspectiva institucionalista. *Revista de Economía Institucional*, 10 (18), 55-80.
- Getz, K. A., & Volkema, R. J. (March 2001). Culture, Perceived Corruption, and Economics A Model of Predictors and Outcomes. *Business & society*.
- Godson, D. J. (2002). Countering crime and corruption: A school-based program on the US-Mexico border. *Criminal justice*, 2 (4), 439-470.
- Gonzalez, J. A., & Pérez Floriano, L. R. (2015). If You Can't Take the Heat: Cultural Beliefs about Questionable Conduct, Stigma, Punishment, and Withdrawal among Mexican Police Officers. *Organization Studies*, 1- 23.
- Graaf, G. D. (2007). Causes of corruption: towards a contextual theory of corruption. *Public Administration Quarterly*, 31 (1), 39-86.

- Gregory, R. (1999). Social Capital Theory and Administrative Reform: Maintaining Ethical Probity. *Public Administration Review*, 59, 63-76.
- Harrison, E. (2007). Corruption. *Development in Practice*, 17 (4), 672-678.
- Hirschi, T. (1969). *Causes of Delinquency*. Piscataway: Transaction Publishers.
- Huntington, S. (1989). Modernization and Corruption. *Political Corruption*, 377-388.
- Husted, B. W. (1994). Honor among thieves a transaction cost interpretation of corruption in third world countries. *Business Ethics Quarterly*, 4 (1), 117- 27.
- Jaime, L., & Hemby, L. (septiembre 2002). Democracia y activismo anticorrupción. *Revista Probidad*.
- Klitgard, R. (march 2006). International cooperation agaist corruption. *Fianance and development*, 3-6.
- Karhunen, P., & Kosonen , R. (2013). Strategic responses of foreign subsidiaries to host country corruption: The case of Finnish firms in Russia. *Critical Perspectives on International Business*, 9, 88-105.
- Kayes, D. C. (2006). Organizational Corruption as Theodicy. *Journal of Business Ethics*, 67 (1), 51-62.
- Kilpinen, E. (2000). *The enormous Fly.Wheel of society: Pragmatism's Habitual Conception of Action and Social Theory*. Helsinki: University of Helsinki.
- Kingshott, R. P., & Dincer , O. C. (2004). Determinants of Public Service Employee Corruption: A Conceptual Model from the Psychological Contract Perspective. *Journal of Industrial Relations*, 50 (1), 69-85.
- Land, C., Loren, S., & Metelmann, J. (2014). Rogue Logics: Organization in grey Zone. *Organization Studies*, 35 (2), 233-253.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, 33, 710-729.
- LaRose, A., & Maddan, S. A. (2009). Reforming la policía: Looking to the future of policing in Mexico. *Police Practice and Research*, 10, 333-348.
- Laura Verónica Reyes Gómez, J. A. (2010). El deber ser del investigador. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2 (19).
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies*, 35, 165-188.

- Malec, K. (1993). Public Attitudes toward Corruption: Twenty-five Years of Research. *Ethics and Public Administration*, 13-27.
- Malhotra, D., & Gino, F. (2011). The Pursuit of Power Corrupts: How Investing in Outside Options Motivates Opportunism in Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56 (4), 559-592 .
- Maria, W. D. (2009). Business, ethnography and the global economic crisis: Paradigm power in the African 'corruption' debate. *Critical Perspectives on International Business*, 5, 263-284.
- Miller, S. (2005). Corruption. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* .
- Morris, S. E. (2003). Corruption and Mexican Political Culture. *Journal of the Southwest*, 45 (4), 671-708.
- Moufahim, M., Reedy, P., & Humphreys , M. (2015). The Vlaams Belang: The Rhetoric of Organizational Identity. *Organization Studies*, 36 (1), 91-111.
- Muhammad, I. (2014). Aid allocation, selectivity, and the quality of governance . *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 19, 63-68.
- Navarro, E. M. (2010). *Ética profesional de los profesores*. Bilbao: Des- clé de Brouwer.
- Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption . *Academy of Management Review*, 33, 685-709.
- Rocha, J. L., Brown, E., & Cloke, J. (2011). Of legitimate and illegitimate corruption: Bankruptcies in Nicaragua. *Critical Perspectives on International Business*, 7, 159-176.
- Sabet, D. (2012). *Police reform in Mexico: Informal politics and the challenge of institutional change*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Segal, L., & Lehrer, M. (2012). The Institutionalization of Stewardship: Theory, Propositions, and Insights from Change in the Edmonton Public Schools. *Organization Studies*, 33 (2), 169-201.
- Uldriks, N. (2010). *Mexico's unrule of law: Implementing human rights in police and judicial reform under democratization*. Lanham, MA: Lexington Books.
- W., Wood, Quinn, J., & Kashy, D. (2002). Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1281-1297.

Wang, L., & Murnighan, J. K. (2011). On greed. *Academy of Management Annals*, 5, 279-316.

Wexler, M. N. (2010). Financial edgework and the persistence of rogue traders. *Business and Society Review*, 1 (25), 115.

Xioajing, L. L.H. (2010). Cultural differences in online learning: international student perceptions. *Educational Technology & Society*, 13 (3), 177- 188.

Zietsma, C., & Toubiana, M. (2015). Beyond the Gap: Discovering the impact and importance of studying Emotions & Institutions. *Organization Studies*.