

## INCENTIVOS DE CUMPLIMIENTO CONTRA EL SOBORNO

Fabian Maximilian Johannes TEICHMANN

TEICHMANN INTERNATIONAL (SCHWEIZ) AG  
DUFOURSTRASSE 124, CH-9000 ST. GALLEN  
teichmann@teichmann-law.ch

Débora Rafaela MONTEIRO

TEICHMANN INTERNATIONAL (SCHWEIZ) AG  
BAHNHOFSTRASSE 82, CH-8001 ZÜRICH  
monteiro@teichmann-law.ch

**SUMARIO:** I. INTRODUCCIÓN. II. ANTECEDENTES TEÓRICOS. III. MÉTODOS DE BÚSQUEDA. IV. DESCUBRIMIENTOS EMPÍRICOS. V. CONCLUSIÓN. VI. BIBLIOGRAFÍA.

**RESUMEN:** Este artículo analiza un enfoque innovador para eliminar los sobornos en las corporaciones multinacionales. En particular, se evalúa el concepto de utilizar sistemas de incentivos para luchar contra la corrupción. Este artículo nos enseña como los oficiales de cumplimiento aun teniendo leyes a las cuales deben ceñirse, se ven en cierto modo obligados a realizar sobornos para poder recibir subvenciones que les pueden favorecer, aunque la normativa nos da otro punto de vista y un parecer distinto al que es ejercitado. Con base en el análisis de 10 entrevistas formales y 10 entrevistas de expertos informales con expertos en prevención y empleados corruptos, se desarrolla una combinación de pagos extra-malus. Se podría emplear una matriz de rendimiento para incentivar el cumplimiento y la productividad. Los hallazgos de este estudio están limitados a las perspectivas de 20 entrevistados. Por lo tanto, es posible que un estudio con una muestra más grande realizada en diferentes países o en un momento diferente haya dado lugar a resultados diferentes. La identificación de lagunas en los mecanismos de cumplimiento existentes contra el soborno tiene como objetivo proporcionar a los funcionarios y legisladores de cumplimiento información valiosa sobre cómo se podría evitar un comportamiento indeseable. Se encuentra que la eliminación de los incentivos equivocados y el establecimiento de los correctos podrían dar pasos importantes para avanzar en la lucha contra el soborno.

**PALABRAS CLAVE:** Corrupción, soborno, cumplimiento.

### ANTI-BRIBERY COMPLIANCE INCENTIVES

**ABSTRACT:** This This article analyzes an innovative approach to eliminate bribes in multinational corporations. In particular, the concept of using incentive systems to fight corruption is evaluated. This article teaches us how compliance officers, even having laws to which they must adhere, are in some way obliged to make bribes in order to receive subsidies that they can favor them although the regulation gives us another point of view and a different opinion to the one that is exercised. Based

on the analysis of 10 formal interviews and 10 interviews of informal experts with prevention experts and corrupt employees, a combination of extra-malus payments is developed. A performance matrix could be used to encourage compliance and productivity. The findings of this study are limited to the perspectives of 20 interviewees. Therefore, it is possible that a study with a larger sample conducted in different countries or at a different time has resulted in different results. The identification of gaps in existing enforcement mechanisms against bribery is intended to provide enforcement officials and legislators with valuable information on how undesirable behaviour could be prevented. It is found that the elimination of the wrong incentives and the establishment of the right ones could take important steps to advance in the fight against bribery.

**KEYWORDS:** Corruption, bribery, compliance.

## I. Introducción

La corrupción es un problema global. Se puede observar tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo en diferentes etapas de desarrollo económico y bajo varios sistemas políticos<sup>1</sup>. Sin embargo, en todos los casos, la corrupción representa un obstáculo para la formulación de políticas y el crecimiento económico. En consecuencia, los gobiernos de todo el mundo están haciendo un esfuerzo para combatir el soborno. Hasta fines de la década de 1990, sobornar a funcionarios públicos extranjeros había sido una práctica común. Mediante el Convenio intergubernamental del Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para combatir el cohecho de funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales (en adelante, el Convenio Anti soborno de la OCDE)<sup>2</sup>, firmado en diciembre 1997 y más tarde reforzado por los Principios para la Gestión de la Ética en el Servicio Público (OCDE, 2000), así como las Directrices para la Gestión de Conflictos de Intereses en el Sector Público<sup>3</sup>. Los países occidentales intentaron proscribir los pagos de facilitación<sup>4</sup>. Anteriormente, los sobornos pagados por las corporaciones incluso habían sido deducibles de impuestos en algunos países occidentales, como Alemania.

Como resultado de la Convención Anti soborno de la OCDE, países de todo el mundo se unieron en un esfuerzo por combatir esta particular forma de corrupción. En particular, los países comenzaron a prohibir el soborno de funcionarios públicos extranjeros a través de su legislación interna y establecieron sanciones severas, que van desde grandes multas hasta penas de prisión, por violaciones. Sin embargo, los escándalos de soborno han

---

<sup>1</sup> Cfr. MISANGYI, V.F., WEAVER, G.R. Y ELMS, H., «Terminar con la corrupción: la interacción entre las lógicas institucionales, los recursos y los empresarios institucionales», *Academy of Management Review*, vol. 33 No. 3, 2008, p. 767; EHRLICH, I. Y LUI, F.T., «La corrupción burocrática y el crecimiento económico endógeno», *Journal of Political Economy*, vol. 107, No. S6, 1999, p. 270.

<sup>2</sup> OCDE, «Convención sobre la lucha contra el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales y documentos relacionados», *Documento de trabajo de la OCDE*, vol. 6 No. 4, OCDE, París, 1998. Disponible en: [https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_ENG.pdf](https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf) (consultado el 9 de abril de 2016).

<sup>3</sup> OCDE, «Anexo a la recomendación del Consejo sobre las Directrices de la OCDE para gestionar los conflictos de intereses en el servicio público», OCDE, París, 2003, pp. 2-14. Disponible en: <http://www.oecd.org/gov/ethics/2957360.pdf> (consultado el 9 de abril de 2016).

<sup>4</sup> Cfr. KIM, J.-B., «Implementación en Corea de la convención de soborno de la OCDE: implicaciones para los esfuerzos globales para luchar contra la corrupción», *UCLA Pacific Basin Law Journal*, vol. 17 No. 2/3, 1999, p. 259.

persistido. Por lo tanto, este documento considera enfoques innovadores para combatir el soborno en corporaciones multinacionales.

## II. Antecedentes teóricos

Las compañías intentan protegerse de los riesgos de cumplimiento implantando mecanismos de control y cumplimiento. Requieren que sus empleados asistan a sesiones de capacitación y seminarios anti soborno. Además, publican códigos de comportamiento ético y le recuerdan a los empleados que su cumplimiento no quiere que paguen sobornos. Paradójicamente, los mismos empleados a menudo se sienten incentivados monetariamente para aumentar las áreas de venta donde la corrupción es desenfrenada. Por ejemplo, podrían recibir pagos de bonificación por hacer tratos con gobiernos corruptos. Por lo tanto, es evidente que, por un lado, se les dice a los empleados que no paguen sobornos, mientras que por el otro se les proporcionan incentivos para hacerlo. Esto constituye un conflicto de intereses significativo.

Se podría argumentar que las estrategias de cumplimiento de las empresas están en el lugar simplemente para proporcionar una negación plausible y que las corporaciones multinacionales realmente quieren que sus empleados paguen sobornos a funcionarios públicos extranjeros. Sin embargo, dados los riesgos significativos que enfrentan esas compañías, sus accionistas y sus miembros del consejo por permitir que se lleve a cabo el soborno, esta versión no parece ser muy probable. Después de todo, los accionistas y miembros de la junta ganan muy poco de tales acuerdos, pero soportan casi todo el peso del riesgo. Como el caso de Siemens, como se ilustra, la violación de las leyes contra el soborno puede poner en peligro la propia existencia de una empresa. Los accionistas podrían perder la mayoría de sus inversiones debido a multas y los miembros de la junta incluso podrían enfrentar el tiempo en la cárcel. Por lo tanto, las corporaciones multinacionales rara vez son tentadas a involucrarse en delitos financieros.

Sin embargo, los empleados individuales podrían verse obligados a sobornar a funcionarios públicos extranjeros para asegurar ciertos tratos y obtener mayores bonificaciones. En última instancia, esos empleados suelen estar ubicados en países corruptos, donde no necesariamente tienen que temer el enjuiciamiento criminal. Como resultado, el nivel de riesgo que asumen se limita a perder sus trabajos. Al mismo tiempo, si se involucran en el acto criminal de pagar un soborno, y al hacerlo aseguran un aumento en sus ventas, a cambio podrían recibir enormes bonificaciones. A diferencia de los accionistas, los empleados que participan en sobornos no se verán necesariamente afectados si la empresa quiebra. Es posible que ya hayan abandonado la empresa y se hayan asegurado un nuevo trabajo en otra empresa cuando se descubra su plan de soborno. Este es un escenario particularmente plausible ya que, a diferencia de los miembros del consejo y de los accionistas, los empleados de ventas son plenamente conscientes de la ilegalidad de sus acciones y de cualquier riesgo asociado de descubrimiento. Por lo tanto, sabrán cuándo abandonar el barco antes de que se hunda.

La relación entre los empleados de ventas y los accionistas de la compañía y los miembros de la junta se caracteriza por intereses divergentes y asimetrías de información.

Por lo tanto, la teoría de la agencia podría ser un enfoque adecuado para explicar este fenómeno<sup>5</sup>. De acuerdo con esta suposición, las relaciones suelen estar marcadas por el riesgo moral, la selección adversa y el riesgo compartido<sup>6</sup>. La literatura sugiere que esos problemas podrían mitigarse a través de una gestión adecuada y estructuras corporativas<sup>7</sup>. También se ha argumentado que los esquemas de compensación pueden ayudar en parte a reparar los problemas de la agencia<sup>8</sup>. En particular, podrían ayudar a alinear los intereses de los accionistas y miembros del consejo con los de los otros empleados. Además, podrían reducir la incertidumbre y eliminar las asimetrías de información<sup>9</sup>. Idealmente, los esquemas de incentivos podrían ayudar a asegurar que los agentes actúen en el mejor interés de los principales<sup>10</sup>.

Los miembros de la junta y los accionistas están interesados en la alta productividad y el cumplimiento. Con respecto al ejemplo de los empleados de ventas mencionados anteriormente, los accionistas y los miembros del consejo querrían que maximizaran las ventas compatibles. Los empleados de ventas, sin embargo, son principalmente remunerados por realizar ventas. Aunque se espera que cumplan, los esquemas de incentivos aplicables generalmente no tienen en cuenta esta realidad financiera. Por lo tanto, los ajustes a los esquemas de incentivos podrían ser beneficiosos para aumentar el cumplimiento y reducir la corrupción.

Además, los incentivos podrían ayudar a reducir las asimetrías de información. Los empleados de ventas son conscientes de las acciones de los demás y son potencialmente conscientes de los actos de soborno cometidos por sus compañeros. A los miembros de la junta directiva les gustaría saber sobre esos actos para poder prevenir escándalos de soborno. Sin embargo, los empleados de ventas no necesariamente tienen un incentivo para compartir sus conocimientos con los miembros de la junta. Por ejemplo, los empleados de ventas podrían temer perder sus trabajos como resultado de informar esos actos. Las barreras culturales también deben ser superadas en las corporaciones. En última instancia, podrían llegar a la conclusión de que no ganarían nada por pasar el silbato y, en cambio, se arriesgarían a verse en desventaja como resultado de su informe. Esto es particularmente cierto en entornos con equipos pequeños, ya que sería fácil adivinar quién hizo el informe. Por lo tanto, la implementación de incentivos para la denuncia de irregularidades podría alentar a los empleados a compartir su conocimiento de la corrupción con sus empleadores.

---

<sup>5</sup> Cfr. EISENHARDT, K.M., «Teoría de la agencia: una evaluación y revisión», *Academy of Management Review*, vol. 14, No. 1, 1989, p. 58 f.).

<sup>6</sup> Cfr. ROSS, S.A., «La teoría económica de la agencia: el problema del director», *The American Economic Review*, vol. 63, No. 2, 1973, p. 134.

<sup>7</sup> Cfr. DHARWADKAR, B., GEORGE, G. Y BRANDES, P. (2000), «Privatización en economías emergentes: una perspectiva de teoría de agencia», *Academy of Management Review*, vol. 25, No. 3, 2000, p. 665.

<sup>8</sup> Cfr. FAMA, E.F., «Problemas de la agencia y la teoría de la empresa», *Journal of Political Economy*, vol. 88, No. 2, 1980, p. 306; ROTH, K. Y O'DONNELL, S., «Estrategia de compensación subsidiaria extranjera: una perspectiva de teoría de agencia», *Academy of Management Journal*, vol. 39, No. 3, 1996, p. 697.

<sup>9</sup> Cfr. NILAKANT, V. Y RAO, H., «Teoría de la agencia e incertidumbre en las organizaciones: una evaluación», *Organization Studies*, vol. 15, No. 5, 1994, p. 667.

<sup>10</sup> EISENHARDT, K.M., «Control: enfoques organizacionales y económicos», *Management Science*, vol. 31, No. 2, 1985, p. 136.

Facilitar la denuncia de irregularidades podría generar dos grandes ventajas para las empresas. En primer lugar, podría ayudarlos a anticipar los escándalos de soborno y auto declarar el comportamiento delictivo a las autoridades competentes. En segundo lugar, aumentaría la conciencia de los empleados de ser examinados por sus compañeros. Solo esto podría proporcionarles el incentivo que necesitan para actuar de manera conforme debido a la mayor probabilidad de detección.

Obviamente, compensar financieramente a los empleados por el cumplimiento y la denuncia de irregularidades también está asociado con ciertos riesgos y desventajas potenciales. Por ejemplo, otorgar bonos por denuncias podría tener un impacto adverso en la confianza y las relaciones positivas entre los empleados. Esto podría conducir a una disminución de la motivación y una mayor ansiedad en el lugar de trabajo. Además, debido a las asimetrías de información mencionadas anteriormente, medir el cumplimiento con precisión es bastante difícil. Las empresas podrían arriesgarse a pagar un bono por cumplir con alguien que de hecho no actuó de acuerdo con las reglas y regulaciones. Después de todo, la empresa solo puede enterarse de las violaciones de las reglas antisoborno después del pago de la bonificación.

En la literatura existente, se ha prestado poca atención al concepto de crear incentivos contra el soborno. Por ejemplo, los investigadores han investigado si la apertura de los recaudadores de impuestos al soborno podría verse influenciada a través de incentivos<sup>11</sup>, y la probabilidad de que Burkina Faso acepte sobornos en los esquemas de incentivos también está sujeto a investigación<sup>12</sup>. Sin embargo, todos esos estudios se centraron en los destinatarios de sobornos, mientras que el presente estudio se centra en la parte que paga el soborno. Por lo tanto, este estudio identifica una brecha de investigación importante que debe completarse.

### III. Métodos de búsqueda

Dado que un nuevo campo tenía que ser investigado y no era posible formular una hipótesis basada en la literatura, se eligió un enfoque de investigación exploratoria. En particular, se realizaron y analizaron un total de 20 entrevistas de expertos con 10 expertos en prevención y 10 empleados corruptos, basados en un análisis de contenido cualitativo<sup>13</sup>.

Se plantearon las siguientes tres preguntas de búsqueda:

1. ¿En qué medida pueden los sistemas de incentivos contribuir a la eliminación del soborno en las empresas multinacionales?

---

<sup>11</sup> Cfr. BESLEY, T.J. Y MCLAREN, J., «Impuestos y sobornos: el papel de los incentivos salariales», *The Economic Journal*, vol. 103, No. 416, 1993, p. 137; MOOKHERJEE, D., «Reformas de incentivos en las burocracias de los países en desarrollo: lecciones de la administración tributaria», en Pleskovic, B. y Stiglitz, J.E. (Eds.), *Conferencia Anual del Banco Mundial sobre Economía del Desarrollo*, 1997, Banco Mundial, Washington, DC, 1998, p. 103.

<sup>12</sup> Cfr. ARMANTIER, O. Y BOLY, A., «Sobre los efectos del encuadre de incentivos en el soborno: evidencia de un experimento en Burkina Faso», *Economics of Governance*, vol. 15, No. 1, 2014, p. 13.

<sup>13</sup> Cfr. MAYRING, P., *Análisis de contenido cualitativo: conceptos básicos y técnicos* [en alemán], Beltz, Weinheim, Alemania, 2010, p. 7.

2. ¿En qué medida pueden los sistemas de incentivos contribuir a aumentar el cumplimiento de las normas formales contra el soborno en las empresas multinacionales?
3. ¿En qué medida pueden los sistemas de incentivos contribuir a aumentar el blanqueamiento anti soborno en las empresas multinacionales?

Las preguntas 2 y 3 podrían considerarse subpreguntas de la pregunta 1.

Los enfoques de investigación cualitativa siempre están sujetos a ciertas limitaciones. En particular, los hallazgos de este estudio están limitados a la perspectiva de 20 entrevistas. Por lo tanto, es posible que un estudio con una muestra más grande realizada en diferentes países o en un momento diferente hubiera dado lugar a resultados diferentes<sup>14</sup>. Sin embargo, en las entrevistas ha permanecido más que repetitivo, se ha concluido que la saturación teórica se alcanzó después de las 20 entrevistas.

#### IV. Descubrimientos Empíricos

Los entrevistados estuvieron de acuerdo con la idea de que los empleados deberían ser incentivados para hacer «lo correcto». Creían que premiar a las personas por sus logros les impediría minimizar sus esfuerzos. Además, argumentaron que a los empleados se les debe dar una razón para hacer sonar el silbato. Al mismo tiempo, los entrevistados también acordaron que las empresas deberían compensar a los empleados por otorgarles incentivos «incorrectos», como presionarlos para vender a través de contratos basados en comisiones. Cada vez que los empleados enfrentan presión para alcanzar ciertos objetivos financieros, pueden verse tentados a emplear medios ilegales para lograr sus objetivos. Los incentivos podrían ayudar a compensar la insistencia en tales tentaciones y garantizar que aquellos que actúen de manera responsable sean recompensados.

Algunos entrevistados argumentaron que cumplir con la norma debería considerarse como un comportamiento «normal» y, por lo tanto, no ser un algo adicional. Consideran que el comportamiento obediente es estándar. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que el cumplimiento, al igual que cualquier otro comportamiento deseable, debería ser incentivado.

Todos los entrevistados coincidieron en que si bien los sistemas de cumplimiento anti soborno seguramente serían una herramienta muy prometedora en la lucha contra la corrupción, tendrían que combinarse con otros mecanismos de cumplimiento para ser efectivos. En particular, deberían integrarse en los esfuerzos actuales de lucha contra el soborno de las empresas, que incluyen, entre otros, capacitación, mecanismos de control y directrices éticas.

Mientras que algunos entrevistados argumentaron que todos los empleados deben ser tratados equitativamente y los incentivos anti soborno se deben aplicar a todos, otros sugirieron limitar el alcance de la aplicabilidad a ciertos grupos, como vendedores, gerentes

---

<sup>14</sup> Cfr. MORSE, J.M., BARRETT, M., MAYAN, M., OLSON, K. Y SPIRES, J., «Estrategias de verificación para establecer la fiabilidad y la validez en la investigación cualitativa», *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 1, No. 2, 2002, p. 18.

de unidades de negocio y aquellos que ayudan a la empresa a evitar sanciones. En cualquier caso, el proceso debería ajustarse según la jerarquía.

Los entrevistados estuvieron de acuerdo con la idea de introducir un pago malus por incumplimiento. En particular, sugirieron que el incumplimiento de las reglas contra el soborno debería resultar en una reducción significativa de la bonificación del empleado y / o la terminación de su empleo. Lo más probable es que las empresas se beneficien económicamente de este enfoque, ya que ayudaría a reducir los pagos de bonos. Las circunstancias bajo las cuales se podrían cortar los bonos tendrían que definirse claramente.

Además, los entrevistados sugirieron introducir un bono por cumplimiento. Dichos pagos de bonos podrían ayudar a alentar a las personas a cumplir con las reglas contra el soborno. También señalarían a los empleados que su corporación es seria en la lucha contra la corrupción ya que incluso está dispuesta a pagar por el cumplimiento. Como en la mayoría de las otras áreas, el sobresaliente debe ser recompensado monetariamente.

Así mismo, los entrevistados argumentaron que se debe pagar una bonificación por denuncia. Tal incentivo podría alentar a la gente a hacer sonar el silbato a pesar de los riesgos significativos asociados con hacer un informe. Sin embargo, esos pagos deberían limitarse a incidentes importantes.

Los pagos de bonificación por el cumplimiento de las reglas formales asignarían un valor al comportamiento conforme. Al mismo tiempo, los pagos malus podrían ayudar a sancionar el comportamiento no conforme. Sin embargo, medir el rendimiento podría ser un desafío en este contexto. Después de todo, las relaciones entre directores y agentes aún se caracterizan hasta cierto punto por las asimetrías de información. Por lo tanto, uno debería identificar ciertas áreas de riesgo y luego establecer medidas tanto directas como indirectas. Las medidas directas podrían incluir monitorear la asistencia de los empleados a las sesiones de capacitación, mientras que un ejemplo de una medida indirecta sería una calificación ética en las evaluaciones de desempeño anuales de los empleados.

En última instancia, una matriz de rendimiento podría ayudar a tener en cuenta tanto la productividad como el cumplimiento. Por ejemplo, una matriz de desempeño podría ayudar a evaluar ciertos factores, como las ventas y el cumplimiento, en una escala del uno al cinco. Si un empleado obtiene menos de tres puntos en un área, se cancelará todo el bono. Esto ayudaría a asegurar que un buen desempeño en un área no sea suficiente para recibir un bono. Una combinación de factores también ayudaría a enfatizar que el cumplimiento y las altas ventas son igualmente importantes para las empresas.

Tal sistema de incentivos de cumplimiento anti soborno debería ser particularmente valioso en países con altos niveles de corrupción y bajos niveles de aplicación de la ley. Además, en el contexto de una falta de control o una cultura empresarial negativa, los incentivos contra el soborno podrían ayudar a allanar el camino hacia la eliminación de los delitos financieros.

Los incentivos a la denuncia de irregularidades deben emplearse en entornos corporativos caracterizados por la falta de confidencialidad. Por ejemplo, si los empleados temen represalias debido a experiencias pasadas negativas o falta de protección legal, se les debe dar una buena razón para hacer sonar el silbato. En particular, los empleados

corruptos entrevistados argumentaban que siempre maximizarían su propia utilidad. Por lo tanto, enfatizaron que solo harían sonar el silbato si esperaban obtener algo al dar ese paso.

Los empleados corruptos también enfatizaron que se abstendrían de sobornar a los funcionarios públicos si pudieran maximizar sus ingresos a través del cumplimiento. Admitieron que la razón principal para involucrarse en comportamientos ilegales era aumentar sus ingresos maximizando los pagos de bonos por superación. No participarían en tal comportamiento si tuvieran opciones alternativas para maximizar sus ingresos.

## V. Conclusión

Se ha desarrollado una gran variedad de estrategias para eliminar la corrupción. Algunos de ellos incluyen un aumento de la participación política y la intensidad de la auditoría<sup>15</sup>. Otros se centran en los miembros de la organización. En última instancia, la lucha contra la corrupción es un tema complejo que requiere un enfoque interdisciplinario. No existe una solución de «talla única para todos» para este problema. Por lo tanto, este artículo no pretende sugerir que el ajuste de los sistemas de incentivos eliminará automáticamente el soborno. Sin embargo, argumenta que la eliminación de los incentivos equivocados y el establecimiento de los adecuados podrían hacer avances significativos en el avance de la lucha contra el soborno<sup>16</sup>.

## VI. Bibliografía

- ARMANTIER, O. Y BOLY, A. (2014), «Sobre los efectos del encuadre de incentivos en el soborno: evidencia de un experimento en Burkina Faso», *Economics of Governance*, vol. 15 No. 1, p. 1.
- BESLEY, T.J. Y MCLAREN, J. (1993), «Impuestos y sobornos: el papel de los incentivos salariales», *The Economic Journal*, vol. 103 No. 416, p. 119.
- DHARWADKAR, B., GEORGE, G. Y BRANDES, P. (2000), «Privatización en economías emergentes: una perspectiva de teoría de agencia», *Academy of Management Review*, vol. 25 No. 3, p. 650.
- EHRlich, I. Y LUI, F.T. (1999), «La corrupción burocrática y el crecimiento económico endógeno», *Journal of Political Economy*, vol. 107 No. S6, p. 270.
- EISENHARDT, K.M. (1985), «Control: enfoques organizacionales y económicos», *Management Science*, vol. 31 No. 2, p. 134.
- EISENHARDT, K.M. (1989), «Teoría de la agencia: una evaluación y revisión», *Academy of Management Review*, vol. 14 No. 1, p. 57.
- FAMA, E.F. (1980), «Problemas de la agencia y la teoría de la empresa», *Journal of Political Economy*, vol. 88 No. 2, p. 288.
- GUPTA, A. (1995), «Bordes borrosos: el discurso de la corrupción, la cultura de la política y el estado imaginado», *American Ethnologist*, vol. 22 No. 2, p. 375-402.
- KIM, J.-B. (1999), «Implementación en Corea de la convención de soborno de la OCDE: implicaciones para los esfuerzos globales para luchar contra la corrupción», *UCLA Pacific Basin Law Journal*, vol. 17 No. 2/3, p. 245.

<sup>15</sup> Cfr. KUBICIEL, M., «El Informe Anticorrupción de la UE: un nuevo camino hacia una política de prevención coherente [en alemán]», *HRRS (Höchstrichterliche Rechtsprechung zum Strafrecht)*, Juni 2013 (6/2013), p. 215.

<sup>16</sup> Cfr. TEICHMANN, F., *Incentivos contra el soborno*, Kassel University Press, Kassel, 2017, p. 7f; TEICHMANN, F. Y MONTEIRO, D., *Delitos de cuello blanco*, Kassel University Press, Kassel, 2019, pp. 7-14.



- KUBICIEL, M. (2013), «El Informe Anticorrupción de la UE: un nuevo camino hacia una política de prevención coherente [en alemán]», *HRRS (Höchststrichterliche Rechtsprechung zum Strafrecht)*, Juni 2013 (6/2013), pp. 213- 219.
- MAYRING, P. (2010), *Análisis de contenido cualitativo: conceptos básicos y técnicos* [en alemán], Beltz, Weinheim, Alemania.
- MISANGYI, V.F., WEAVER, G.R. Y ELMS, H. (2008), «Terminar con la corrupción: la interacción entre las lógicas institucionales, los recursos y los empresarios institucionales», *Academy of Management Review*, vol. 33 No. 3, p. 750.
- MOOKHERJEE, D. (1998). «Reformas de incentivos en las burocracias de los países en desarrollo: lecciones de la administración tributaria», en Pleskovic, B. y Stiglitz, J.E. (Eds.), *Conferencia Anual del Banco Mundial sobre Economía del Desarrollo*, 1997, Banco Mundial, Washington, DC, p. 103.
- MORSE, J.M., BARRETT, M., MAYAN, M., OLSON, K. Y SPIRES, J. (2002), «Estrategias de verificación para establecer la fiabilidad y la validez en la investigación cualitativa», *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 1 No. 2, p. 13.
- NILAKANT, V. Y RAO, H. (1994), «Teoría de la agencia e incertidumbre en las organizaciones: una evaluación», *Organization Studies*, vol. 15 No. 5, p. 649.
- OCDE (1998), «Convención sobre la lucha contra el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales y documentos relacionados», *Documento de trabajo de la OCDE*, vol. 6 No. 4, OCDE, París, disponible en: [https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_ENG.pdf](https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf) (consultado el 9 de abril de 2016).
- OCDE (2003), «Anexo a la recomendación del Consejo sobre las Directrices de la OCDE para gestionar los conflictos de intereses en el servicio público» (pp. 2-14), OCDE, París, disponible en: <http://www.oecd.org/gov/ethics/2957360.pdf> (consultado el 9 de abril de 2016).
- ROSS, S.A. (1973), «La teoría económica de la agencia: el problema del director», *The American Economic Review*, vol. 63 No. 2, p. 134.
- ROTH, K. Y O'DONNELL, S. (1996), «Estrategia de compensación subsidiaria extranjera: una perspectiva de teoría de agencia», *Academy of Management Journal*, vol. 39 No. 3, p. 678.
- TEICHMANN, F. (2017), *Incentivos contra el soborno*, Kassel University Press, Kassel.
- TEICHMANN, F. Y MONTEIRO, D. (2019), *Delitos de cuello blanco*, Kassel University Press, Kassel.