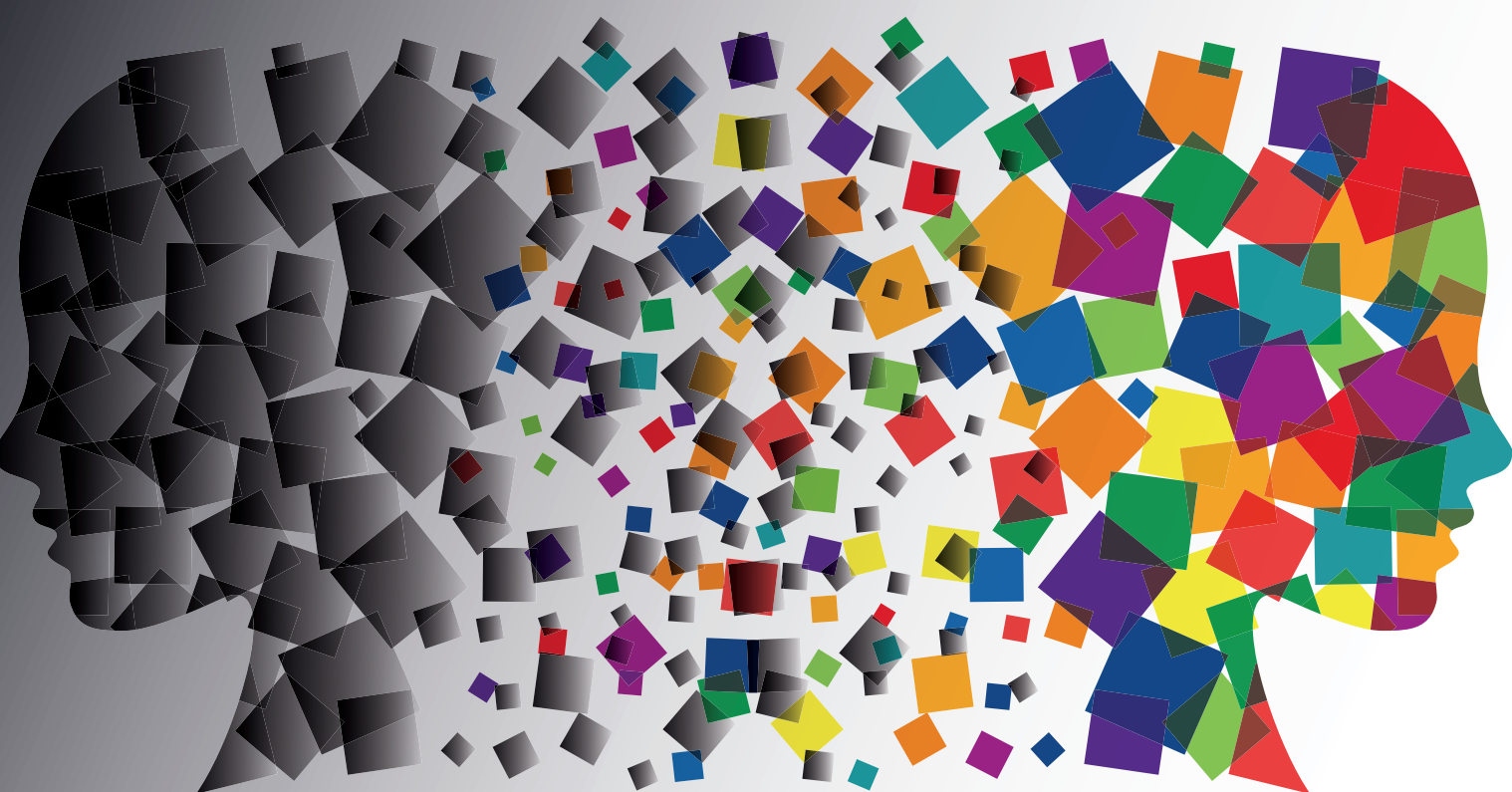


Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública

La integridad pública desde una perspectiva conductual

EL FACTOR HUMANO COMO HERRAMIENTA
ANTICORRUPCIÓN



Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública

La integridad pública desde una perspectiva conductual

EL FACTOR HUMANO COMO HERRAMIENTA
ANTICORRUPCIÓN

Tanto este documento, así como cualquier dato y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:

OCDE (2018), *La integridad pública desde una perspectiva conductual: El factor humano como herramienta anticorrupción*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/9789264306745-es>

ISBN 978-92-64-30673-8 (impresa)

ISBN 978-92-64-30674-5 (pdf)

Serie: Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública

ISSN 2414-3308 (impresa)

ISSN 2414-3316 (en línea)

Fotografías: © Lucky Team Studio/Shutterstock.com © Jessica Coccimiglio/Thenounproject.com © parkjisun/Thenounproject.com © Sergey Demushkin/Thenounproject.com © Gan Khoon Lay/Thenounproject.com © Ali Coskun/Thenounproject.com © Alvaro Cabrera/Thenounproject.com.

Las erratas de las publicaciones de la OCDE se encuentran en línea en: www.oecd.org/publishing/corrigenda.

© OCDE 2018

Usted puede copiar, descargar o imprimir los contenidos de la OCDE para su propio uso y puede incluir extractos de publicaciones, bases de datos y productos de multimedia en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales docentes, siempre y cuando se dé el adecuado reconocimiento a la fuente y al propietario del copyright. Toda solicitud para uso público o comercial y derechos de traducción deberá dirigirse a rights@oecd.org. Las solicitudes de permisos para fotocopiar partes de este material con fines comerciales o de uso público deben dirigirse al Copyright Clearance Center (CCC) en info@copyright.com o al Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) en contact@cfcopies.com.

Prólogo

La integridad es más que una elección racional contra la corrupción. Esencialmente, promover la integridad es alentar un comportamiento en aras del interés público por encima del comportamiento autocomplaciente de prácticas corruptas y carentes de ética. Sin embargo, el comportamiento humano es, a menudo, una dimensión descuidada en la formulación de políticas de integridad. Los esfuerzos para prevenir la corrupción todavía se fundamentan ampliamente en un modelo racional de toma de decisiones. Tal enfoque enfatiza usualmente la importancia de incrementar los costos y disminuir los beneficios de un comportamiento indeseado. De ello se derivan recomendaciones de normativa común que incluyen control y sanciones, así como la reducción de la discrecionalidad de quienes toman las decisiones, con el fin de restringir las posibilidades de conductas indebidas. En ocasiones, esto ha llevado a una regulación excesiva, al establecimiento de controles paralizantes y a la desconfianza en la administración pública.

Las políticas de integridad han pasado de enfocarse estrictamente en disuadir y hacer cumplir, a promover decisiones basadas en valores en el sector público y en la sociedad. Un sistema de integridad pública, tal como lo reconoce la *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública*, 2017, es el cimiento de la confianza en gobiernos, instituciones y sociedad en general. Con *Percepciones conductuales para la integridad pública*, la OCDE encabeza un enfoque de la integridad pública centrado en el ser humano.

Evidencia surgida de las ciencias del comportamiento destaca los factores sociales y psicológicos que influyen en el comportamiento. El Premio Nobel de Ciencias Económicas 2017, otorgado a Richard Thaler, es un reconocimiento a las políticas inspiradas en el comportamiento, como los “empujones”: volver sutilmente más viable una opción sin limitar las otras opciones de quien toma la decisión. En el transcurso de las últimas dos décadas, un creciente conjunto de evidencia experimental, en el laboratorio y en el campo ha arrojado alguna luz sobre el funcionamiento de las redes corruptas, la manera en que los individuos se ven tentados de beneficiarse de la corrupción y cómo reaccionan a los incentivos provistos por las medidas anticorrupción. La investigación conductual ha generado un caudal de conocimientos que los responsables políticos pueden aprovechar para desarrollar políticas de integridad innovadoras y bien enfocadas.

Este informe es la primera revisión exhaustiva de diferentes ramas de las ciencias del comportamiento para identificar enseñanzas prácticas beneficiosas para las políticas de integridad. Responde a preguntas como: ¿cuáles son los determinantes de una decisión moral?, ¿cuándo están las personas conscientes de un dilema ético?, ¿cómo se infunde la confianza? y ¿por qué las personas pierden confianza en la integridad de alguien? *Percepciones conductuales para la integridad pública* guía a los encargados de formular políticas en la construcción de sistemas de integridad en los que no se pase por alto la responsabilidad moral. Contiene recomendaciones concretas sobre cómo incorporar percepciones conductuales en las políticas de integridad modernas. Al mismo tiempo, destaca los aspectos de las estrategias anticorrupción que podrían convertirse en trampas de comportamiento, como depender del cumplimiento estricto o el uso de la transparencia

como una panacea. Las percepciones conductuales pueden enriquecer las políticas de integridad al volverlas no solo más eficaces y eficientes, sino también más humanas.

Reconocimientos

Este informe fue elaborado por la División de Integridad del Sector Público de la Dirección de Gobernanza Pública de la OCDE, bajo el liderazgo y orientación de Janós Bertók y Julio Bacio Terracino. Fue desarrollado por Levke Jessen-Thiesen y Frédéric Boehm, con contribuciones de Carissa Munro, Felicitas Neuhaus, Frédéric St-Martin, James Drummond, Jennifer Eddie y Laura McDonald. Jovana Blagotic había realizado un trabajo preparatorio. Christopher Swartz, de la Oficina de Ética Gubernamental de Estados Unidos; Johann Graf Lambsdorff, de la Universidad de Passau, y Sheheryar Banuri, de la Universidad de East Anglia aportaron retroalimentación y comentarios valiosos. El informe se vio beneficiado de la asistencia editorial de Meral Gedik, Thibaut Gigou, Andrea Uhrhammer y David McDonald, así como del apoyo administrativo de Edwina Collins. El informe fue traducido al español por Gilsama Solutions, S.A., con sede en la Ciudad de México, y editado por Solar Servicios Editoriales.

El estudio fue aprobado por el Grupo de Trabajo de Altos Funcionarios sobre Integridad Pública (SPIO) de la OCDE el 15 de diciembre de 2017, y fue desclasificado por el Comité de Gobernanza Pública el 6 de febrero de 2018.

Índice

Prólogo.....	3
Reconocimientos	5
Resumen ejecutivo	9
La dimensión humana de las políticas de integridad	9
Hallazgos centrales de las ciencias del comportamiento	9
Aplicar percepciones conductuales a las políticas de integridad	10
Capítulo 1. Introducción.....	13
Capítulo 2. La dinámica de la toma de decisiones morales.....	15
2.1. Decisiones morales	15
2.2. Beneficiarse de la corrupción puede ser una tentación	18
2.3. La objetividad es una ilusión	21
2.4. Las justificaciones dan lugar a laxitud moral.....	22
2.5. La corrupción a menudo es percibida como un crimen sin víctima.....	23
2.6. El control conlleva un costo oculto.....	24
2.7. Preceptos para fortalecer la integridad en las decisiones morales	26
Capítulo 3. La integridad en el contexto de las interacciones sociales.....	29
3.1. La transparencia no es un fin en sí misma	29
3.2. El papel de la reciprocidad en la integridad.....	30
3.3. Normas e identidades dan forma a la integridad.....	32
3.4. Hacer cumplir las normas	33
3.5. La trampa de la acción colectiva.....	35
3.6. Preceptos para la integridad en las interacciones sociales	36
Capítulo 4. Aplicar percepciones conductuales a las políticas de integridad.....	39
4.1. Una perspectiva de los sistemas de integridad centrada en el ser humano	39
4.2. “Empujones” para la integridad	58
Referencias	62

Cuadros

Cuadro 2.1. Escenario experimental.....	25
Cuadro 2.2. Principales resultados del experimento.....	25
Cuadro 2.3. Preceptos para fortalecer las decisiones morales en los sistemas de integridad	26
Cuadro 3.1. Preceptos para fortalecer la integridad en las interacciones sociales en los sistemas de integridad.....	36
Cuadro 4.1. Uso de herramientas para cambiar la arquitectura de elección en un sistema de integridad.....	61

Gráficas

Gráfica 1.1. Comprender el comportamiento en aras de mejores políticas de integridad	14
Gráfica 4.1. Los tres pilares de la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública: sistema, cultura, rendición de cuentas	40
Gráfica 4.2. Billete de cero rupias	45
Gráfica 4.3. Apuntar a una intervención conductual	59

Recuadros

Recuadro 2.1. Compensación moral.....	16
Recuadro 2.2. Modelo de alineación de valores de Australia.....	17
Recuadro 2.3. Recordatorios éticos	20
Recuadro 2.4. Cómo el control puede destruir la motivación intrínseca a favor de la honestidad.....	24
Recuadro 3.1. Preferencias sociales como justificación.....	31
Recuadro 3.2. Honor e identidad.....	33
Recuadro 3.3. El riesgo de extorsión.....	34
Recuadro 4.1. Establecer estándares para la integridad.....	42
Recuadro 4.2. El billete de cero rupias.....	45
Recuadro 4.3. Procesos de reclutamiento e integridad. La experiencia de Australia	47
Recuadro 4.4. Capacitación en dilemas éticos en el gobierno de Flandes (Bélgica).....	49
Recuadro 4.5. Orientar a los servidores públicos para hacer frente a dilemas éticos en Australia.....	51

Siga las publicaciones de la OCDE en:



 http://twitter.com/OECD_Pubs
 <http://www.facebook.com/OECDPublications>
 <http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>
 <http://www.youtube.com/oecdlibrary>
 <http://www.oecd.org/oecdirect/>

Resumen ejecutivo

La dimensión humana de las políticas de integridad

El comportamiento humano es una dimensión a menudo descuidada en la formulación de políticas de integridad. Tradicionalmente, los esfuerzos para prevenir la corrupción se han fundamentado en un modelo racional de toma de decisiones, lo que ha llevado a recomendaciones de políticas que favorecen la aplicación de control y sanciones, así como la reducción de la discrecionalidad de quienes toman decisiones con el fin de disminuir las posibilidades de conducta indebida.

Las percepciones conductuales permiten a los encargados de formular políticas incorporar dos aspectos que a menudo se pasan por alto en las políticas de integridad: en primer lugar, en el corazón de la integridad se encuentra una elección ética basada en la reflexión moral individual. En segundo lugar, la dinámica social afecta el comportamiento individual. La integridad se ve influida por la sociedad, homólogos, vecinos y colegas. Unir la dinámica y los escollos de estos dos aspectos centrales ayudaría a las entidades normativas a diseñar políticas de integridad modernas y eficaces.

Hallazgos centrales de las ciencias del comportamiento

Normalmente, las políticas para fortalecer la integridad se diseñan bajo el supuesto de que quienes toman las decisiones están motivados para actuar de forma ética. En efecto, la mayoría de las personas se sienten comprometidas con la integridad y piensan que generalmente actúan en consecuencia. Sin embargo, las personas son en realidad menos congruentes y menos categóricas en sus decisiones éticas de lo que admiten ante sí mismas. A veces la persona ni siquiera se da cuenta de que su comportamiento se desvía de los estándares éticos. Esto se debe a que las justificaciones y el discernimiento parcial desdibujan la percepción de violación de la integridad. Las políticas públicas pueden, por lo tanto, tener efecto en las elecciones morales de los individuos, ya sea enfatizando o elevando sus puntos de referencia morales:

- Hay amplia evidencia de que un pequeño mensaje, un “recordatorio moral”, suele ser suficiente para inducir a la reflexión ética. Dichos momentos de reflexión pueden integrarse a numerosas políticas.
- Asimismo, se pueden invocar las elecciones morales mediante la creación de compromisos y preparando mentalmente a los individuos para las tentaciones de índole ética.
- Finalmente, un control excesivamente estricto puede producir efectos adversos. El monitoreo excesivo de una regla basada en la confianza puede hacer que las personas la pasen por alto, creándose entonces un punto de partida hacia una conducta indebida grave.

Las decisiones éticas no se toman de manera aislada, sino como parte de la interacción social. Lo que otros piensan o hacen es importante. Las políticas de integridad se pueden mejorar teniendo en cuenta el entorno social en el que se aplican. El sentimiento de culpa es menor cuando se comparte, por lo que si varias personas se involucran en una conducta indebida, cada una se sentirá menos responsable. Repartir la carga de responsabilidad entre mucha gente puede crear un riesgo para la integridad.

Asimismo, defender el interés público se puede entender como un acto de reciprocidad indirecta, llevado a cabo con la confianza de que los demás harán lo mismo y la creencia de que la integridad beneficia a todos. Las políticas de integridad pueden reforzar tal comportamiento al crear un entorno institucional en el que la integridad sea considerada la norma. Hacer cumplir esta norma requiere, a su vez, un equilibrio entre infundir confianza e investigar y sancionar las violaciones de manera estricta. Las percepciones conductuales han demostrado que estas dos funciones ganan credibilidad si se separan; si, por ejemplo, son ejecutadas por diferentes instituciones.

Por último, un grupo que colectivamente le ha quitado el estigma a la conducta corrupta podría encontrarse en una trampa de acción colectiva. En esta situación, la motivación de un individuo para actuar con integridad deja de ser suficiente para romper el círculo vicioso y todo llamamiento moral caerá en oídos sordos. Tales situaciones deben ser identificadas y abordadas sistemáticamente mediante iniciativas procedentes de fuera del grupo y con una estricta aplicación de la ley.

Aplicar percepciones conductuales a las políticas de integridad

Este informe destaca dos maneras en las que la aplicación de percepciones conductuales puede conducir a políticas de integridad novedosas y más eficaces. La primera consiste en utilizar la evidencia conductual para repensar las políticas y sistemas de integridad. En efecto, el enfoque conductual aborda algunos de los desafíos relacionados con las políticas anticorrupción tradicionales, al tiempo que destaca la importancia de promover la confianza y una cultura organizacional de integridad. Algunos ejemplos son:

- Las trampas de comportamiento se identificarían del mismo modo en que se asignan las responsabilidades en un sistema de integridad. Las estructuras que difuminan la responsabilidad (p. ej. involucrar a numerosos actores, garantizar la integridad simplemente a través de requisitos formales) podrían crear riesgos para la integridad.
- Integrar reflexiones éticas a ciertos procedimientos, especialmente los que conllevan un alto riesgo de corrupción, podría asegurar que no se pase por alto la integridad en la rutina diaria de un servidor público. Exigir una firma personal en los papeles de trabajo, por ejemplo, puede invocar un compromiso ético personal más firme.

La segunda manera en que las percepciones conductuales se pueden aplicar consiste en una intervención específica y limitada para corregir una trampa de comportamiento, perfeccionar una política o fomentar una conducta específica. Las iniciativas conductuales se basan en el conocimiento de los prejuicios conductuales humanos, las limitaciones cognitivas y las preferencias sociales. Tales iniciativas a menudo toman la forma de un “empujón”, un cambio sutil en la forma en que se presenta una decisión para ayudar a las personas a tomar una mejor determinación en su beneficio. Algunos ejemplos son:

- Por defecto, solicitar una declaración de conflicto de intereses a cada miembro del equipo al inicio de un nuevo proyecto.
- Informar a los funcionarios públicos que “96% de sus colegas ya presentaron la declaración patrimonial” para alentarlos a hacer lo mismo.

- Desarrollar un cuestionario sobre el código de ética para alentar al personal a leerlo decididamente y transferir conocimientos.

Las ciencias del comportamiento inspiran políticas de integridad innovadoras y modernas que aprovechan el factor humano en el combate a la corrupción. La OCDE ha apoyado a los funcionarios durante largo tiempo para determinar el alcance del potencial de las percepciones conductuales, que ahora están siendo aplicadas en diversas áreas de las políticas públicas y en instituciones públicas del mundo. Explorar las implicaciones de las percepciones sobre el comportamiento ético es el punto de partida para lograr cambios significativos en las áreas de integridad y de políticas anticorrupción.

Capítulo 1. Introducción

Los sistemas de integridad pública tienen por objetivo promover entre los servidores públicos decisiones en línea con el interés público. Como consecuencia, numerosas políticas de integridad buscan orientar y regir, directa o indirectamente, las decisiones y las conductas humanas. A pesar de ello, la perspectiva del comportamiento se sigue descuidando al elaborar políticas de integridad. La investigación en diversos campos científicos sobre cognición y comportamiento humano (incluyendo psicología, neurociencia, sociología y economía) ha producido hallazgos que ofrecen valiosas enseñanzas y nuevas perspectivas. Como resultado, los encargados de formular políticas de todo el mundo aplican cada vez más la información conductual a otras áreas de la política pública (Economist, The, 2017^[1]); (European Commission, 2016^[2]); (OECD, 2017^[3]); (World Bank, 2015^[4]).

Este informe presenta percepciones conductuales relevantes para las políticas de integridad. Se revisó una amplia variedad de estudios de ciencias del comportamiento para identificar la investigación más destacada en la formulación de políticas de integridad. En efecto, repensar dichas políticas desde la perspectiva del comportamiento humano puede hacer que sean más eficaces y eficientes. El diseño de políticas conductuales proporciona a los tomadores de decisiones una perspectiva diferente que toma en cuenta dos aspectos que a menudo no se atienden. El primero se relaciona con las diferentes maneras en que los individuos toman decisiones morales: atajos psicológicos, percepciones erróneas y tentaciones a menudo pueden desviar las mejores intenciones. Comprender la dinámica y las trampas de la elección moral ayuda a los entes normativos a brindar una orientación más eficaz para promover la integridad en el sector público y en la sociedad en su conjunto. El segundo aspecto se relaciona con la manera en que la dinámica social afecta el comportamiento individual. La integridad no es solo una cuestión de elección moral individual; la influye la sociedad, los homólogos, los vecinos y los colegas. Las políticas de integridad funcionan mejor en congruencia con la lógica de las interacciones sociales y no en su contra.

Integrar estos dos aspectos centrales ayudará a los responsables políticos a abordar algunos de los desafíos clave de las políticas modernas de integridad: orientar la elección de opciones morales, superar las dificultades de la acción colectiva y reducir los riesgos para la integridad. Los Capítulos 2. y 3. presentan los hallazgos centrales de la ética del comportamiento y de la investigación de la interacción social, y examinan el proceso interno de toma de decisiones morales y la relevancia de las dinámicas sociales externas. Con base en estos discernimientos, se identifican los preceptos básicos para guiar a los responsables de formular las políticas. La Gráfica 1.1 presenta una visión general esquemática de la manera en que las percepciones conductuales pueden mejorar la comprensión de la toma de decisiones éticas en cierto contexto y así sustentar las políticas de integridad.

Gráfica 1.1. Comprender el comportamiento en aras de mejores políticas de integridad

Para ayudar a hacer más tangibles y concretas las implicaciones prácticas de estas percepciones conductuales, el Capítulo 4. aplica los preceptos básicos de la ciencia del comportamiento al marco provisto por la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública (OECD, 2017^[5]) Por último, este capítulo examina la aplicación potencial de las percepciones conductuales a las políticas públicas en un sistema de integridad mediante cambios en la arquitectura de elección, un enfoque conocido como “dar un empujón”.

Capítulo 2. La dinámica de la toma de decisiones morales

Las políticas de integridad se basan a menudo en el supuesto que las personas siempre aprovecharán una oportunidad de conducta indebida cuando las ganancias superen el riesgo de posibles consecuencias negativas. En otras palabras, se presupone que el individuo sopesa la probabilidad de ser atrapado (es decir, la rigurosidad de los mecanismos de control y detección, internos y externos) y las consiguientes sanciones por ganancia indebida que podría merecer por acción o inacción. Las implicaciones políticas de tal visión involucran un alto grado de monitoreo y cumplimiento. Sin embargo, en la vida diaria, la moralidad a menudo se percibe en términos de rasgos de carácter. Al ser confrontada con una elección relacionada con la integridad, se espera que una persona consulte sus valores personales y actúe conforme a ellos. Ciertamente, un comportamiento corrupto es a menudo interpretado como una extensión de la “mala índole” del involucrado.

La investigación conductual cuestiona este análisis estrictamente racional de costo-beneficio, así como la comprensión limitada de la moralidad como rasgo de carácter. En cambio, retrata una imagen más matizada de la dinámica subyacente en las decisiones morales. En un sistema de integridad que funciona bien, los individuos usan la facultad discrecional sabiamente, juzgan con equidad, predicán con el ejemplo y denuncian la conducta ilícita. La realidad, por supuesto, es más problemática. ¿Cómo pueden las políticas de integridad fomentar y apoyar tales decisiones morales? Las siguientes secciones exploran la dinámica de la toma de decisiones morales y examinan cómo las normas pueden ayudar a las personas a actuar con integridad.

2.1. Decisiones morales

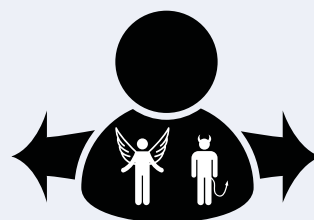
¿A quién tienen en mente los formuladores de políticas al diseñar las políticas de integridad? Dicho de otra manera, ¿quién actúa sin ética? La respuesta a esta pregunta es fundamental para focalizar las políticas de integridad. Una percepción conductual clave es que las decisiones no éticas a menudo las toman personas que, por lo general, desean comportarse éticamente. Sin embargo, numerosas políticas de integridad no consideran la posibilidad de que la brújula moral de estos individuos flaquee. Algunas se enfocan en actores de mentalidad criminal con el objetivo de disuadirlos de optar por decisiones contrarias a la ética mediante sanciones estrictas. Otras confían plenamente en el criterio y las acciones de individuos confiables. Las percepciones conductuales, en cambio, abogan por que las políticas de integridad se fundamenten en el conocimiento de que incluso quienes toman decisiones bien intencionadas, en ocasiones omiten tomar las mejores decisiones éticas, y se podría trabajar en evitar estas deficiencias.

Comprender quién comete una acción ilícita y en qué situación, a menudo determina el tipo de prevención que debe emplearse. Sin embargo, la conducta indebida no siempre es una decisión deliberada o basada en malas intenciones. Más bien, la decisión moral es un proceso dinámico. La evidencia muestra que las personas equilibran sus decisiones morales comparando continuamente su autopercepción moral actual con su propio punto de referencia moral. El punto de referencia moral representa el nivel de integridad que las

personas perciben como moralmente aceptable para sí mismas. Si consideran su propia acción como demasiado apartada de su punto de referencia personal, la contrarrestan (véase el Recuadro 2.1). Algunas personas tienden a tener puntos de referencia morales relativamente altos, mientras que otros se permiten actos más egoístas.

Recuadro 2.1. Compensación moral

Las “malas” acciones a menudo producen en las personas el deseo de realizar un acto altruista o purificador. Inversamente, una “buena” acción puede provocar un sentimiento de derecho a hacer trampa o a adoptar una conducta egoísta. Este proceso de compensación moral con frecuencia es inconsciente. Por ejemplo, una persona hace un donativo a una beneficencia para aliviar un sentimiento de culpabilidad sin estar completamente consciente de este proceso (Sachdeva, Iliev and Medin, 2009^[6]). Del mismo modo, las personas que han actuado de manera particularmente altruista pueden sentirse autorizadas a ser un poco egoístas.



La compensación moral no se limita a un contexto específico. La culpa provocada por una situación puede hacer que una persona actúe de manera moral en otra totalmente diferente. Por ejemplo, una persona puede dar una mayor propina en la cena si siente culpa por haber robado el postre de un colega del refrigerador a la hora del almuerzo.

Más aún, la compensación moral es subjetiva. Independientemente de las consecuencias morales reales de sus acciones, las personas pueden sentirse con mayor moralidad debido al peso de una experiencia. Por ejemplo, el dolor duradero o el trato injusto pueden hacer que se sientan autorizadas a ser egoístas (Houser, Vetter and Winter, 2012^[7]; Ploner and Regner, 2013^[8]). “Me merezco esto” es una justificación típica del comportamiento corrupto (véase también el apartado 2.4).

Fuente: (Carlsmith and Gross, 1969^[9]); (Gneezy, Imas and Madarász, 2014^[10]); (Kalanthoff, Aslan and Dar, 2017^[11]); (Sachdeva, Iliev and Medin, 2009^[6]); (Zhong and Liljenquist, 2006^[12]).

Las siguientes conclusiones clave surgen de la investigación conductual:

- La mayoría de las personas sigue una brújula moral que las orienta incluso cuando nadie está mirando. Sin embargo, también tienden a ser permisivos consigo mismos y pueden alejarse del camino moral si la oportunidad se presenta (Mazar, Amir and Ariely, 2008^[13]). Esto se aplica en particular cuando los beneficios inmediatos son atractivos y los costos asociados son remotos, improbables o en un futuro lejano (Gino et al., 2011^[14]).
- Nadie quiere salir perdiendo. Las personas toman decisiones a su favor, tanto consciente como inconscientemente, y buscan ventajas para sí mismos y para quienes son similares a ellos.
- A la gente no le gusta ser confrontada con su propio comportamiento falto de ética. En cambio, puede recurrir a justificaciones para que la disonancia entre sus estándares morales y su comportamiento real parezca menos grave (Barkan, Ayal

and Ariely, 2015^[15]). Cuando reconocen la disonancia, a menudo se sienten mal por su conducta, lo que redundará en un deseo de compensar (véase el Recuadro 2.1).

El aspecto positivo para los formuladores de políticas que promueven la integridad es que la mayoría de la gente quiere ser ética. Lo contrario —no mostrar preocupación alguna por el impacto de las acciones de uno sobre los demás— es un síntoma psicopático (Hare, 2006^[16]). Si bien no está claro hasta qué punto los “psicópatas exitosos” con estos atributos están presentes en la sociedad (Boddy, Ladyshewsky and Galvin, 2010^[17]); (Stevens, Deuling and Armenakis, 2012^[18]), no constituyen la mayoría. La persona promedio tiene una motivación intrínseca para ser honesta y le importan los demás (Aquino and Reed, 2002^[19]). La fuerza de esta motivación intrínseca depende de la identidad moral del individuo, de las normas sociales prevaletentes y de otros factores externos, y varía entre personas, situaciones y circunstancias. Por lo tanto, las políticas de integridad deben estar dirigidas a la mayoría y estar diseñadas para respaldar las dinámicas que fomentan las decisiones éticas. Por ejemplo, el Recuadro 2.2 presenta un marco utilizado en el sistema australiano para dirigir eficazmente las políticas de integridad hacia la mayoría de las personas que no exhiben tendencias criminales.

Recuadro 2.2. Modelo de alineación de valores de Australia

El modelo de alineación de valores de Australia enfatiza que no todas las personas son iguales y que no todos los individuos de un organismo comparten los mismos valores. Se considera que los siguientes tres grupos representan las diferentes proporciones relativas de empleados en cualquier organismo:

- El grupo A está formado por personas que probablemente no actuarán de manera corrupta, independientemente de las circunstancias, tal vez como resultado de una fuerte identidad moral.
- El grupo B consta de personas cuya decisión de actuar de manera corrupta depende de las circunstancias. En condiciones ideales, es improbable que este grupo actúe de manera corrupta. Sin embargo, lo contrario sería cierto si las circunstancias personales o de entorno fueran propicias.
- El grupo C consiste en un pequeño grupo que tiende a actuar de manera corrupta cada vez que pueda evitar las consecuencias. Este grupo está impulsado por el interés propio y tiende a responder solo a la disuasión efectiva.

Un marco eficaz de integridad reconoce cada una de estas categorías de personas y está diseñado en consecuencia para:

- proveer un ambiente de trabajo para el personal en el que se valoren los altos estándares profesionales, se minimicen las oportunidades de conducta corrupta y se propicie el cumplimiento de las normas de integridad (al ofrecer condiciones ideales a los grupos A y B);
- prepararse contra individuos puramente egoístas (grupo C) mediante medidas eficaces de detección y disuasión.

El objetivo del marco de integridad es lograr un equilibrio adecuado de medidas, al fomentar la integridad sin perder de vista los riesgos.

Fuente: Con base en la información proporcionada por la Comisión Australiana para la Integridad en la Aplicación de la Ley, www.aclei.gov.au/corruption-prevention/key-concepts/values-alignment.

Esencialmente, las políticas de integridad afectan la dinámica interna de la decisión moral y alientan a las personas a seguir su brújula moral al trabajar para influir en el punto de referencia moral de la persona de dos maneras:

- **Elevar el punto de referencia moral.** Esto induce a las personas a comparar sus propias acciones con estándares internos más elevados. Definir claramente las expectativas éticas y poner énfasis en la relevancia de la integridad y de la confianza depositada en los servidores públicos puede ayudar a ajustar al alza los puntos de referencia moral de las personas. La información desalentadora, la vigilancia y la desconfianza pueden, a su vez, reducir el punto de referencia moral respecto al cual una persona evalúa su propio comportamiento.
- **Enfatizar el punto de referencia moral.** Incluso personas con estándares morales internos muy elevados a veces no los siguen. Cuando esto sucede, surge una disonancia entre un comportamiento (considerado) y el punto de referencia moral. Sin embargo, las personas a menudo ignoran dichas disonancias. Abordar la moralidad personal de la gente y alentarla a reflexionar sobre las consecuencias éticas de sus acciones puede llevar a decisiones con una ética mayor.

2.2. Beneficiarse de la corrupción puede ser una tentación

No siempre es fácil mantenerse fiel a su propio punto de referencia moral interno. La tentación provoca a menudo que se actúe en contra de esta brújula moral; se trata de un comportamiento adoptado para obtener un beneficio inmediato que, probablemente, no contribuya a los objetivos a largo plazo. Una violación a la integridad sacrifica el bienestar futuro a cambio de una gratificación inmediata (Bazerman and Tenbrunsel, 2011^[20]). Es probable que las acciones que comprometen la integridad, como reportar viáticos indebidos para comprar un reloj nuevo, no den lugar a sentimientos de culpabilidad de inmediato, sino hasta la mañana siguiente, cuando los colegas admiren el reloj. La integridad, en estas situaciones, puede ser entendida como una cuestión de autocontrol.

Las presiones de tiempo y el cansancio reducen el autocontrol y se sabe, además, que disminuyen el comportamiento ético (Kouchaki and Smith, 2014^[21]); (Shalvi, Eldar and Bereby-Meyer, 2012^[22]). De manera similar, las cargas de trabajo intensas, la presión de desempeño y los contratos a corto plazo menoscaban la integridad. Condiciones tales brindan a los empleados públicos razones para escatimar esfuerzos, eludir normas y, asimismo, servir de justificación para su conducta indebida: “Si mis empleadores no se preocupan por mí, ¿por qué debería yo de preocuparme por ellos?”.

Ante una tentación inmediata, las personas a menudo actúan de manera miope y muestran falta de fuerza de voluntad. Por lo tanto, los enfoques conductuales intentan ayudar a las personas a incorporar beneficios a largo plazo en la toma de decisiones. Por ejemplo, la gente está psicológicamente mejor equipada para resistir una tentación si sabe con antelación que está por llegar. La investigación ha demostrado que esto también es cierto para las tentaciones éticas: preverlas ayuda a resistirlas (Sheldon and Fishbach, 2015^[23]). Desde una perspectiva normativa, esto implica poner énfasis en identificar los dilemas éticos típicos (p. ej., en códigos de conducta o capacitación en materia de integridad). Si los individuos tienen la oportunidad de considerar un dilema con antelación, desde una perspectiva sobria, es más probable que actúen con integridad al enfrentarlo directamente. Un argumento similar puede adelantarse para la identificación y divulgación sistemática de posibles conflictos de interés. Reconocer un conflicto de intereses y anticipar una posible tentación moral reducen el riesgo de conducta indebida.

La probabilidad de corrupción también puede ser evitada si se crea de antemano un compromiso con la integridad. Las políticas de integridad ofrecen la oportunidad de que las personas adopten ciertos comportamientos y rechacen otros. Tales compromisos serán aún más vinculantes si se adoptan públicamente. Los compromisos generales con la integridad y contra la corrupción suelen ser menos eficaces que los enunciados prácticos concretos, como: “No utilizaré estos fondos para otro fin que no sea el destinado”. Tales declaraciones prácticas dejan un margen de maniobra moral más reducido al tomar una decisión. Por ejemplo, en Filipinas se redujo significativamente la compra de votos después de que las personas hicieran una promesa de no vender su voto en las siguientes elecciones (Hicken et al., 2015^[24]).

Por último, los “recordatorios morales” también han demostrado ser una herramienta eficaz para contrarrestar el comportamiento no ético. Las decisiones éticas pueden ser alentadas con recordatorios de las normas morales a las personas al momento de la toma de decisiones (Bursztyn et al., 2016^[25]); (Mazar and Ariely, 2006^[26]). Los mensajes discretos, como “gracias por su honestidad”, pueden tener un impacto notable en el cumplimiento (Pruckner and Sausgruber, 2013^[27]). Tales iniciativas alcanzan mayor impacto cuando se sincronizan cuidadosamente con el momento inmediato anterior a la toma de decisiones (Gino and Mogilner, 2014^[28]). Destacar la norma moral y la autopercepción al tomar decisiones ayuda a la moralidad, a las metas a largo plazo y a superar la tentación acuciante (véase el recuadro 2.3). Sin embargo, el efecto de un recordatorio moral se atenúa si un individuo está expuesto a él con frecuencia, pues en algún momento el mensaje puede dejar de ser percibido. No obstante, cuando los encargados de formular políticas colocan estos mensajes cerca de decisiones que conllevan riesgos para la integridad, que no son tomadas con frecuencia por la misma persona, pueden marcar una diferencia significativa. Por lo tanto, podría evaluarse la posibilidad de insertar recordatorios morales oportunos en procesos y procedimientos.

Recuadro 2.3. Recordatorios éticos

Mensaje modesto, efecto poderoso

Una estrategia directa para inducir el comportamiento ético es recordar, a quienes toman las decisiones, los estándares morales. La investigación ha demostrado que los mensajes discretos pueden tener un impacto sorprendente. En Austria es práctica común comprar periódicos en un puesto de autoservicio en lugares públicos. Los periódicos tienen un precio fijo, pero no hay control sobre el monto que los clientes colocan en la caja al retirar un periódico. Investigadores de las Universidades de Linz y Viena hicieron un experimento práctico en estos puestos de venta. En algunos de los letreros que indican el precio del periódico, agregaron: “Gracias por ser honesto”. El monto pagado por periódico aumentó significativamente en estos casos. Otros estudios mostraron efectos similares. Por ejemplo, los estudiantes hicieron menos trampa cuando se les recordó una norma moral, como los diez mandamientos, justo antes de un examen.

En México, la Secretaría de la Función Pública (SFP), en cooperación con el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), aplicó esta percepción conductual a su política de registro de regalos con el fin de mejorar el cumplimiento. La SFP envió correos recordatorios a los servidores públicos para registrar los obsequios recibidos. Al azar variaban el texto del mensaje. Fueron enviados cinco tipos diferentes de recordatorios:

- **Legalidad:** *Por **Ley** estás **obligado** a informar y entregar los regalos que te den durante el año. ¡Cumple con tu obligación!*
- **Honestidad:** *¡Reconocemos **tu honestidad** como servidor público! Recuerda que **debes** informar y entregar los regalos que te den durante el año. ¡Muestra tu honestidad!*
- **Imparcialidad:** *Recibir regalos **compromete tu imparcialidad** como servidor público. Si te dieron un regalo, debes informar y entregarlo.*
- **Social:** *Tus compañeros informan y entregan, en promedio, más de **1000 regalos** cada año. ¡Haz lo mismo! ¡**Confiamos en ti!***
- **Sanción:** *¡Ojo! Si te dan un regalo y no lo informas ni entregas, **alguien más** podría informarlo. **¡Que no te sancionen!***

Posteriormente, el estudio observó el número de regalos registrados durante el periodo de Navidad (temporada alta de obsequios) y lo comparó con años anteriores y con un grupo de control que no recibió mensaje alguno. El análisis demostró que recibir un recordatorio por correo electrónico aumentaba el número de regalos registrados. Sin embargo, algunos mensajes fueron más eficaces que otros: recordar a los servidores públicos sus obligaciones legales y apelar a su imparcialidad y honestidad alentó a más personas a registrar regalos que hacer referencia a sanciones o a registros realizados por colegas.

Este ejemplo muestra que: (i) pequeños empujones al comportamiento incrementan el cumplimiento con una norma, y (ii) apelar a los valores y a la integridad modifica el comportamiento de manera más eficaz que las sanciones amenazadoras.

Fuente: (Fellner, Sausgruber and Traxler, 2013^[29]); (Pruckner and Sausgruber, 2013^[27]); Santiago Steta (SFP), presentación en la reunión Senior Public Integrity Officials (SPIO) en París el 26 de noviembre de 2017.

2.3. La objetividad es una ilusión

Se prevé que los servidores públicos tengan objetividad y congruencia en su criterio; lamentablemente, estas características no siempre son de esperarse en los seres humanos responsables de la toma de decisiones. Ambas están a menudo ausentes en las decisiones morales, en parte debido a la dinámica de la elección moral. La literatura en este campo destaca las formas en que el juicio humano es inducido a error por un sesgo inconsciente. Por ejemplo, las estructuras en un sistema de integridad y en todo el sector público deben asegurar la independencia del criterio regulatorio (OECD, 2017^[30]; OECD, 2017^[31]). Los prejuicios y la discriminación resultante afectan más las decisiones que dependen en gran medida del discernimiento humano. En efecto, el éxito de algunas políticas de integridad está supeditado en buena medida al criterio objetivo, por ejemplo, en áreas como manejo de conflicto de intereses, auditoría y control interno o reclutamiento. Por lo tanto, el diseño de tales políticas debe tener en cuenta los sesgos en la toma de decisiones del ser humano.

Un famoso experimento (Loewenstein et al., 1993^[32]) ilustra el juicio parcial. Todos los participantes recibieron la misma información detallada sobre un accidente automovilístico en el que un carro chocó contra un motociclista. A algunos se les asignó el papel de demandante (por cuenta del motociclista), mientras que otros actuaron como la parte demandada del conductor del automóvil. Luego se preguntó a los participantes qué fallo esperarían del juez en este caso. Si su respuesta se acercaba al fallo correcto, podrían ganar dinero. A pesar del incentivo para ser objetivos, los dos grupos proporcionaron interpretaciones de una solución justa significativamente diferentes. Si bien los participantes no tenían interés real en el caso, el mero hecho de adoptar la posición hipotética del demandado o del demandante sesgó su juicio.

El sesgo autocomplaciente puede conducir al favoritismo, no solo hacia uno mismo, sino también respecto a un grupo. La gente tiende a evaluar a los miembros de su grupo de manera más indulgente. En un experimento se presentó a participantes británicos y norteamericanos un artículo de prensa sobre tortura y, posteriormente, se les solicitó su opinión. Se encontró que los participantes eran más propensos a juzgar la tortura como justificada cuando el artículo indicaba que había sido llevada a cabo por los servicios de seguridad de su propio país, en lugar de un país extranjero (Tarrant et al., 2012^[33]). Asimismo, la cercanía psicológica puede conducir a juicios indulgentes. Algunas personas son percibidas como más cercanas que otras, ya sea por conocimiento personal directo o porque parecen ser similares en algunos aspectos. Por lo tanto, el discernimiento tiende a ser parcial cuando se toman decisiones acerca de estas personas (Bazerman and Tenbrunsel, 2011^[20]); (Chugh, Bazerman and Banaji, 2005^[34]). Tener a alguien en alta estima y al mismo tiempo reconocer un comportamiento no ético de esta persona crea una disonancia cognitiva, una condición que es psicológicamente agobiante. La mente tiende a buscar inmediatamente justificaciones para armonizar las observaciones conflictivas. Como resultado, las personas son menos propensas a reconocer un comportamiento poco ético que contradiga sus creencias acerca de una persona o grupo con el que simpaticen.

A la luz de esta investigación, los entes normativos deben ser conscientes de que los prejuicios dan lugar a conflictos de intereses que, a primera vista, podrían no ser obvios. Los aspectos generalmente deseables en los servidores públicos, como fuerte identificación con la institución, gran confianza y vínculos estrechos entre los miembros del equipo, pueden presentar un riesgo para la integridad en ciertas situaciones. Si bien es poco factible aislar a los tomadores de decisiones individuales de esos posibles conflictos de intereses invisibles, el mapeo de riesgos puede reconocer una toma de decisiones inconscientemente sesgada como riesgo para la integridad.

Debido a que el sesgo autocomplaciente no es deliberado, no se atiende eficazmente con castigos duros o control continuo. Sin embargo, la forma en que se presentan las opciones puede evitar decisiones sesgadas. Las políticas de integridad pueden garantizar que las instancias decisorias en situación de riesgo se alejen de factores potencialmente sesgados. En algunos entornos, el juicio ciego es una opción. Cuando los participantes en el experimento demandante-demandado leyeron la información antes de haberseles asignado el papel de demandantes o demandados, llegaron a evaluaciones más convergentes del caso (Babcock et al., 1995^[35]). Lo mismo podría aplicarse, por ejemplo, a funcionarios de adquisiciones que revisen una propuesta sin conocer la identidad del proveedor.

Exigir una argumentación a favor y en contra de una opción, antes de tomar la decisión final, orientará a las personas hacia un mejor criterio. Se ha demostrado que pedir a los sujetos que elaboren una lista de las debilidades de su propio argumento reduce significativamente el sesgo autocomplaciente (Babcock, Wang and Loewenstein, 1996^[36]). Cuando sea relevante, se podrá pedir a dos personas que argumenten una opción cada uno y luego negocien la mejor alternativa.

2.4. Las justificaciones dan lugar a laxitud moral

Para evitar revisar su autoimagen moral, las personas a menudo buscan justificaciones para su comportamiento. Las justificaciones superan la brecha entre el ideal moral y el comportamiento real de uno. Fungen como explicaciones o reinterpretaciones de una situación que ayuda a las personas a realinear sus puntos de referencia morales con sus autopercepciones.

La literatura proporciona varios ejemplos de mecanismos de justificación típicos:¹

- **Eufemismos lingüísticos:** usar etiquetas benignas para actos corruptos reduce la carga de responsabilidad ética. Por ejemplo, las “reservas del tarro de galletas” se refieren al uso de excedentes de años redituables para mejorar el balance general de los años de vacas flacas (Economist, 2010^[37]).
- **Metáfora del libro mayor:** las personas reinterpretan los beneficios de una falta a la integridad (p. ej., malversación de fondos) como una recompensa bien merecida por sus buenos oficios, en particular si se sienten menospreciados.
- **Negación de víctima, perjuicio o responsabilidad:** las personas que participan en actos no éticos no reconocen el daño causado o no lo ven como resultado directo de su propia acción. Esto les permite evitar experimentar la responsabilidad moral total.
- **Flexión o resquicios en leyes o normas:** cuando un acto no es ético, pero es legal o está permitido, la responsabilidad es trasladada a los que hacen las leyes o las reglas. Recíprocamente, una regla que parece injusta podrá ser eludida con menos compunción moral.
- **Sustitución de efectivo:** robar o recibir bienes no monetarios (p. ej., sustraer recursos del lugar de trabajo) puede parecer menos falto de ética que robar o recibir dinero por soborno o hacer trampa a cambio de una suma monetaria.
- **Reformular una decisión ética como económica:** este mecanismo desplaza el enfoque del daño moral a los beneficios cuantificables.

¹ (Ashforth and Anand, 2003^[119]); (Barkan, Ayal and Ariely, 2015^[15]); (Bazerman and Tenbrunsel, 2011^[20]); (Bicchieri and Xiao, 2009^[120]); (Erat, 2013^[118]); (Falk and Szech, 2013^[41]); (Hamman, Loewenstein and Weber, 2010^[42]); (Kouchaki et al., 2013^[114]); (Lambsdorff, 2012^[55]); (Paharia et al., 2009^[117]); (Pittarello et al., 2015^[116]); (Tenbrunsel, 1998^[115]).

- **“Otros lo hacen”**: el comportamiento de un homólogo directo es percibido automáticamente como más aceptable. El uso de este mecanismo refuerza la conducta indebida dentro de un grupo.
- **“Todo mundo lo hace”**: cuando una determinada violación de integridad es tentadora, las personas se convencen a sí mismas de que muchos otros incurren en este comportamiento, lo que hace que sea más aceptable que lo hagan a su vez.
- **Delegación**: los superiores delegan “tareas sucias” o solicitan resultados que no son factibles sin violar la integridad y renuncian así a la responsabilidad personal en las acciones de sus subordinados. Los subordinados “hacen lo que se les ordena”, haciendo caso omiso de la responsabilidad personal por las consecuencias morales de su comportamiento.

Todos los mecanismos de justificación alivian la carga del comportamiento inmoral de los que deciden, lo que les permite tomar decisiones poco éticas frente a los demás, al tiempo que evitan los sentimientos personales de culpa. Crean una “laxitud” moral (Dana, Weber and Kuang, 2007^[38]), situación en la que la evaluación moral objetiva puede ser evitada. La evidencia sugiere que el comportamiento deshonesto depende de la medida en que tales justificaciones lo son (Dana, Weber and Kuang, 2007^[38]); (Pillutla and Murnighan, 1995^[39]) y (Shalvi et al., 2011^[40]). Los individuos solo cometerán una irregularidad si hay suficiente laxitud moral para justificar su comportamiento consigo mismos y hacia los demás.

Este hallazgo tiene una implicación clave para los responsables de políticas de integridad: la reducción de la “laxitud” moral disminuye la tendencia a tomar decisiones inmorales. Los empleadores del sector público pueden contribuir al respecto si definen expectativas claras y factibles de una conducta adecuada para sus empleados. Las tareas y los incentivos deben estar alineados con los objetivos de la organización y no contradecir ni menoscabar la integridad. Los empleados que conocen bien el propósito de sus funciones y las consecuencias de sus acciones también tendrán una “laxitud” moral menor para justificar algún comportamiento no ético.

2.5. La corrupción a menudo es percibida como un crimen sin víctima

La evidencia experimental muestra que la (in)moralidad percibida de una acción disminuye con el alejamiento entre la acción y el daño causado por esa acción. En efecto, la agencia indirecta (p. ej., cuando se delega una tarea no ética), o la incertidumbre de que las propias acciones hayan sido determinantes para el resultado, reduce el sentimiento de responsabilidad moral (Falk and Szech, 2013^[41]); (Hamman, Loewenstein and Weber, 2010^[42]).

Las transacciones corruptas a menudo involucran intermediarios, causalidades clandestinas y daños invisibles. El daño causado por la corrupción está a menudo muy alejado del actor corrupto. Esto hace más fácil negar toda responsabilidad y reducir la carga moral de incurrir en este tipo de actos. Adicionalmente, la culpa se vuelve más pequeña cuando se comparte. Cuando la responsabilidad de una decisión inmoral corre a cargo de varios actores, las acciones de un individuo parecen menos determinantes. Reflexiones comunes en tales situaciones incluyen: “Mi acción no marca diferencia alguna” o “Si no lo hago yo, alguien más lo hará”.

En consecuencia, una consideración central en el diseño de políticas de integridad es reducir el alejamiento entre la acción y el daño. El diseño de estructuras organizativas, comunicaciones, participación de las partes interesadas y gestión de recursos humanos en

el sector público pueden generar un sentido de responsabilidad por la integridad. Por ejemplo, la distancia entre la acción y el daño puede disminuirse al hablar de la integridad como asunto personal, más que en términos abstractos. La asignación más clara de responsabilidades en el caso de numerosas políticas de integridad sería responsabilizar a un solo actor de las decisiones. Una segunda persona puede desempeñar una función de control en la toma de decisiones, pero no debe compartir la responsabilidad moral. Las comunicaciones centradas en resultados y diálogo con los ciudadanos afectados también fortalecen la sensación de los servidores públicos de que son esenciales, es decir, perciben que sus decisiones marcan una diferencia.

2.6. El control conlleva un costo oculto

La introducción de un mecanismo de control es una señal de desconfianza. Los empleadores que monitorean rígidamente las acciones de su personal mandan la señal a sus empleados de que prevén una conducta ilícita. En tales situaciones, el riesgo de ser detectado puede disuadir a quien tenga malas intenciones de incurrir en una conducta ilícita. Sin embargo, la evidencia destaca el impacto adverso en las motivaciones intrínsecas a favor de la integridad (Schulze and Frank, 2003^[43]): enfatizar los controles y las sanciones puede reforzar la impresión de que la conducta ilícita es común y, por lo tanto, más aceptable. El Recuadro 2.4 describe una configuración experimental que mostró los efectos disuasivos del control.

Recuadro 2.4. Cómo el control puede destruir la motivación intrínseca a favor de la honestidad

Schulze y Frank (2003^[43]) realizaron un experimento para investigar si la introducción de controles reduce la honestidad. Se llevó a cabo en el contexto de un club de cine en una universidad. Justo antes de mostrar la película, se presentó el siguiente escenario a los estudiantes:

Un billete de 200 marcos alemanes (DM) perteneciente al club cayó en una tubería y no puede ser recuperado sin la ayuda de un plomero. El estudiante encargado del club debe seleccionar la mejor oferta de entre 10 empresas de plomería. Las ofertas consisten en: (i) el precio que el club de cine tendría que pagar, y (ii) un soborno para el estudiante a cambio de elegir esa compañía.

Después de la película, se seleccionó una hoja al azar y el estudiante elegido anónimamente recibió un pago de acuerdo con la elección que había hecho.

Los investigadores organizaron dos versiones del experimento: una con controles y otra sin ellos. Con controles implementados, había la posibilidad de detección, que se incrementaba con el monto del soborno. Si el estudiante no era detectado, recibiría el pago de acuerdo con la elección realizada. Si el estudiante era detectado, la compañía más barata obtendría el contrato y el estudiante no recibiría nada. El Cuadro 2.1 ofrece una visión general de la situación.

Cuadro 2.1. Escenario experimental

Empresa	Propuesta de precios y sobornos de la empresa		Probabilidad de que el alumno sea detectado	Valor esperado del soborno (probabilidad de detección x soborno)
	Precio que el club de cine tendrá que pagar (DM)	Monto que el estudiante podría recibir (soborno en DM)		
A1	20	0	0	0
A2	40	16	0	16
A3	60	32	1/6	26.7
A4	80	48	1/6	40
A5	100	64	1/3	42.7
A6	120	80	1/3	53.3
A7	140	96	1/2	48
A8	160	112	1/2	56
A9	180	128	2/3	42.7
A10	200	144	2/3	48

Los resultados fueron sorprendentes. El monto de sobornos fue algo mayor en la versión con riesgo que en la versión sin riesgo del experimento. En promedio, los estudiantes se comportaron de forma más corrupta ante el riesgo de detección que sin él. En la versión sin riesgo, 9.4% de los estudiantes fueron completamente honestos, eligiendo la compañía más eficiente sin pedir un soborno a cambio, en comparación con solo 0.9% en el tratamiento de riesgo. El control redujo la honestidad. En otras palabras, la motivación intrínseca de la honestidad fue desplazada. Este resultado contradice claramente cualquier receta simple para controlar la corrupción a través de una aplicación más estricta de la ley. Sin embargo, la disuasión también funciona. El riesgo de detección redujo el porcentaje de estudiantes sin escrúpulos que seleccionaban el mayor soborno. Esta proporción cayó de 28.8% en el tratamiento sin riesgo a 12.6% en el tratamiento con riesgo (véase el Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. Principales resultados del experimento

	Sin pedir soborno (Alternativa A1)	Mayor soborno solicitado (Alternativa A10)	Soborno promedio
Tratamiento con riesgo	9.40%	12.60%	91.4
Tratamiento sin riesgo	0.90%	28.80%	87.9

En conclusión, el experimento mostró que la adición de controles destruye la motivación intrínseca en favor de la honestidad, pero también actúa como elemento disuasivo contra la corrupción.

Fuente: Schulze y Frank (2003_[43]).

Considerar los riesgos de detección en una decisión ética implícitamente convierte una cuestión ética en una mera consideración de costo-beneficio. Si el beneficio esperado de la acción no ética supera el costo esperado, teniendo en cuenta la probabilidad de detección y la sanción, es probable que el individuo elija esta opción. La evidencia experimental sugiere que dicho replanteamiento (véase la sección 2.4) aleja de las personas el enfoque de las implicaciones morales, haciendo que la corrupción sea más probable.

Más aún, se ha demostrado que el control reduce significativamente los esfuerzos de la persona que está siendo controlada (Falk and Kosfeld, 2006_[44]). Obliga a las personas a

brindar el mínimo esfuerzo necesario para pasar el control, pero elimina el elemento de reciprocidad positiva: los empleados sujetos a controles pueden sentirse menos obligados a permanecer leales, incluso cuando son bien tratados en general (Lambsdorff, 2015^[45]).

Por último, si bien la limitación de la discrecionalidad en la toma de decisiones es una receta estándar de las medidas anticorrupción tradicionales, limitar el ámbito de acción de una persona mediante controles y reglamentos de reportes puede ser contraproducente. Los funcionarios con un poder discrecional estrictamente reducido, por ejemplo, tienen menos libertad para recurrir a sus conocimientos y experiencia para tomar decisiones en aras del interés público.

Sin embargo, que los controles tengan un costo asociado no significa que deban ser eliminados. La detección de conductas ilícitas y el cumplimiento de las normas legales son esenciales para construir y mantener la confianza en la integridad. Las políticas que podrían reconsiderarse a la luz de este costo son las que provocan un fuerte agobio de desconfianza a la vez que ofrecen una posibilidad limitada de detección. Cuando el cumplimiento de una regla es generalmente alto y un control total es menos factible, la confianza puede ser mejor opción que el control. El control feroz de una regla basada en la confianza incluso puede llevar a la gente a ignorar clandestinamente la regla, lo que crea una puerta de entrada para la conducta ilícita grave. Por ejemplo, sancionar a un empleado por aceptar una caja de chocolates, en lugar de confiar en que el regalo no influirá indebidamente en él, podría generar resentimiento. Si los empleados sienten que se desconfía de ellos, podrían comenzar a aceptar en secreto pequeños obsequios, sabiendo que esas políticas son difíciles de controlar y, por lo tanto, desarrollar una tolerancia al incumplimiento de la política de obsequios.

2.7. Preceptos para fortalecer la integridad en las decisiones morales

Las personas toman todo tipo de decisiones no éticas y, en muchas ocasiones, sin siquiera darse cuenta. La consideración de las principales dinámicas que impactan las elecciones morales permite que las políticas públicas sean repensadas de manera que apoyen la toma de decisiones morales y fortalezcan la integridad. Las formas en que las percepciones conductuales sobre las elecciones morales pueden enriquecer las políticas de integridad quedan resumidas en el Cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Preceptos para fortalecer las decisiones morales en los sistemas de integridad

Preceptos para fortalecer las decisiones morales en los sistemas de integridad		Véase la sección
a)	Esperar fallas éticas de cualquier persona	
b)	Elevar puntos de referencia moral	2.1
c)	Enfatizar los puntos de referencia moral	
d)	Proporcionar capacitación y compromiso viables	
e)	Fomentar la reflexión ética (p. ej. a través de recordatorios morales)	2.2
f)	Anticipar una evaluación sesgada	2.3
g)	Contrarrestar justificaciones	2.4
h)	Invocar responsabilidad individual	
i)	Reducir la distancia entre acción y daño	2.5
j)	Evitar enmarcar las cuestiones éticas como cuestiones de control	
k)	Evitar comunicar desconfianza	2.7

“No somos tan éticos como creemos” es una conclusión de las investigaciones sobre la ética del comportamiento. Las políticas que tienen por objeto fortalecer la toma de decisiones morales podrían, por lo tanto, dirigirse a la mayoría de los funcionarios que estén

motivados para actuar éticamente, pero que a veces pierden el rumbo. El que la decisión moral sea dinámica y pueda verse afectada por factores externos también significa que las políticas pueden intervenir.

De acuerdo con la teoría del equilibrio moral, las políticas afectan la toma de decisiones morales de dos maneras: enfatizan los puntos de referencia morales y los elevan. Mientras que lo primero implica la creación de normas a largo plazo y el fortalecimiento de los valores de integridad, lo segundo se ocupa de los consejos y recordatorios sobre el terreno. El Capítulo 4. analiza de cerca cómo ambos enfoques pueden ser incorporados a un sistema de integridad de manera fundamentada por el comportamiento.

¿Por qué se desvían las personas de sus propios estándares morales? La integridad puede verse como una cuestión de autocontrol. Como tal, se fortalece al crear un compromiso previo y preparar mentalmente a las personas para las tentaciones éticas. Más aún, hay una fuerte evidencia de que los recordatorios morales afectan las decisiones de índole ética. Un pequeño mensaje puede ser suficiente para inducir a la reflexión ética: la revisión mental rápida de una acción intencionada en contra del propio punto de referencia moral. Los momentos de reflexión ética pueden integrarse a numerosas políticas.

A veces las personas ni siquiera son conscientes de que su comportamiento se desvía de los estándares éticos. Las justificaciones típicas y el juicio sesgado pueden ocultar violaciones a la integridad en las decisiones personales o en el entorno local. El diseño de políticas fundamentadas por el comportamiento ayudaría a construir líneas de defensa contra tal conducta.

Por último, la investigación en ética conductual muestra que controles demasiado estrictos tienen efectos adversos. Un enfoque cuidadoso de políticas de control que evita la comunicación previene los efectos desalentadores del control sin abandonar el uso de medidas estrictas y firmes para reforzar la integridad.

Capítulo 3. La integridad en el contexto de las interacciones sociales

Las decisiones morales no se toman de forma aislada. Las decisiones humanas a menudo son impulsadas por motivos sociales, como lealtad, crear confianza, devolver favores o ayudar a alguien a salir de una situación complicada. Las personas toman decisiones en beneficio propio, pero también les importa lo que otros piensen o hagan. Los motivos sociales operan a favor de la integridad, pero también lo pueden hacer como razones para optar por decisiones corruptas. Comprender por qué los seres humanos, como tomadores de decisiones sociales, son influidos por sus propias preferencias y por las de los demás, aporta información sobre por qué y cómo funcionan o fallan las políticas de integridad.

3.1. La transparencia no es un fin en sí misma

La laxitud moral para quien toma decisiones se ve reducida si están involucrados otros actores. Un individuo, cuando está solo, será el primero en estar convencido de la moralidad de sus acciones. Observadores externos imparciales no quedarán convencidos tan fácilmente con las justificaciones propuestas. A quien toma decisiones, generalmente le importa la opinión de los observadores externos: la gente prefiere actuar de manera autocomplaciente, pero al mismo tiempo le gusta ser vista por los demás como una persona moral (Batson et al., 1999^[46]). Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas pueden reducir, entonces, el comportamiento no ético. La percepción de que el comportamiento de uno es visible, y potencialmente observado, introduce un elemento de rendición de cuentas que hace que sea más difícil emplear justificaciones (véase la sección 2.4), cuando observadores potenciales podrían detectar fácilmente un pretexto.

Sin embargo, a falta de interacción con un observador, tales efectos se pueden disipar. La transparencia sin interacción es comparable con una cámara de seguridad de la que nadie ve las cintas: los supervisados olvidan su existencia y se comportan como si estuvieran solos. Numerosas políticas de integridad introducen conceptos de transparencia, por ejemplo, a través del gobierno abierto y las estrategias de datos abiertos; sin embargo, la transparencia no es un fin en sí misma. Desde una perspectiva del comportamiento, los enfoques para promover la transparencia tienen un impacto significativo si desencadenan el diálogo. No todos los elementos necesitan estar sujetos a una interacción regular, pero la atención constante a elementos específicos aumenta el sentido de observabilidad social en toda acción transparente. Por ejemplo, un comité cuyo trabajo es públicamente observable y que de vez en cuando recibe comentarios o quejas de los ciudadanos, puede sentirse más obligado ante el público. El recordatorio regular de que sus decisiones afectan a los ciudadanos reduce la distancia percibida entre la acción y el daño, y así limita la laxitud moral. Este efecto no resulta de la transparencia, sino de la participación decidida de las partes interesadas respectivas. La transparencia es, por lo tanto, una condición necesaria para lograr este efecto deseable, pero no basta por sí sola.

La interacción entre transparencia e integridad no siempre es directa. En diversos experimentos las personas que revelaron un conflicto de intereses dieron posteriormente indicaciones sesgadas de manera más descarada (Cain, Loewenstein and Moore, 2011^[47]);

(Cain, Loewenstein and Moore, 2005^[48]); (Loewenstein, Sah and Cain, 2012^[49]). Este hallazgo revela una difusión de la responsabilidad moral en la transparencia: la persona que divulgó la información siente que puede poner en práctica su parcialidad una vez que ha sido admitida abiertamente. Se siente menos responsable de equilibrar sus decisiones, basándose en reflexiones como: “No escondí nada” y “Si esto es un problema, alguien me dirá”. La transparencia puede proporcionar la absolución para una elección no ética. ¿Quién otorgó la absolución? Los otros participantes en los experimentos generalmente no esperaban consejos sesgados. Por el contrario, malinterpretaron la divulgación de información como un signo de confiabilidad (Sah, Loewenstein and Cain, 2013^[50]). En realidad, los afectados por la decisión quizá ni siquiera estén al tanto del conflicto de intereses. En escenarios donde volúmenes significativos de información son revelados bajo políticas de gobierno abierto y de datos abiertos, la responsabilidad de filtrar información relevante y descubrir un potencial conflicto de intereses recae en los medios y en la sociedad civil. Si un conflicto de intereses está oculto en la información divulgada, y permanece sin detectar, la responsabilidad se puede perder en algún lugar entre la divulgación y la recepción de la información. En tales casos, la transparencia no focalizada, sin un destinatario claro, podría incluso reducir la rendición de cuentas por falta de integridad.

3.2. El papel de la reciprocidad en la integridad

Los determinantes sociales del comportamiento ético pueden ser ampliamente explicados por un concepto: reciprocidad. La reciprocidad es un comportamiento social que puede ser observado, en diferentes grados, en todas las culturas del mundo, y es fundamental para la especie humana (Bowles and Gintis, 2011^[51]); (Camerer, 2003^[52]); (Henrich et al., 2005^[53]). Si alguien recibe bondad, devolverá el favor. Si es tratada injustamente, la gente buscará venganza. Este razonamiento simple yace en el corazón de la lógica humana y constituye la base del intercambio mercantil, de la confianza y de la equidad (Fehr and Gächter, 2000^[54]).

Sin embargo, la reciprocidad también yace en el centro de numerosas interacciones corruptas. Puesto que la corrupción es clandestina, un acuerdo corrupto no puede hacerse cumplir a través de instituciones formales, como las proporcionadas por el sistema de justicia. Hasta cierto punto, los actores deben confiar en que sus contrapartes cumplirán con lo esperado (Lambsdorff, 2012^[55]). La persistencia de la reciprocidad humana les permite confiar en que obtendrán los servicios que compraron con sobornos; existe algo así como “honra entre ladrones” (Husted, 1994^[56]).

Esencialmente, la reciprocidad puede funcionar como motivación o excusa para incurrir en actos de corrupción. El Recuadro 3.1 presenta tres configuraciones donde las normas recíprocas pueden hacer que la corrupción parezca menos inmoral. Por ejemplo, involucrar a varios actores en una decisión da lugar a que la responsabilidad se diluya. Por lo tanto, la participación de actores adicionales en las decisiones (p. ej., un requisito de aprobación de al menos dos personas igualmente responsables, conocido como el principio de los cuatro ojos) no necesariamente sería un enfoque eficaz para promover la integridad.

Recuadro 3.1. Preferencias sociales como justificación

Esconderse detrás de buenas intenciones disuade a las personas de admitir las implicaciones morales reales de una conducta ilícita, ante ellos mismos o ante los demás. Los patrones de justificación típicos que implican preferencias sociales incluyen:

- **Altruismo autocomplaciente:** cuando alguien más también se beneficia de la conducta ilícita, el interés de la otra persona se utiliza para justificar las acciones en lugar del propio. El motivo benevolente, por ejemplo, ayudar a un amigo a conseguir un trabajo, eclipsa el acto corrupto, en este caso, el nepotismo (Barkan, Ayal and Ariely, 2015^[15]); (Shalvi et al., 2015^[57]).
- **Lógica de Robin Hood:** un daño causado a una entidad más fuerte, poderosa o rica, queda justificado sobre la base de una preferencia por la igualdad.
- **Difusión de responsabilidad:** cuando varias personas incurrir en actos corruptos, se reducen las posibilidades de que una persona se pronuncie en contra de estos actos. Cada individuo siente menos responsabilidad por la acción y no quiere restringir la libertad de elección de las otras personas o mostrar desconfianza (Moore and Gino, 2013^[58]; Wiltermuth, 2011^[59]; Schikora, 2011^[60]).

Actuar con integridad a menudo significa abstenerse de la reciprocidad: se espera que los reclutadores favorezcan a extraños en función del mérito, por encima de personas que conozcan personalmente; los postores deben plantear su caso con buenas propuestas en lugar de obsequios, y los parlamentarios y jueces deben tomar decisiones imparciales. Sin embargo, en algunos entornos los patrones de reciprocidad son más confiables que las instituciones. Por ejemplo, un paso profesional importante podría verse imposibilitado por falta de buenas conexiones personales, o bien un servicio público podría no ser conseguido sin un soborno. En tales casos, es racional construir conexiones personales y realizar favores a cambio de favores. El que la reciprocidad sea una fuerte preferencia humana explicaría, en muchos casos, la razón de que haya corrupción o de que una política de integridad no sea eficaz.

Fortalecer la integridad no requiere, por supuesto, eliminar la reciprocidad. Por el contrario, obra en interés de la integridad fortalecer la reciprocidad bajo la forma de una reciprocidad indirecta más compleja. En lugar de “rascas mi espalda y yo rasco la tuya”, la reciprocidad indirecta sigue la lógica de “rascaré tu espalda y alguien más rascará la mía” (Nowak and Sigmund, 2005^[61]). Sin embargo, dicha reciprocidad indirecta debe ser respaldada por normas compartidas e instituciones formales: un sistema de leyes y reglamentaciones. A diferencia de una interacción corrupta, la reciprocidad en normas e instituciones no es bilateral. Ocurre entre personas que no necesariamente llevan una relación personal. Las personas acuerdan servir al interés público confiando en que el interés público también les sirva. El comportamiento verdaderamente moral no presta atención a los beneficios personales y es únicamente leal a la norma. “Hacer lo correcto” sin esperar elogios señala a los demás que uno es confiable y leal a la norma compartida (Yoeli et al., 2013^[62]). Por lo tanto, la integridad significa permanecer fiel al interés público ante las oportunidades de abusar, para beneficio personal, del cargo que le ha sido confiado.

Tomar decisiones en aras del interés público requiere confiar en el sistema que respalda: por ejemplo, confiar en un sistema de reclutamiento y en las instituciones de certificación,

confiar en un proceso de licitación justo y creer en la justicia y la equidad. Eventualmente, la integridad también significa confiar en que los miembros de la sociedad se ven beneficiados al preservar ciertas normas, valores y reglas por encima de su interés personal directo. La contribución de un individuo a la integridad es, por lo tanto, recompensada indirectamente. El fortalecimiento de la confianza en instituciones formales y normas éticas, y el arraigo de valores en las identidades profesionales, fortalece esencialmente la reciprocidad indirecta.

3.3. Normas e identidades dan forma a la integridad

Las personas orientan sus acciones de acuerdo con su percepción de un comportamiento aceptable en su contexto social, ya sea una cultura, una sociedad o un grupo de homólogos. Famosos estudios psicológicos, como el experimento de conformidad de Asch, el experimento de la prisión de Stanford o el experimento de obediencia de Milgram, han demostrado hasta qué punto las decisiones de las personas se ven afectadas por las normas infringidas y los papeles que se les asignan (Asch, 1952^[63]); (Milgram, 1963^[64]); (Zimbardo and Cross, 1971^[65]). El experimento de la prisión de Stanford, por ejemplo, transformó a los estudiantes en guardias de prisión crueles o en detenidos sumisos simplemente mediante la asignación externa de estos roles por parte de los investigadores. En los tres experimentos el entorno social indujo a los participantes a colaborar con la crueldad y con la falsedad en un grado que los sorprendió a ellos mismos tanto como a los observadores externos.

La evidencia más reciente de la investigación sobre ética del comportamiento confirma la relevancia de las normas e identidades sociales en las elecciones morales. Si una persona miente o hace trampa sin enfrentar consecuencias, este comportamiento puede propagarse entre amigos o colegas (Gino and Bazerman, 2009^[66]); (Robert and Arnab, 2013^[67]). En particular, las divergencias graduales de una norma ética tienden a ser más aceptadas por otros, lo que crea una pendiente resbaladiza hacia la deshonestidad generalizada (Gino and Bazerman, 2009^[66]). Un factor clave en la elaboración y el fortalecimiento de las normas de comportamiento es la identidad social (Akerlof and Kranton, 2011^[68]); (Tyler, 1999^[69]), definida como el papel que los individuos se asignan a sí mismos en un grupo y al grupo en la sociedad.

El resultado clave de dicha investigación, para los encargados de formular políticas de integridad, es la importancia de fortalecer y renovar continuamente sus esfuerzos para instaurar la integridad como una norma social e incorporar la integridad en las identidades profesionales. Las políticas dan forma a las normas e identidades de diversas maneras. Un código de ética, por ejemplo, puede usarse para enfatizar la integridad como norma común de comportamiento. El Recuadro 3.2 presenta un experimento que mostró cómo la referencia a una norma moral como parte de la identidad social incrementa la honestidad.

Recuadro 3.2. Honor e identidad

¿Obtendrían los estudiantes mejores resultados en un examen si les proporcionaran las respuestas a todas las preguntas? Los investigadores plantearon un examen de matemáticas, junto con las respuestas, a un grupo de estudiantes. En promedio, los estudiantes obtuvieron mejores calificaciones que el grupo control que tomó el examen sin conocer las respuestas. Evidentemente, el primer grupo hizo trampa y leyó las respuestas para obtener mejores calificaciones.

Algunas hojas del examen, sin embargo, incluyeron la siguiente leyenda: “Entiendo que esta breve encuesta queda enmarcada en el sistema de honor [de la universidad]”. Los estudiantes que recibieron tal hoja fueron significativamente menos propensos a hacer trampa en el examen. El sistema de honor los motivó a comportarse de manera más ética. Sin embargo, no existía ningún sistema de honor en ese momento en las escuelas donde se realizó el experimento (MIT y Yale). No obstante, el efecto de mencionar un sistema de honor fue el mismo que en la Universidad de Princeton, donde realmente lo hay. Por lo tanto, el efecto no puede atribuirse al sistema de honor en sí mismo, sino más bien al recordatorio de una norma moral. La referencia al honor relacionada con la identidad social de las prestigiosas escuelas indujo a una mayor honestidad a los estudiantes.

Fuente: (Mazar, Amir and Ariely, 2008_[13]).

Las políticas de integridad pueden adquirir influencia al reconocer el poder de las normas sociales. Las normas sociales, desde dar forma al debate público hasta cambiar una cultura organizacional, pueden desempeñar un papel clave al fortalecer u obstaculizar la eficacia de las políticas de integridad. La sección 3.4 explora posibles acciones para fortalecer las normas de integridad.

3.4. Hacer cumplir las normas

La investigación conductual apunta a la conclusión de que las normas sociales informales no pueden fortalecerse mediante el cumplimiento formal. Recompensar el comportamiento cooperativo suele ser más efectivo que sancionar para motivar la cooperación conjunta (Rand et al., 2009_[70]). Reducir la libertad del individuo para idear sus propias reglas podría incluso obstaculizar el desarrollo de las normas sociales y la resolución colectiva de los dilemas sociales (Ostrom, 2000_[71]). Como ya se discutió, un régimen excesivamente estricto de cumplimiento y control puede desplazar la motivación intrínseca a favor de la integridad. Si bien es posible lograr el cumplimiento infundiendo miedo, es probable que se logren mejores resultados al alentar a los servidores públicos a seguir su motivación intrínseca a favor de la integridad. Dar señales de desconfianza reduce el punto de referencia moral (véase la sección 2.6) y la confianza en la norma compartida.

Es más, un enfoque de cumplimiento basado en el miedo eventualmente propiciará su uso indebido para la extorsión. El Recuadro 3.3 proporciona un ejemplo de cómo el miedo al castigo puede reforzar relaciones corruptas. En algunos casos, tanto el abuso del cargo como recibir un soborno son punibles, lo que lleva a situaciones en que el sobornador amenace con denunciar a quien recibió el soborno si no recibe un favor a cambio. Una cultura organizacional abierta, mecanismos de denuncia anónima y un castigo indulgente de las autodenuncias pueden ayudar a prevenir tales situaciones (Buccirossi and Spagnolo, 2006_[72]); (Lambsdorff and Nell, 2007_[73]). Sin embargo, la supervisión institucional, las

leyes de denuncia y la acción judicial deben ser diseñadas específicamente para evitar su uso indebido e incrementar su eficacia.

Recuadro 3.3. El riesgo de extorsión

En 1987, un empleado inexperto del organismo de construcción de carreteras en la ciudad de Bochum, Alemania, filtró accidentalmente los nombres de empresas competidoras en una licitación pública. A raíz de este incidente, recibió un sobre con 2 000 marcos alemanes de la empresa privada que recibió la información. Por temor a ser denunciado, favoreció indebidamente a esta empresa en varias licitaciones en años subsecuentes. En la corte dio la siguiente declaración para justificar su comportamiento y explicar cómo quedó atrapado en esta relación corrupta: “De repente supe que había comenzado a quedar a su merced”.

Fuente: Lambsdorff (2002); “Mit jedem Gefallen tiefer in den Sumpf”, *Westdeutsche Allgemeine Zeitung* (1998).

Paralelamente, cuando se trata de normas formales (p. ej., leyes y reglamentos), el cumplimiento puede servir para generar confianza. Hacer cumplir las sanciones por violación de una norma formal incrementa la confianza en que otros no la violarán, aun en casos en que el compromiso de una persona con la integridad suscite dudas. Las sanciones permiten que un grupo confíe en que sus miembros mantendrán el estándar de comportamiento acordado, incluso cuando individualmente no tengan confianza en la capacidad de todos para ceñirse a las normas acordadas. Cuando la conducta ilícita es común y claramente infringe una norma de integridad, el control y el cumplimiento pueden usarse como herramientas para restablecer la confianza en la norma. Por lo tanto, las investigaciones de infracciones a la integridad deben ser minuciosas, y cualquier sanción impuesta debe ser creíble y hacerse cumplir de manera visible, imparcial y oportuna.

En ningún momento la confianza vuelve redundante el cumplimiento. En los casos en que la mayoría de las personas están comprometidas con determinada norma formal, seguirían adhiriéndose a ella aun en ausencia de castigo. El cumplimiento tiene una función conductual relevante: sirve como reciprocidad indirecta negativa. El deseo de recompensar el apego a una norma por parte de otros (reciprocidad indirecta) se combina con el de penalizar la violación de una norma por parte de otros (reciprocidad indirecta negativa). Si todas las personas en un grupo menos una, actuaran con integridad en ausencia de sanciones, el grupo aún sentiría que esa persona no debe beneficiarse de acciones corruptas. En consecuencia, los otros miembros instarían a las autoridades a imponer sanciones a quien viola la norma. El castigo a las violaciones de las normas también funciona como una valoración de la norma y de las contribuciones de todos para garantizar que sea respetada. La aplicación estricta y consecuente de las leyes y normas de integridad es, por lo tanto, un tributo a la integridad y a los comprometidos con ella.

No todas las normas son exigibles. Como se argumentó, los esfuerzos para hacer cumplir y controlar las conductas que no pueden ser controladas promueven la desconfianza y excluyen la motivación intrínseca a favor de la integridad. Introducir los controles necesarios, separados de las políticas de motivación y construcción de normas, evita menoscabar la motivación intrínseca a favor de la integridad (Lambsdorff, 2012^[55]).

3.5. La trampa de la acción colectiva

Un grupo de personas se puede encontrar atrapado en una trampa de baja integridad y entenderse como un problema de acción colectiva (Persson, Rothstein and Teorell, 2013^[74]). La norma compartida de reciprocidad indirecta es lo que los economistas llaman un “bien público”: si todos contribuyen, todos se benefician. Sin embargo, si todo el mundo hace trampa, los que no la hacen simplemente son necios. Podrían incluso ser castigados por otros del grupo. Hacer trampa, entonces, se convierte en algo aceptable y a veces incluso esperado. Puede seguir siendo reconocido como una violación a la integridad, pero no tendrá un estigma moral severo (impuesto por la sociedad). Tomemos, por ejemplo, un organismo donde casi todo el mundo se excede en gastos de viaje. Presentar únicamente el costo real del viaje puede llevar a una persona a sentir que se está perdiendo de algo. Al mismo tiempo, el demandante correría el riesgo de desaprobación de sus colegas, ya que una reclamación de gastos baja expondría las acciones indebidas de los demás.

En los casos en que los sistemas fallan y la lealtad a una norma de integridad ya no beneficia a quienes se adhieren a ella, las formas más directas de reciprocidad ganan relevancia nuevamente. Las personas que cuidan los intereses de sus compañeros y clientes esperan asistencia de aquellos a quienes ayudan. Sacrificar la reciprocidad directa en aras de la integridad en estas condiciones parece imprudente. Por ejemplo, si una persona presenta un examen sabiendo que todos los demás candidatos se ayudan mutuamente en secreto, no hacer trampa la pondrá en situación de desventaja cuando se comparen los resultados. En estas circunstancias la persona puede sentirse menos culpable por ayudar a su vecino. Del mismo modo, un individuo se sentirá menos responsable de una violación a la integridad en una trampa de acción colectiva. Las personas que se encuentran en tales situaciones pueden sentir incluso que no tenían alternativa. Un verdadero sentido de culpabilidad resulta menos probable en este punto, mientras que los mecanismos de justificación probablemente ya estén presentes. Por lo tanto, una infracción a la integridad se vuelve comprensible, y las personas pueden admitir más o menos abiertamente su participación. Tales trampas de acción colectiva explican en parte por qué los actores corruptos a menudo no tienen ningún sentimiento de conducta indebida o por qué un grupo podría sorprenderse de que una conducta, que se ha convertido en práctica común entre ellos, se perciba como incorrecta fuera de su equipo u organización.

Las organizaciones o servicios individuales pueden ser presa de trampas de acción colectiva. Quienes formulan las políticas de integridad, por lo tanto, deben estar conscientes de este riesgo, de sus dinámicas subyacentes y de las formas de romper el círculo vicioso. Llamamientos a una mayor integridad pueden caer en oídos sordos cuando enfatizan una norma que nadie ve aplicada en la vida cotidiana. Las políticas que se basan en lo vergonzoso de las violaciones a la integridad (p. ej., registro de regalos, declaración patrimonial, rendir cuentas a la ciudadanía a través de la transparencia) pueden perder su impacto cuando un grupo acepta conjuntamente la conducta indebida. Para evitar gastar recursos de manera ineficaz, los entes normativos de integridad deben conocer bien su grupo objetivo. Deben identificar qué normas se cumplen, qué comportamientos son admitidos y qué violaciones a la integridad se toleran. Las encuestas a ciudadanos o al personal pueden servir para una mejor comprensión de la dinámica involucrada. Una vez que ha sido diagnosticada una trampa de acción colectiva, pueden aplicarse medidas específicas.

El círculo vicioso de la trampa de acción colectiva debe ser interrumpido con la sanción de la conducta indebida de manera visible y oportuna, y fomentando la acción colectiva de aquellos dispuestos a hacer un buen trabajo, por ejemplo, facilitando la comunicación entre

ellos y volviéndolos visibles. De esta manera, el círculo vicioso gradualmente regresará a ser un círculo virtuoso. Sin embargo, escapar de una trampa de acción colectiva mediante recursos internos del sistema puede ser un proceso tedioso. En casos extremos, la intervención desde el exterior o una renovación completa del liderazgo serán necesarios para lograr el cambio requerido. Por lo general, es necesario algún tipo de apoyo externo en el fortalecimiento de los actores del cambio dentro del organismo.

3.6. Preceptos para la integridad en las interacciones sociales

La integridad se define como la elección de un individuo de defender el interés público. Sin embargo, las decisiones éticas no se toman aisladamente, sino que resultan de la interacción social. La integridad cambia de acuerdo con la dinámica de la identidad moral del individuo, así como con las creencias sobre lo que otros piensan o hacen. Por lo tanto, las políticas de integridad se beneficiarían de un enfoque de diseño que tuviera en cuenta el entorno social en el que serán aplicadas. ¿Qué normas sociales son preponderantes? ¿Qué motivos son relevantes para las personas? ¿Qué relaciones se ven afectadas? No se deben subestimar estos factores y su influencia en la integridad. El Cuadro 3.1 destaca las formas en que la dinámica de interacción social puede ser tomada en cuenta al diseñar políticas de integridad.

Cuadro 3.1. Preceptos para fortalecer la integridad en las interacciones sociales en los sistemas de integridad

Preceptos para fortalecer la integridad en las interacciones sociales en los sistemas de integridad		Véase la sección
a)	Aportar una transparencia propositiva	3.1
b)	Fortalecer la reciprocidad indirecta	3.1
c)	Fortalecer las normas e identidades de integridad	3.2
d)	Investigar y hacer cumplir estrictamente sin crear una cultura de miedo y desconfianza	3.3
e)	Separar las funciones de motivación de las de control y sanción	
f)	Identificar y contrarrestar la desestigmatización sistémica de la corrupción (trampa de acción colectiva)	3.4

Un factor clave de la dinámica social es la responsabilidad. Cuando la carga de la responsabilidad se extiende a muchas personas, el compromiso ético se diluye y puede presentar un riesgo para la integridad. Cuando varias personas participan en una conducta indebida, cada una se siente menos responsable porque la culpa disminuye cuando se comparte. Estas dinámicas pueden menoscabar las políticas que tienen por objeto aumentar la integridad mediante la participación de actores adicionales (p. ej., políticas de datos abiertos o el principio de cuatro ojos). Como tal, es importante evitar la dispersión de la responsabilidad en un sistema de integridad.

Adicionalmente, la transparencia solo ayuda a la integridad cuando los que asumen su responsabilidad cuentan con facultades para actuar en consecuencia. Los esfuerzos para compartir decisiones con actores adicionales de modo transparente se deben enfocar y llevar a cabo de manera propositiva. Esto se aplica a los esfuerzos de transparencia en todos los niveles, ya sea que se relacionen con la apertura de datos públicos a millones de ciudadanos o con el hecho de compartir una situación de conflicto de intereses con un solo colega. Si se puede acceder a la información relevante, pero el destinatario no está al tanto o no puede actuar en consecuencia, la transparencia no garantiza la rendición de cuentas.

Asimismo, defender el interés público se entiende como un acto de reciprocidad indirecta llevado a cabo con la confianza de que los demás harán lo mismo y la creencia de que la integridad beneficia a todos. Las políticas de integridad pueden reforzar tal comportamiento al crear un entorno institucional en que la integridad sea considerada como norma. Establecer un alto estándar de conducta es, por lo tanto, un objetivo clave de las políticas de integridad.

Hacer cumplir esta norma es, a su vez, un acto de equilibrio entre crear confianza en los valores compartidos e investigar y sancionar las violaciones de manera estricta. Ambas funciones ganan credibilidad al estar separadas (p. ej., las ejecutan diferentes oficinas).

Un grupo que diverge colectivamente de una norma que respalda la integridad y ha desestigmatizado un comportamiento que posibilita la corrupción, podría verse atrapado en una trampa de acción colectiva. En esta situación, la motivación de un individuo para actuar con integridad deja de ser suficiente para romper el círculo vicioso y todo llamamiento moral caerá en oídos sordos. Tales situaciones necesitan ser identificadas y sistemáticamente contrarrestadas en un sistema de integridad.

Capítulo 4. Aplicar percepciones conductuales a las políticas de integridad

La investigación sobre el comportamiento humano y las decisiones morales ofrece una perspectiva inspiradora sobre las políticas de integridad. El Capítulo 4. invita a los responsables de formular políticas a explorar la forma en que las percepciones conductuales ayudan a dar forma al diseño de políticas de integridad modernas.

Esencialmente, hay dos enfoques para aplicar las percepciones conductuales a las políticas de integridad:

1. *Repensar las políticas de integridad y el diseño de sistemas de integridad a la luz de la evidencia conductual.* El enfoque conductual aborda algunos descontentos y críticas que rodean a las políticas anticorrupción tradicionales, como los efectos colaterales negativos del control y los enfoques de cumplimiento excesivamente estrictos, al tiempo que presenta un argumento para promover la confianza y una cultura organizacional de integridad. Las enseñanzas presentadas en los capítulos anteriores conllevan implicaciones para el diseño de sistemas de integridad y políticas relacionadas. En la sección 4.1 se esboza la relevancia de los preceptos conductuales para las políticas de integridad de acuerdo con la *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública* (OECD, 2017^[5]).

2. *Diseñar una intervención específica para corregir una trampa de comportamiento, mejorar una política en uso o activar un comportamiento determinado.* La aplicación de percepciones conductuales a través de iniciativas de innovación está ganando relevancia en la formulación de políticas públicas, tal como se presenta en las corrientes normativas de la OCDE, de la Unión Europea y del Banco Mundial. Una encuesta de la OCDE recolectó más de 100 ejemplos de iniciativas conductuales en políticas públicas (OECD, 2017^[3]). Hoy en día, 135 instituciones públicas en el mundo han institucionalizado capacidades conductuales. El diseño de iniciativas conductuales se basa en el conocimiento de los prejuicios de comportamiento y las limitaciones cognitivas del ser humano, así como en las preferencias sociales. A menudo, la aplicación toma la forma de un “empujón”, un cambio sutil en la forma en que se presenta una decisión que ayuda a las personas a hacer una mejor elección en su beneficio. La sección 4.2 examina la manera en que las políticas de integridad se pueden beneficiar de esta tendencia y explora las iniciativas conductuales establecidas que podrían aplicarse a la formulación de políticas de integridad.

4.1. Una perspectiva de los sistemas de integridad centrada en el ser humano

La *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública* ofrece una visión compartida de los elementos centrales de un sistema de integridad. Cambia el enfoque de las políticas de integridad *ad hoc* a un enfoque integral basado en el riesgo, con énfasis en cultivar una cultura de integridad en toda la sociedad (véase la **Gráfica 4.1**). Examinar la formulación de políticas de integridad desde una perspectiva del comportamiento aporta una visión diferente de numerosos elementos de los sistemas de integridad.

Gráfica 4.1. Los tres pilares de la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública: sistema, cultura, rendición de cuentas



Fuente: Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública (OECD, 2017^[5])

4.1.1. **Compromiso: demostrar compromiso al más alto nivel político y gerencial en el sector público para mejorar la integridad y reducir la corrupción**

El *tono en la cúpula* es importante para la integridad. Un compromiso inequívoco con la integridad establece el escenario de la manera en que el tema se debate y percibe en el sector público y en la sociedad. Definir, apoyar, controlar y hacer cumplir la integridad pública envía un mensaje claro de que es valorada y protegida. En términos de la lógica de la reciprocidad indirecta, esto funciona como una motivación para que otros en el sistema de integridad defiendan estos valores. Mientras tanto, un compromiso claro y repetido con la integridad sirve para enfatizar y elevar los puntos de referencia morales de los individuos: señala a los servidores públicos que la integridad es parte crucial de su identidad profesional.

Las percepciones conductuales destacan la relevancia de las actitudes y percepciones para que haya integridad. Los responsables de las políticas de integridad pueden moldear estas

actitudes y percepciones participando decididamente en el debate público. La comunicación oportuna y auténtica es un poderoso complemento de las políticas de un sistema de integridad. Cuando se produce un escándalo de corrupción, una reacción pública de las autoridades anticorrupción puede evitar el desaliento y fortalecer la confianza en el cumplimiento de las normas de integridad. Declaraciones del liderazgo político e institucional hacen visibles las acciones emprendidas en defensa de la integridad, al tiempo que aseguran al público que el incumplimiento de una norma no se aceptará silenciosamente.

4.1.2. Responsabilidades: esclarecer las responsabilidades institucionales en el sector público para fortalecer la eficacia del sistema de integridad

La responsabilidad compartida puede traducirse en culpa compartida en casos de conducta indebida. Como se argumentó, la dispersión de la responsabilidad plantea un riesgo para la integridad. En consecuencia, esclarecer responsabilidades en el sector público no solo incrementa la efectividad de un sistema de integridad, sino que fortalece la integridad de los tomadores de decisiones individuales. El diseño institucional de un sistema de integridad debe garantizar que la responsabilidad en cualquier tipo de elección y el riesgo a la integridad asociado sean asumidos de manera decidida y percibidos en toda su extensión. Para este fin, las responsabilidades institucionales y personales deben quedar claramente definidas.

Las políticas que agregan un actor a un proceso sin asignarle una responsabilidad única, como en el “principio de cuatro ojos”, no operan como herramientas eficaces para controlar la corrupción. Lo mismo puede decirse de las políticas de autorización procesal. Un requisito *de jure* no garantiza la implementación *de facto*. Por el contrario, un requisito *de jure* puede aliviar los sentimientos de responsabilidad tanto de quienes lo aportan como de quienes lo demandan (Lambsdorff, 2016^[75]). Demostrar “procedimientos adecuados” o esfuerzos suficientes en aras de la integridad no reemplaza un comportamiento íntegro. A la autorización procesal, requisitos formales y revisiones nunca se les permitirá reemplazar la responsabilidad con la integridad *de facto*. Por lo tanto, las responsabilidades en un sistema de integridad deben ser asignadas no solo de manera clara, sino significativa.

4.1.3. Estrategia: desarrollar un enfoque estratégico para el sector público basado en la evidencia y destinado a mitigar los riesgos para la integridad

La *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública* reconoce la relevancia de un enfoque estratégico y basado en la evidencia en el sector público. La creciente evidencia empírica, reunida por investigadores de las ciencias del comportamiento, ya sustenta enfoques estratégicos basados en pruebas sólidas. Desde una perspectiva conductual, el que las presiones de tiempo y las condiciones de trabajo desfavorables limiten la capacidad de autocontrol de las personas ante oportunidades de actos de corrupción (véase la sección 2.2), argumentan a favor de planificar y priorizar mayores estrategias en el sector público. El personal bien equipado, no abrumado y guiado estratégicamente, resiste mejor las tentaciones de la corrupción.

Sin embargo, la evidencia empírica muestra que los objetivos también pueden corromper (Ordóñez and Welsh, 2015^[76]); (Welsh and Ordóñez, 2014^[77]). Los objetivos poco realistas crean frustración y sentimientos de injusticia, lo que luego sirve como justificación para conductas ilícitas (véase la sección 2.4). Enfrentado a reglas de cumplimiento excesivamente agobiantes, el personal puede tomar atajos para alcanzar los objetivos de desempeño y tolerar el incumplimiento. Más aún, cuando la evaluación del desempeño está

estrechamente relacionada con el logro de objetivos de desempeño específicos, el personal puede redireccionar sus esfuerzos para lograr estos objetivos, en lugar de cumplir con su función general. Esto ocurre a menudo a expensas de objetivos generales, como la integridad.

Un enfoque estratégico basado en valores para el sector público debe reflejar la integridad en la estrategia general, así como en los objetivos de los directivos y las evaluaciones de desempeño. Si bien son reconocidos los aspectos de mejora de la integridad en la gestión estratégica y en la evaluación del desempeño, es necesario reconocer los aspectos potencialmente dañinos para la integridad provocados por un excesivo enfoque en el cumplimiento y por la frustración.

4.1.4. Estándares: establecer altos estándares de conducta para los servidores públicos

Como cabe concluir del Capítulo 2., los estándares de conducta son una referencia: señalan un punto de referencia moral alto y contribuyen al desarrollo de identidades profesionales para empleados públicos. Para ayudar a alcanzar el potencial de cambio de los estándares de conducta en el comportamiento, podrían considerarse los siguientes puntos.

Los estándares y directrices de conducta ética a menudo se derivan de un apego a los valores generales, que son el marco contra el cual se pueden evaluar las decisiones y acciones cotidianas. Puesto que el número de elementos que los humanos almacenan en su memoria de trabajo es limitado, un conjunto recordable de valores o principios clave no contiene idealmente más de siete elementos (Miller, 1955^[78]). El Recuadro 4.1 presenta, entre otros, el ejemplo del Código de Conducta danés, que define siete deberes centrales para guiar a los servidores públicos.

Recuadro 4.1. Establecer estándares para la integridad

Códigos del sector público significativos y memorables

Los valores del Servicio Público Australiano (APS por sus siglas en inglés)

En 2010, el Grupo Asesor para la Reforma de la Administración del Gobierno Australiano publicó su informe, donde reconocía la importancia de un marco de valores robusto para un servicio público adaptativo de alto rendimiento, y la importancia del liderazgo estratégico basado en valores para impulsar el desempeño. Los valores del APS tienen como objetivo proporcionar “un conjunto pequeño de valores centrales significativos, memorables y eficaces para impulsar el cambio”. El modelo sigue las siglas “ICQRE” (en inglés ICARE):

- Imparcial
- Comprometido con el servicio
- Que rinda cuentas
- Respetuoso
- Ético

El Código de Integridad Colombiano

En 2016, el Ministerio de Administración Pública de Colombia inició un proceso para definir un Código General de Integridad. Mediante un ejercicio participativo que involucró a más de 25 000 servidores públicos, a través de diferentes mecanismos se seleccionaron cinco valores centrales:

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Diligencia
- Justicia.

Adicionalmente, cada entidad pública tiene la posibilidad de integrar hasta dos valores o principios adicionales para responder a las especificidades organizacionales, regionales o sectoriales.

Siete deberes clave- Syv centrale pligter

La Agencia Danesa para la Modernización (MODST), dependiente del Ministerio de Finanzas, emitió el *Kodex VII*, un código de conducta para funcionarios daneses. El código define siete deberes centrales: (i) legalidad, (ii) verdad, (iii) profesionalismo, (iv) desarrollo y cooperación, (v) responsabilidad y gestión, (vi) apertura en cuanto a errores y (vii) neutralidad política de partido

El *Kodex VII* describe la relevancia y las implicaciones de cada deber para el sector público danés. Asimismo, MODST proporciona estudios de caso ficticios que pueden ser utilizados para practicar la aplicación del *Kodex VII*. Las posibles soluciones para los estudios de caso están disponibles para las instituciones públicas, pero no se publican.

Fuentes: (Ministry of Finance, 2015^[79]), Australian Public Service Commission (2011), “Values, performance and conduct”, Australian Public Service Commission, 2011, <http://www.apsc.gov.au/about-the-apsc/parliamentary/state-of-the-service/state-of-the-service-2010/chapter-3-values,-performance-and-conduct>; Australian Public Service Commission, 2012, “APS Values”, www.apsc.gov.au/aps-employment-policy-andadvice/; <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/codigointegridad/index.html>

Las normas de conducta se definen idealmente mediante un proceso participativo para garantizar un resultado significativo y viable para los empleados públicos. Los valores generales, el lenguaje utilizado y los ejemplos en un código de ética deben activar y recordar al usuario su propio punto de referencia moral. El impacto en el usuario será aún mayor si los valores, el lenguaje y los ejemplos son personalmente significativos y reconocibles.

El diálogo sobre estándares de conducta no termina con el desarrollo de un código. Renovar periódicamente el compromiso personal con el comportamiento ético agrega valor a la dinámica de las decisiones morales. En un sistema de integridad, la capacitación en ética y el diálogo frecuente en reuniones de equipo podrían cumplir esta función. Quienes formulan las políticas de integridad también podrían considerar los enfoques inspirados en percepciones conductuales para despertar ideas y debates sobre la integridad, como recordatorios por correo electrónico o cuestionarios competitivos. La sección 4.2 aporta algo de inspiración para tales iniciativas focalizadas.

Los empleados públicos que se hayan familiarizado con los estándares de conducta, a través de capacitación y debates, y que hayan internalizado los valores relacionados, pueden ser alentados a reactivar mentalmente su compromiso con estos estándares mediante recordatorios periódicos. Las referencias a valores centrales del sector público, en el lugar de trabajo y en las comunicaciones oficiales, ayudan a fortalecer la reflexión ética y sirven para reforzar las elecciones morales (véase el Capítulo 2.). Si bien un tapete para el *mouse* o un bolígrafo con la palabra *integridad* pueden no tener un gran impacto en el comportamiento de una persona, quizá actúen como recordatorios morales y alteran las acciones al establecer un vínculo con discusiones previas y un sentido de compromiso personal. Lo mismo ocurre con el mensaje “gracias por su honestidad” o con el código de honor de los experimentos descritos en los recuadros 2.3 y Recuadro 3.2.

Las reflexiones éticas que aparecen periódicamente en la rutina cotidiana incrementan las posibilidades de que se identifique y discuta el comportamiento no ético. Los recordatorios morales son una vía para que los responsables políticos detonen reflexiones éticas. La investigación sobre recordatorios muestra que funcionan mejor cuando se introducen de manera oportuna. Los responsables de las políticas de integridad podrían aspirar, por lo tanto, a detonar una reflexión ética durante los procedimientos en situación de riesgo. Una firma, por ejemplo, puede servir como herramienta para invocar un compromiso ético personal más firme. La investigación muestra que una firma tiene mayor impacto en las decisiones cuando se solicita antes de la situación que presenta riesgo para la integridad (Shu et al., 2012^[80]).

4.1.5. La sociedad en su conjunto: promover una cultura de integridad en toda la sociedad en alianza con el sector privado, la sociedad civil y la ciudadanía

El diálogo activo con los ciudadanos y el contacto periódico con las personas afectadas por las decisiones del sector público amplifican los sentimientos de responsabilidad ética en el sector público. Escaparse de una esfera limitada de interacción también ayuda a los responsables de la toma de decisiones del sector a sentir que su trabajo tiene implicaciones para las vidas de las personas y reduce la percepción de que la corrupción es un delito sin víctimas (véase la sección 2.5). Más aún, una vez que el personal del sector público asigna un rostro o una historia a las personas que confían en ellos, es posible que se sientan más orgullosos de proteger esta confianza. Una oportunidad para involucrarse con las partes interesadas a menudo es también una ocasión para incrementar la integridad. De lo contrario, los empleados públicos que solo interactúan con las personas afectadas por su trabajo a través de quejas, pueden sentirse frustrados y, finalmente, perder la motivación de cuidar el interés público.

Una forma específica de alentar la retroalimentación de los ciudadanos, basada en el comportamiento, es el llamado “mecanismo de responsabilización circundante”. Esto toma la forma de un elemento físico, como un póster o una pantalla, que se coloca directamente en la oficina pública para que los ciudadanos dejen sus comentarios (Zinnbauer, 2012^[81]). El Recuadro 4.2 destaca un enfoque particularmente innovador para obtener retroalimentación directa de los ciudadanos, en este caso respecto a servidores públicos corruptos. Además de retroalimentación física, los entes normativos podrían adoptar la digitalización de servicios y procedimientos como una oportunidad para integrar preguntas de retroalimentación.

Recuadro 4.2. El billete de cero rupias

La organización no gubernamental (ONG) 5th Pillar imprimió un billete de cero rupias en la India con la inscripción “Prometo no aceptar ni dar un soborno”. La organización ha distribuido más de tres millones de estos billetes entre el público, principalmente a través de estudiantes en escuelas y universidades, los cuales han hecho una promesa verbal contra la corrupción.

La entrega del billete es una forma sorprendente y reveladora de negarse a cooperar en una transacción corrupta. Los destinatarios insatisfechos tendrían que romper el silencio, iniciando un debate en el que no llevan la ventaja moral. La ONG informa que miles de ciudadanos que han entregado los billetes encontraron que sus contrapartes desistieron inmediatamente, sin insistir en el soborno. Supuestamente, un funcionario estaba “tan aturdido al recibir el billete, que devolvió todos los sobornos que había solicitado para proveer de electricidad a una aldea” (World Bank, 2015^[4]).

Gráfica 4.2. Billete de cero rupias



Fuentes: 5th Pillar - Ciudadanos por la Democracia, Billete de cero rupias, <https://5thpillar.org/programs/> (Banerji, 2016^[82]); (World Bank, 2015^[4]).

4.1.6. Liderazgo: invertir en liderar la integridad, para que el organismo público demuestre su compromiso

Como se mencionó, el tono en la cúpula reviste importancia para la integridad. Sin embargo, la cúpula no se refiere únicamente a los niveles políticos y directivos más elevados. No se puede restar importancia a los mandos medios y bajos, ya que su impacto inmediato en el personal bajo su responsabilidad directa podría ser, presumiblemente, más fuerte y directo. Pueden ayudar a elevar el punto de referencia moral de sus empleados promoviendo debates sobre dilemas éticos o poniendo el ejemplo respecto a la conducta cotidiana, conforme a los valores compartidos del servicio público.

Asimismo, el enfoque preventivo de generar confianza y fomentar la integridad es idealmente implementado por gerentes que no son los responsables de detectar, hacer

cumplir ni controlar la corrupción (véase la sección 3.4). Los directivos que han establecido idealmente una relación de confianza, conformada por reciprocidad positiva, no siempre son los más propensos a detectar conductas indebidas en el personal. Las personas tienden a ignorar la información que contradice sus creencias, a veces descartan las señales de advertencia y es menos probable que juzguen el comportamiento de las personas cercanas a ellas, como lo demuestra la investigación conductual sobre la falta de ética (Gino and Galinsky, 2012^[83]); (Eil and Rao, 2011^[84]); (Hildreth, Gino and Bazerman, 2016^[85]). Adicionalmente, hacer que el personal cumpla los preceptos de integridad a menudo implica comunicar desconfianza. Los directivos que implementan estrictas medidas de control o, más severamente, sancionan a su personal, corren el riesgo de desplazar su motivación intrínseca y perder su confianza (véase la sección 2.7).

4.1.7. Con base en méritos: promover un sector público profesional, basado en méritos, dedicado a los valores del servicio público y a la buena gobernanza

La integridad atañe de manera fundamental al comportamiento humano. Como tal, el servicio civil y la administración de recursos humanos desempeñan un papel clave en su promoción. Por definición, la integridad forma parte indirectamente de cada descripción de puesto en el sector público. En consecuencia, “solo estoy haciendo mi trabajo” nunca es una excusa para un comportamiento no ético de un servidor público. La investigación conductual ha comprendido desde hace tiempo que las personas tienden a actuar de acuerdo con los papeles que les han sido asignados. Estimular determinada identidad social puede llevar a las personas a actuar de acuerdo con las características de esta identidad (Benjamin, Choi and Strickland, 2010^[86]).

Los empleadores públicos, por lo tanto, deben comunicar claramente a su personal que esperan que defiendan el interés público, y deben proporcionarles una guía práctica sobre cómo hacerlo, por ejemplo, a través de capacitación sistemática en materia de integridad. Cuando la integridad está claramente vinculada a la identidad profesional asociada a un puesto en el sector público, actuar con integridad se convierte en un acto de orgullo y deber. Señalar a los candidatos en las ofertas de empleo del sector público la relevancia de la integridad para ocupar un puesto forma parte integral del proceso de selección y contratación. La Oficina de Ética Gubernamental de Estados Unidos exige que todas las ofertas de empleo escritas en la rama ejecutiva incluyan una declaración sobre el compromiso de la agencia con la ética y que sean definidas con anticipación las expectativas específicas de la función. Los nuevos supervisores son alertados de su responsabilidad especial para promover la ética en el gobierno. El Recuadro 4.3 presenta un ejemplo proveniente de Australia sobre cómo incorporar la integridad a los procesos de selección.

Recuadro 4.3. Procesos de reclutamiento e integridad. La experiencia de Australia

En un proceso de reclutamiento pueden crearse “filtros” para asegurarse de que los solicitantes sean los adecuados para las necesidades del organismo. En Australia, por ejemplo, un organismo analizó asuntos disciplinarios ocurridos entre nuevos reclutas después de 12 meses en el puesto, e identificó la necesidad de mejorar la gestión de indicadores de integridad en el proceso de selección. Las iniciativas fueron instituidas en etapas clave:

- Una encuesta de preguntas y respuestas se incluyó como parte de la información general para candidatos. Planteaba preguntas acerca del sentir de las personas ante ciertas condiciones e interacciones en el trabajo. Con base en una puntuación indicativa, los candidatos eran alentados a pasar a la siguiente etapa, o bien a hablar acerca del puesto con gente que los conocía bien, antes de proceder a la siguiente etapa. Este enfoque fomentó el autofiltrado de solicitantes.
- En la solicitud se hacían preguntas de integridad más específicas sobre los antecedentes y las experiencias de los solicitantes (p. ej., trato con la autoridad, culturas diversas y gestión financiera). Esto aportó datos de base para fines comparativos.
- A los candidatos que aprobaron la fase de evaluación técnica se les solicitó que volvieran a responder las preguntas de integridad. Se pidió a expertos que identificaran las discrepancias o anomalías entre los conjuntos de datos y se dio seguimiento individual a estos candidatos. El lapso transcurrido entre la presentación de las preguntas incrementó la validez de los datos.
- Solo aquellos candidatos que aprobaron tanto la fase técnica como la de integridad fueron invitados a entrevistas en persona, que incluían un juego de roles práctico.

El resultado fue una disminución considerable, tanto en asuntos disciplinarios como en tasas crecientes de retención, en las nuevas contrataciones.

Fuente: Comisión Australiana del Mérito, junio de 2016

Sin embargo, la comprensión que los empleados públicos tienen respecto a su propio papel e identidad profesional puede diferir ampliamente de la que tiene la gerencia. Realizar encuestas periódicas al personal del sector público y fomentar reflexiones éticas contribuye a mantener la concientización acerca de la integridad como parte de la identidad de los empleados públicos.

La relación entre un empleador público y sus empleados es más que un intercambio de trabajo por sueldo; está moldeado por la reciprocidad. Los empleados que reciben un salario generoso están dispuestos a trabajar más, incluso cuando esto no sea observable (Akerlof and Yellen, 1990^[87]); (Gilchrist, Luca and Malhotra, 2015^[88]); (Van Veldhuizen, 2013^[89]). Su comportamiento está determinado por la forma en que son tratados. Los incentivos no monetarios son incluso más eficaces para activar la motivación intrínseca (Gneezy, Meier and Rey-Biel, 2011^[90]); (Kosfeld, Neckermann and Yang, 2014^[91]); (Kosfeld and Neckermann, 2011^[92]). Los empleados que sienten que se les tiene confianza, aprecio y reconocimiento, estarán motivados para corresponder a través de un desempeño sólido (Falk and Kosfeld, 2006^[44]); (Fehr and List, 2004^[93]). Los empleados que son tratados con integridad son más propensos a mantener esa virtud en su trabajo diario.

Las personas relegadas por una institución, una norma o su superior pueden eventualmente sentirse frustrados y dejar de contribuir al bien público de la integridad. Los empleados que se sienten tratados injustamente podrían sentirse autorizados a actuar de manera no ética (véase el Capítulo 2.). Sentirse maltratado no solo reduce la obligación de reciprocidad hacia el empleador y sus normas, sino que actúa como puerta de entrada para justificar conductas indebidas (véase la sección 2.4). Por ejemplo, una persona en desventaja durante un proceso de contratación porque otro solicitante aprovechó sus relaciones personales, puede perder la confianza en la integridad del sistema y decidir apoyarse a su vez en relaciones en el futuro. Si aumenta la cantidad de personas que han perdido la confianza, la norma de integridad comenzará a desmoronarse. La equidad organizacional es una condición crucial para la integridad (OECD, 2009^[94]).

Por lo tanto, los gerentes modernos buscan establecer una relación de confianza y aprecio con sus empleados. La integridad debe ser parte visible de esta relación. La comunicación interna, el establecimiento de objetivos y las descripciones de funciones podrían incluir la integridad como objetivo central y tema de la relación empleador-empleado. La comunicación consecuente de estándares éticos deja en claro que se espera integridad de los miembros del organismo, los cuales, a su vez, pueden esperar que el organismo respete la integridad como valor organizacional. Evidentemente, tales argumentos se deben aplicar en la práctica. Los empleados pueden sentirse desalentados y dejar de respetar normas y principios si consideran que no son respetados en todo el organismo (véase el Capítulo 3.).

En una cultura organizacional abierta, que busca evitar violaciones a la integridad, es crucial que el personal se sienta tratado con justicia, que los errores son tolerados y que tienen la oportunidad de expresar su preocupación si eso llegara a cambiar. Garantizar que se aprecia la integridad y que no se penalice decir lo que se piensa promueve la integridad como norma recíproca. Deben evitarse situaciones en que las personas que respetan las reglas tengan que asumir costos adicionales (p. ej., mayor papeleo, conflicto con colegas, tiempos de espera más largos). Como se señaló, las organizaciones podrían monitorear las percepciones del personal a través de encuestas sistemáticas a los empleados. También se podrían implementar mecanismos de quejas para empleados, a fin de garantizar que se atiendan los conflictos. Cualquier sentimiento reprimido de sacrificio o subestimación entre los empleados representará un riesgo para la integridad.

4.1.8. Desarrollo de capacidades: proveer suficiente información, capacitación, orientación y asesoramiento oportuno para que los funcionarios apliquen las normas de integridad pública en el lugar de trabajo

La capacitación en materia de integridad ofrece una oportunidad única para destacar y reforzar los valores compartidos, y así acentuar y contribuir a elevar el punto de referencia moral de los participantes. La capacitación de inducción, por ejemplo, que se imparte al inicio de la carrera de un servidor público, comunica los valores del organismo público respectivo y brinda orientación sobre el comportamiento esperado en el contexto social. Una capacitación bien alineada con la realidad cotidiana del organismo corre menos riesgo de percibirse como ingenua o simplemente como un requisito formal. Para un desarrollo de capacidades sostenible, la capacitación debe repetirse a lo largo del tiempo y ajustarse a las necesidades de grupos objetivo específicos, como los puestos de trabajo en situación de riesgo o los mandos medios y superiores.

Los componentes interactivos, cuando se confronta a los participantes con situaciones realistas, tienen más probabilidades de generar un compromiso mental personal con la integridad que las meras presentaciones de los capacitadores (Bazerman and Tenbrunsel,

2011_[20]). El Recuadro 4.4 presenta el ejemplo de una capacitación en dilemas, impartido por el gobierno flamenco en Bélgica. El diseño de la capacitación también puede basarse en percepciones conductuales. Por ejemplo, la capacitación se beneficiaría si se confronta a los participantes con situaciones pasadas, en las que probablemente se comportaron de manera poco ética. Los participantes, entonces, resolverán esta disonancia moral llevando a cabo una acción positiva.

Recuadro 4.4. Capacitación en dilemas éticos en el gobierno de Flandes (Bélgica)

La Agencia de Servidores Públicos del gobierno flamenco ofrece capacitación en dilemas éticos a sus funcionarios. La capacitación presenta a los participantes situaciones prácticas en las que enfrentan una elección ética, sin un camino claro para resolver la situación con integridad. El facilitador alienta la discusión entre los participantes acerca de cómo resolver la situación y los ayuda a explorar las diferentes opciones. El enfoque de la capacitación es el debate, más que las posibles soluciones, ya que el objetivo es ayudar a los participantes a identificar la manera en que diferentes valores pueden actuar en oposición unos de otros.

En la mayoría de las sesiones de capacitación, el facilitador utiliza un sistema de tarjetas. Los participantes reciben cuatro “tarjetas de opción” numeradas 1, 2, 3 y 4. Un conjunto de “tarjetas de dilema” se coloca sobre la mesa. Cada tarjeta de dilema describe una situación y ofrece cuatro opciones para resolverla. En cada ronda, uno de los participantes lee en voz alta el dilema y las opciones. Cada participante indica sus elecciones utilizando sus tarjetas de opción y explica la motivación subyacente a su elección. Los participantes discuten las diferentes opciones. El facilitador se mantiene neutral, fomenta el debate y sugiere maneras alternativas de ver el dilema (p. ej., secuencia de eventos, límites de conducta inaceptable).

Un ejemplo de una situación de dilema podría ser:

“Soy un funcionario de políticas. El secretario convoca a una sesión informativa en la hora siguiente. He estado trabajando sobre este asunto desde hace dos semanas y ya debería haberlo terminado. Sin embargo, la información no está completa. Sigo esperando una contribución de otro departamento para verificar los datos. Mi jefe me pide que presente el informe con urgencia, ya que el jefe de gabinete ha hecho un llamado. ¿Qué debo hacer?”

1. Envío el informe y no menciono la información faltante.
2. Envío el informe, pero menciono que no se debe tomar ninguna decisión basado en él.
3. No envío el informe. Si alguien pregunta por él, culparé al otro departamento.
4. No envío la información, invento un pretexto y prometo enviar el informe al día siguiente.”

Otras situaciones de dilema podrían cubrir los temas de conflictos de intereses, ética, lealtad, liderazgo, etc. Las capacitaciones y situaciones utilizadas pueden apuntar a determinados grupos o entidades.

Fuente: <https://overheid.vlaanderen.be/omgaan-met-integriteitsdilemmas> (en holandés).

Además de la capacitación, la *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública* enfatiza la importancia de la disponibilidad de directrices cuando los funcionarios se enfrenten a dudas específicas o dilemas éticos. Aunque la integridad es, en última instancia, responsabilidad de los miembros del organismo, los “actores de integridad” especializados pueden desempeñar un papel particularmente importante para estimular la integridad y dar forma al comportamiento ético (OECD, 2009^[94]). Adicionalmente, la orientación sobre ética y conflictos de intereses, en casos de dudas y dilemas, puede responder de forma *ad hoc* cuando los servidores públicos se enfrentan a un problema específico o dudas. La orientación escrita, como el modelo Reflect, utilizado en Australia (Recuadro 4.5), junto con capacitaciones complementarias, puede ayudar a los funcionarios a tomar las decisiones morales correctas.

Recuadro 4.5. Orientar a los servidores públicos para hacer frente a dilemas éticos en Australia

Para apoyar la implementación del régimen de ética e integridad, la Comisión de Servicio Público australiano ha fortalecido su orientación en los valores del Servicio Público Australiano (APS por sus siglas en inglés) y en el Código de Conducta. Esto incluye integrar la capacitación en ética a las actividades de aprendizaje y desarrollo, en todos los niveles.

Para apoyar a los servidores públicos en el proceso de toma de decisiones ante dilemas y decisiones éticas, la Comisión de Servicio Público australiano desarrolló un modelo apropiado, conocido por las siglas REPELE (REFLECT en inglés).

1. **Reconocer una situación o problema potencial.** El servidor público debe preguntarse:
 - o ¿Tengo la corazonada de que algo no está bien o de que se trata de una situación de riesgo?
 - o ¿Es una situación de algo correcto contra algo correcto o bien contra algo incorrecto?
 - o Reconocer si se trata de una situación que involucre tensiones entre los valores del APS, o bien entre el APS y los valores personales.
2. **Encontrar información relevante:**
 - o ¿Cuáles fueron el disparador y las circunstancias?
 - o Identificar legislación, orientación y políticas pertinentes (generales al APS y específicas a un organismo).
 - o Identificar los derechos y responsabilidades de las partes relevantes interesadas.
 - o Identificar toda decisión anterior.
3. **Persistir en la “bifurcación en el camino”:**
 - o Discutirlo, usar la intuición (inteligencia emocional y procesos racionales), el análisis, escuchar y reflexionar.
4. **Evaluar las opciones:**
 - o Descartar opciones no realistas.
 - o Aplicar la prueba de rendición de cuentas: escrutinio público y revisión independiente.
 - o Ser capaz de explicar sus razones y decisiones.
5. **Llegar a una decisión:**
 - o Llegar a una decisión, actuar sobre ella y llevar un registro si fuera necesario.
6. **Encontrar tiempo para reflexionar:**
 - o ¿Cómo resultó para todos los interesados?
 - o Aprenda de su decisión.
 - o Si tuviera que hacerlo todo de nuevo, ¿lo haría de un modo diferente?

Fuente: (Godwin, 2009^[95])

4.1.9. Actitud abierta: desarrollar una cultura organizacional abierta en el sector público que responda a las inquietudes sobre integridad

Las violaciones a la integridad a menudo permanecen sin cuestionamiento en su entorno inmediato debido a las fuertes fuerzas conductuales de la reciprocidad, el poder de los sesgos inconscientes y la tendencia a la conformidad de juicio y a la conducta dentro de los grupos. La corrupción a menudo es el final de una pendiente resbaladiza que consiste en pequeños errores de juicio y aceptación gradual. Más aún, las investigaciones apuntan a que los líderes, y aquellos que se identifican fuertemente con su organización, presentan un riesgo aún mayor de permitir que las violaciones a la integridad no se cuestionen (Barkan, Ayal and Ariely, 2015^[15]); (Kennedy and Anderson, 2017^[96]). La supervisión gerencial es, por lo tanto, insuficiente como única defensa de la integridad.

La capacidad de expresar inquietudes ante la conducta indebida es clave para mantener un sistema de integridad. Se espera o se requiere que los empleados públicos que presencien actos ilícitos los denuncien. Sin embargo, los empleados pueden caer en la tentación de hacerse de la vista gorda ante irregularidades para evitar problemas a sus colegas u organización. Las percepciones conductuales ayudan a comprender y superar este dilema.

Decir lo que se piensa requiere una fuerte cultura organizacional. En organizaciones que carecen de una cultura de apertura para discutir preocupaciones o dilemas éticos, los denunciantes ponen en riesgo la relación personal con sus colegas e incluso su trabajo para proteger el interés público. El miembro de un equipo que expresa su preocupación por el comportamiento de otro miembro cuestiona la integridad personal de este colega. Independientemente de si la divulgación se basa en hechos, puede afectar la confianza mutua entre los miembros del equipo (Reuben and Stephenson, 2013^[97]). También se sospecha que los denunciantes se pueden beneficiar personalmente de la situación, por ejemplo, al querer infligir daño a la persona que delatan. En los casos en que las represalias directas e indirectas no se prevén o mitigan, los empleados necesitarán valor y una sólida brújula moral para decir lo que piensan ante la conducta indebida.

Sin embargo, proteger el interés público requiere hablar en contra de un colega respetado, una práctica establecida o un sistema aceptado. Los empleadores del sector público enfatizan la integridad con la esperanza de que el personal exprese sus preocupaciones, pero sería ingenuo confiar únicamente en la moral categórica de los servidores públicos en tales circunstancias. Como se señaló en el Capítulo 2. , la elección moral es un proceso dinámico en el que las personas también consideran su interés personal. Las políticas sobre denunciantes se enriquecen reconociendo esto y apuntando a reducir, en la medida de lo posible, la carga que un denunciante debe sobrellevar.

Desde una perspectiva del comportamiento, los siguientes dos aspectos facilitan decir lo que se piensa:

- **Certeza:** los denunciantes potenciales evaluarán actuar a la luz de lo que seguirá. La incertidumbre sobre el procedimiento o las consecuencias de denunciar dificulta dar este paso. Las políticas de denuncias deben, por lo tanto, indicar, de manera clara y verosímil, el proceso de denuncia, hacer que tal información sea conocida por todo el personal y responsabilizar de sus acciones a quienes manejan la divulgación de conductas indebidas. En particular, los denunciantes deben recibir la mayor certeza posible de la protección que recibirán y el seguimiento que se dará a su caso. Asimismo, los denunciantes hablarán con mayor confianza si conocen qué comportamientos constituyen una conducta indebida. Una definición amplia de los

tipos de conducta indebida elegibles para denuncia y el conocimiento y concientización de esta definición incrementaría el uso del sistema de denuncias.

- **Confidencialidad:** así como el control puede actuar como carga para la confianza entre los mandos y su equipo, expresar una preocupación basada en la integridad afecta la relación de un empleado público con sus superiores y colegas. Los servidores públicos pueden optar por evitar poner en riesgo relaciones laborales de muchos años, especialmente si se basan en la sospecha. Proteger la identidad de los denunciantes, por ejemplo, a través de un mecanismo de denuncia de terceros o un sistema de informes digitales confidenciales, les permite buscar asesoramiento sobre un asunto sin perturbar las relaciones con su equipo. Una vez que hayan adquirido confianza de que el incidente en cuestión es realmente una falta de ética, y tengan mayor certeza acerca de las consecuencias, podrán optar por revelar su identidad.

Una vez más, para asuntos de integridad, un punto de contacto específico, ya sea una unidad o una persona, puede ser conducente para dar certeza y confidencialidad. Una persona externa que actúe como punto de contacto proporcionaría orientación ética y asesoramiento sobre procedimientos a los servidores públicos, al tiempo que su identidad permanecería confidencial. Con este apoyo, el funcionario tomará una decisión fundamentada en cuanto a divulgar conductas indebidas. Cuando un punto de contacto externo se conoce, es confiable y está claramente separado de las funciones de cumplimiento, aumenta la probabilidad de que las personas recurran a él.

La protección contra represalias o reparaciones efectivas, medidas cautelares, apoyo legal o reconocimientos honorarios son otras maneras de mostrar aprecio por la dedicación de los denunciantes a la integridad. Asimismo, la investigación exhaustiva del caso denunciado y la sanción de la conducta indebida rinden homenaje a la integridad. De no existir la certeza de que se dará seguimiento a los casos denunciados, asumir el costo de informar no será algo razonable para un denunciante potencial.

La lógica de la reciprocidad (véase el Capítulo 3.) pide que la denuncia de irregularidades sea recompensada. Al exponer comportamientos que potencialmente pueden dañar a la organización, así como el interés público, los denunciantes mitigan los riesgos financieros y de reputación de un organismo. Sin embargo, en una organización donde la mayoría de sus miembros estén comprometidos de manera general con la integridad, el reconocimiento a los denunciantes no necesariamente deberá expresarse mediante una recompensa monetaria. De hecho, una recompensa monetaria puede incluso, en algunos contextos, desalentar la denuncia. Los incentivos pueden tener un costo oculto, es decir, un efecto contraproducente en una relación basada en la confianza (Fehr and List, 2004^[93]). Los incentivos monetarios pueden hacer que las acciones del denunciante parezcan estar basadas en el interés propio y no en el principio. La valoración popular de una decisión moral generalmente aumenta cuando la persona en cuestión actúa sin recibir recompensa directa (Hoffman, Yoeli and Nowak, 2015^[98]) (véase asimismo la sección 3.1). No obstante, una organización inmersa en una trampa de acción colectiva (véase sección 3.5), donde las normas ya han sido desalentadas y los denunciantes temen venganzas severas, puede usar recompensas monetarias como incentivo para romper el silencio en las redes corruptas.

Como se destacó en el Capítulo 3. , quienes formulan las políticas de integridad podrían tratar de fortalecer la reciprocidad indirecta. En este sentido, un sistema de integridad alienta a los denunciantes a actuar con integridad no por la recompensa monetaria personal (reciprocidad directa), sino para proteger la norma compartida. No obstante, una persona que pone mucho en juego para proteger la integridad generalmente espera que los otros

valoren esta dedicación al interés público (reciprocidad indirecta). Tal reconocimiento se puede integrar a los sistemas de denuncia de irregularidades (p. ej., recompensando a los denunciantes) y a políticas más amplias de gestión de recursos humanos (p. ej., a través de un reconocimiento positivo de la denuncia de irregularidades en la evaluación del desempeño).

Las formas de demostrar aprecio por la dedicación de un denunciante a favor de la integridad incluyen protección contra represalias, reparaciones efectivas, medidas cautelares, apoyo legal y reconocimientos honorarios. La integridad también se honra mediante una investigación exhaustiva del caso denunciado y el castigo de la conducta indebida. Si no hay certeza de que el caso denunciado será investigado, un posible denunciante podría percibir como no razonable el costo de denunciar.

En ocasiones, los empleados no denuncian la conducta indebida simplemente porque no la perciben como tal. El sesgo de conformidad (Asch, 1952_[63]); (Asch, 1951_[99]), la identidad social y las justificaciones autocomplacientes evitan que las personas tomen conciencia de conductas éticas inapropiadas en su entorno laboral (véanse las secciones 2.4 y 3.3). Será menos probable que un comportamiento aceptado por colegas o gerentes se identifique como falta de ética. Integrar la reflexión ética periódica a las rutinas de trabajo de los servidores públicos puede contrarrestar tales efectos. Esto podría tomar la forma de un recordatorio moral, un taller de actualización en ética o una discusión periódica de temas de integridad con un tercero externo. Más importante aún, estas actividades deben crear relevancia para los estándares éticos e invitar a los servidores públicos a reflexionar si deben preservarse en su propio trabajo.

Finalmente, los denunciantes involucrados en la conducta indebida en cuestión podrían verse disuadidos ante la perspectiva de sanciones. ¿Quedará destruida la reputación del equipo o será anulado todo el trabajo anterior? ¿Estarán personalmente bajo escrutinio? El Recuadro 3.3 describe un caso en el que un actor tenía miedo de denunciar una conducta indebida porque estaba involucrado sin quererlo. El temor a las sanciones puede crear confianza entre los asociados corruptos de que ninguno de los involucrados romperá el acuerdo recíproco. La responsabilidad asimétrica en la ley de denuncias interrumpe esta dinámica de extorsión. La mitigación o limitación de sanciones para los confidentes que hablen alentará a los involucrados a convertirse en denunciantes (Abbink et al., 2014_[100]); (Apesteguia, Dufwenberg and Selten, 2007_[101]); (Buccirossi and Spagnolo, 2006_[72]); (Lambsdorff and Nell, 2007_[73]).

4.1.10. Gestión de riesgos: aplicar un marco de control y gestión de riesgos para salvaguardar la integridad en los organismos del sector público

Apoyar la conducta ética sin renunciar a las salvaguardas de control es un desafío central para cualquier sistema de integridad. Los controles internos, las auditorías y las políticas de evaluación de riesgos son políticas clave para el control y la gestión de riesgos para la integridad. En ocasiones, estos controles se automatizan y, por lo tanto, se desvinculan del comportamiento humano. En numerosos casos, sin embargo, aquellos que controlan e inducen el riesgo son humanos. Las políticas de control y gestión de riesgos, basadas en el comportamiento y diseñadas para prever los puntos ciegos éticos humanos, ayudarán a reducir los errores.

El error humano es un desafío para las evaluaciones que se basan únicamente en el criterio humano. Sin embargo, los seres humanos a menudo yerran sistemáticamente, por lo tanto, ciertos errores de juicio se pueden anticipar y evitar. Por ejemplo, se ha establecido que los humanos pasan apuros para evaluar correctamente las probabilidades (Kahneman and

Tversky, 1979_[102]). Estimar al mismo tiempo tanto la probabilidad como las consecuencias de un evento es cognitivamente desafiante. Ante estas estimaciones complejas, las personas tienden a dejar que uno u otro guíen su juicio. Si se centra en la probabilidad, un evaluador puede subestimar un riesgo para la integridad, porque piensa que es poco probable que ocurra el evento. Al estimar la probabilidad de un incidente, las evaluaciones de riesgo podrían ser sesgadas por la llamada “heurística representativa” (Kahneman and Tversky, 1979_[102]): las personas tienden a asociar mayores probabilidades a aquellos hechos que pueden imaginar o que han experimentado. Una persona puede suponer que es poco probable que haya un riesgo para la integridad simplemente porque nunca lo ha experimentado personalmente o porque, aparentemente, nunca antes había sucedido en el organismo.

En respuesta a esto, la materia de cualquier evaluación se puede desglosar y despojar de toda información redundante que podría sesgar al responsable de la toma de decisiones. Un evaluador de riesgos, por ejemplo, estimaría el impacto de un hecho independientemente de su probabilidad de ocurrir. Es más, los auditores y otras personas que regularmente hacen evaluaciones independientes podrían estar al tanto de los posibles sesgos y ser capacitados para contrarrestarlos.

En lugar de preguntar directamente a las personas sobre su propio riesgo en materia de integridad, sería mejor plantear preguntas generales o sobre una persona similar en un organismo similar. Cuando se pide a las personas que evalúen sus propios riesgos de integridad, es muy probable que estén predispuestos a favor de sí mismos (véase el Capítulo 2.). La autoevaluación moral positiva nubla su juicio, lo que los lleva a subestimar los riesgos para la integridad relacionados con su propio papel, en comparación con el criterio de un observador externo. En el mismo sentido, los líderes pueden sobreestimar su propia capacidad para evitar una violación de integridad. Las personas con gran confianza en su organización pueden subestimar la probabilidad de una violación a la integridad entre sus colegas. Hacer preguntas de autoevaluación más indirectamente puede reducir el exceso de confianza y el sesgo de deseabilidad social. Por ejemplo, un entrevistador podría extraer información confidencial al preguntar: “¿Cuán probable es que alguien que esté en una posición similar haya hecho esto?”.

Ciertos roles presentan mayores riesgos para la integridad y, por lo tanto, se examinan más de cerca en las evaluaciones de riesgos y en las auditorías internas. La investigación conductual puede proporcionar algunos discernimientos para fundamentar los criterios para identificar estos papeles:

- Las personas con poder tienden a juzgar sus propias violaciones a la integridad de forma más indulgente (Barkan, Ayal and Ariely, 2015_[15]).
- Los mandos superiores presentan estadísticamente una mayor identificación con su organismo. Esto debilita su capacidad para identificar una violación a la integridad entre sus propios colegas (Kennedy and Anderson, 2017_[96]).
- Las personas que corren el riesgo de ser excluidas de un grupo tienen más probabilidades de actuar de manera no ética por el bien del grupo (Derfler-Rozin, Pillutla and Thau, 2010_[103]); (Thau et al., 2015_[104]).
- Como se discutió en la sección 2.5, la inmoralidad percibida de una acción disminuye con la distancia de sus víctimas potenciales. Las personas cuyas elecciones corruptas afectan a gente con la que probablemente nunca se encontrarán, representan un mayor riesgo para la integridad que las que interactúan estrechamente con aquellos cuyas vidas afectan regularmente.

4.1.11. Cumplimiento: asegurarse de que los mecanismos de cumplimiento den respuesta adecuada a toda presunta violación de estándares de integridad pública por parte de funcionarios y de todos los involucrados

Detectar y sancionar la corrupción ayuda a generar confianza (véase la sección 3.4). Hacer cumplir las normas formales otorga un sentido de equidad a quienes están comprometidos con la integridad. Separar del estímulo dicho cumplimiento permite que ambas funciones alcancen su fuerza psicológica completa (Lambsdorff, 2012^[55]): las políticas de recursos humanos, que desconfían por naturaleza (p. ej., requisitos de informes, auditoría, comprobación de asistencia), son más convincentes si se comunican por separado de las políticas basadas en una relación de confianza (p. ej., medición del rendimiento, código de ética). Idealmente, tales políticas las introducen diferentes instituciones o individuos con diferentes funciones. La integridad como tema de diálogo entre el gerente y el personal puede enmarcarse de manera positiva y motivadora. Por ejemplo, la integridad puede ser comunicada como parte de la identidad del organismo y como un objetivo del desempeño.

A su vez, es importante evitar la percepción de impunidad, ya que menoscabaría la credibilidad de las normas y procedimientos, promovería el cinismo entre el personal y daría argumentos a los individuos para justificar sus propias violaciones a la integridad (véase la sección 2.4). Como se puntualiza en la sección 3.5, los organismos enganchados en una trampa de acción colectiva, en la cual resulta racional que las personas se adapten al contexto corrupto, requieren un cumplimiento estricto para cambiar la cultura organizacional. Investigaciones exhaustivas de violaciones a la integridad, sanciones creíbles y cumplimiento imparcial expresan una valoración de la integridad y proporcionan certeza de que leyes y reglamentos no serán eludidos sin castigo (véanse las secciones 3.4 y 3.5). En efecto, es importante destacar que las sanciones no están necesariamente limitadas a sanciones penales. De acuerdo con la gravedad de la infracción, hay un amplio espectro de posibilidades para la retroalimentación negativa, desde sanciones sociales informales hasta sanciones disciplinarias y penales.

4.1.12. Supervisión: reforzar el rol de la supervisión y el control externos en el sistema de integridad pública

Los auditores externos examinan hechos y números de acuerdo con directrices y estándares bien definidos. También están sujetos a controles estrictos para garantizar que no falsifiquen su trabajo. Sin embargo, a veces “buenos contadores hacen malas auditorías” (Bazerman, Moore and Loewenstein, 2002^[105]): a pesar de tener la apariencia externa de una ciencia exacta, la auditoría deja un margen considerable a la permisividad y la ambigüedad. Dondequiera que los hechos dependan de una interpretación, es posible un sesgo inconsciente.

Los auditores pueden ser concientizados y estar capacitados para contrarrestar un juicio sesgado. Las secciones 2.3 y 2.4 describen cómo los atajos mentales y las percepciones erróneas pueden llevar a los seres humanos a emitir juicios tendenciosos y ceder ante conductas poco éticas sin siquiera estar conscientes de sus actos. Este fenómeno a menudo se denomina “ceguera ética” (Bazerman and Tenbrunsel, 2011^[20]); (Sezer, Gino and Bazerman, 2015^[106]). Los auditores y otras personas responsables de las funciones de supervisión podrían hacer uso de percepciones y evidencia conductuales para compensar dichos puntos ciegos no intencionales. Aunque el conocimiento sobre los sesgos conductuales por sí solo no es suficiente para garantizar que no tendrán impacto en los demás, una concientización sobre la ceguera ética permite a los tomadores de decisiones

fortalecer su capacidad de resistencia contra las típicas fuentes de sesgo, como exceso de confianza, conformidad, justificaciones y sesgo de representatividad.

Las personas que realizan funciones de auditoría pueden proteger su imparcialidad realizando solo funciones de auditoría. Prestar servicios de consultoría o de definición de normas, además de la auditoría, puede poner en duda la objetividad de los auditores, un tema implícitamente reconocido por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (International Organization of Supreme Audit Institutions, 2010_[107]). En una función señalan problemas, mientras que en la otra diseñan soluciones. Para evitar conflicto de intereses, los auditores deben abstenerse de realizar ambas tareas para el mismo organismo o de evaluar una solución que ellos mismos diseñaron o implementaron. Incluso cuando el conflicto de intereses se maneja bien, el desafío psicológico de un doble papel permanece y, potencialmente, da lugar a juicios inconscientemente sesgados.

En consecuencia, separar claramente las actividades de control interno de las funciones de auditoría interna y externa fortalecería la objetividad. Si bien la responsabilidad de la gestión de riesgos para la integridad y las funciones de control interno normalmente se comparten en una organización, las auditorías internas son claramente una función de control y supervisión. La autonomía y la imparcialidad —también las mentales— son esenciales para estas funciones. Adicionalmente, la percepción de vínculos estrechos entre las auditorías y el entorno de control interno podría dañar el sentido de apropiación del control interno y de la gestión de riesgos entre los administradores públicos.

4.1.13. Participación: fomentar la transparencia y la participación de los interesados en todas las etapas del proceso normativo y del ciclo de políticas para promover la rendición de cuentas y el interés público

Los sesgos implícitos y la tendencia intuitiva de corresponder pueden crear un sesgo inconsciente (véase la sección 2.2). Los juicios considerados como objetivos por quienes los emiten podrían estar realmente distorsionados por percepciones erróneas. El riesgo de tal sesgo inconsciente aumenta con la cercanía psicológica, lo que resulta en una tendencia a favorecer a personas similares a uno o con quienes se interactúa con frecuencia. Donde el sesgo inconsciente funciona como puerta de entrada a la influencia indebida, se convierte en riesgo para la integridad. Esto es particularmente relevante para aquellas personas responsables de tomar decisiones imparciales, como suele ser el caso de las entidades normativas y reguladoras.

La interacción frecuente con diferentes actores es a menudo esencial para quienes toman decisiones clave. Los organismos reguladores, por ejemplo, interactúan con ministerios, parlamentos, industrias reguladas y ciudadanos, que son los beneficiarios finales de las acciones gubernamentales y regulatorias: “Estas interacciones son inevitables y deseables” (OECD, 2016_[108]), pero también pueden tener efecto en la toma de decisiones. La gente usa atajos mentales, como la “heurística de disponibilidad” (Tversky and Kahneman, 1973_[109]), que otorga mayor relevancia a las cosas que pueden recordar, ejemplificar o que han experimentado recientemente. Por lo tanto, sin ejercer influencia indebida, un intercambio frecuente con un grupo determinado puede sesgar las decisiones hacia los intereses de este grupo.

No es posible lograr una equilibrada reflexión de interés prohibiendo dichos intercambios, sino garantizando la representación equitativa de los intereses en las mentes y percepciones de quienes toman las decisiones. Por lo tanto, es importante garantizar la igualdad de

condiciones en términos de acceso al proceso de formulación de políticas y al ciclo normativo para todos los grupos de interés (OECD, 2017_[31]).

4.2. “Empujones” para la integridad

Las percepciones conductuales y su uso en las políticas se han popularizado a través de pequeñas intervenciones de bajo costo, a menudo llamadas “empujones”. Tales intervenciones se aplican en políticas públicas en todo el mundo (OECD, 2017_[31]). Su uso generalmente está destinado a superar un desafío determinado respecto al comportamiento dentro de un diseño de políticas (p. ej., cuando las personas olvidan inscribirse en un programa).

Sin embargo, la integridad es un tema demasiado complejo y amplio, en términos de comportamiento, para ser definido como el resultado esperado de un “empujón”. No obstante, las iniciativas conductuales se utilizan para incrementar la eficacia de las políticas o procedimientos de integridad en un sistema de integridad. El primer paso consiste en identificar los desafíos relacionados con conceptos conductuales en un sistema de integridad. Las iniciativas conductuales pueden operar cuando el éxito de una normativa o procedimiento se ve comprometido por las percepciones y juicios subjetivos de quienes toman decisiones.

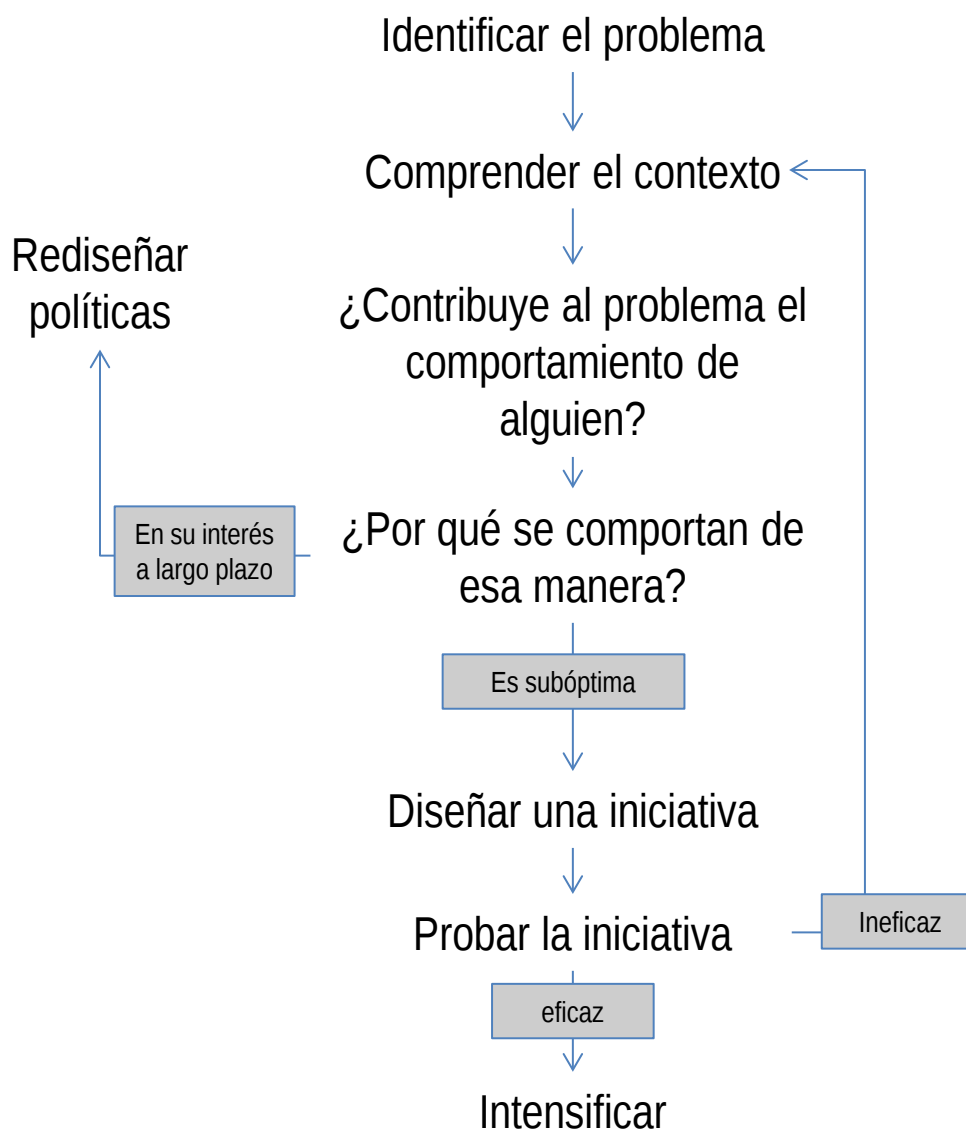
La forma en que se presentan las opciones altera el resultado de una decisión. Por ejemplo, los humanos generalmente tienen aversión a las pérdidas. Como resultado, la mayoría de las personas se comporta de manera diferente ante una pérdida potencial, en comparación con una ganancia potencial. Esta preferencia también afecta las decisiones éticas: los experimentos mostraron que las personas tienen más probabilidades de actuar de forma no ética para evitar una pérdida que para obtener una ganancia (Kern and Chugh, 2009_[110]). El monto que se podía ganar o perder era el mismo en ambos casos; la diferencia era simplemente una cuestión de enunciado.

Un empujón altera la arquitectura de elección, la forma en que se presenta una opción a las personas sin limitar las opciones involucradas. Se basa en investigaciones conductuales que mapean los diversos sesgos de la percepción humana en la toma de decisiones. Al considerar las diferentes formas en que las elecciones humanas difieren de las predicciones racionales, la arquitectura de elección puede ayudar a las personas a elegir una buena opción en su propio interés. Las alteraciones típicas de la arquitectura de elección incluyen (OECD, 2017_[111]):

- cambios en la redacción, nombres y comunicación
- cambios en el entorno físico
- cambios a procedimientos y formularios
- uso de retroalimentación e interacción
- reconocimientos, establecimiento de objetivos y compromiso.

La identificación de un área de aplicación potencial para las iniciativas conductuales requiere un análisis detallado del problema por resolver. La Gráfica 4.3 ilustra este proceso. No todos los desafíos a la integridad se solucionan con una intervención conductual, pero los comportamientos están incluidos en casi cualquier política de integridad. Cuando este comportamiento es “subóptimo”, significa que las decisiones de los individuos pueden no alcanzar su propio interés, y una intervención conductual puede ayudar.

Gráfica 4.3. Apuntar a una intervención conductual



Por ejemplo, supongamos que una organización tiene un punto de contacto de integridad confidencial, pero esta persona o unidad no es consultada con frecuencia respecto a la orientación sobre potenciales violaciones a la integridad. Si la razón subyacente es que el punto de contacto no proporciona una orientación competente, a la gente le convendrá no acercarse a ellos. En lugar de una intervención conductual, esta situación requiere un rediseño de políticas para revisar o fortalecer las capacidades del punto de contacto. Sin embargo, también es posible que las personas no estén al tanto de que existe. En tal caso, una intervención conductual se podría usar para remediar la situación creando conciencia sobre el punto de contacto.

Cuando el comportamiento en cuestión sea fundamental para la normativa y un fuerte sesgo o ceguera afecte la decisión, el impacto de una intervención conductual pequeña y rentable puede ser significativo. Aunque las iniciativas conductuales no son una panacea, vale la

pena investigar sus posibles aplicaciones. En los casos en que las percepciones conductuales no puedan utilizarse para diseñar políticas enteramente nuevas, pueden volver más eficaces las políticas convencionales. Por ejemplo, las percepciones conductuales probablemente no arrojen un enfoque del todo nuevo de las declaraciones patrimoniales, pero podrían utilizarse para “dar un empujón” a las personas para presentar su declaración oportunamente o para hacer que los formularios de declaración sean más sencillos.

La formulación de políticas basadas en el comportamiento ha desarrollado un repertorio considerable de respuestas normativas para alentar ciertas elecciones y contrarrestar sesgos. Las herramientas comunes para los cambios en la arquitectura de decisiones incluyen:

- **Configuración por defecto:** las personas muestran cierta inercia respecto a tomar decisiones activas. Esta es la razón por la que uno de los empujones más poderosos es cambiar el valor predeterminado (p. ej., la inclusión predeterminada del seguro de viaje al comprar boletos de avión).
- **Recordatorios:** la mente humana es un lugar desordenado en el que varios pensamientos están constantemente luchando por lograr la atención. Introducir un elemento de información en el momento adecuado puede provocar que las personas actúen en consecuencia.
- **Encuadre:** la misma información a menudo es percibida de manera muy diferente según cómo se presente. Los empujones de encuadre a menudo hacen uso de este hecho para lograr que la información tenga mayor aplicación práctica.
- **Simplificación y mayor conveniencia:** la complejidad frustra y desmotiva. Hacer algo más fácil aumenta sus posibilidades de ser cumplimentado.
- **Juegos:** a los seres humanos les gusta jugar. La curiosidad y los impulsos lúdicos son grandes motivadores de participación y esfuerzo.
- **Compromiso:** las personas a veces se quedan cortas en sus propias intenciones. Crear un compromiso de antemano aumenta las posibilidades de que cumplan.

El Cuadro 4.1 aporta algunos ejemplos de cómo estos enfoques comunes pueden ser usados en un sistema de integridad. Sin embargo, la aplicación de percepciones conductuales en actuaciones específicas debe adaptarse al contexto y responder al problema individual de comportamiento. La lista presentada en el Cuadro 4.1 es solo un punto de partida para hacer que las políticas de integridad sean más eficientes, más eficaces y más humanas.

Cuadro 4.1. Uso de herramientas para cambiar la arquitectura de elección en un sistema de integridad

Herramienta	Aplicación típica	Ejemplo
Predeterminado	Establecer el valor predeterminado en los procedimientos	Al inicio de un nuevo proyecto, cada miembro del equipo recibe automáticamente un formulario para declarar cualquier conflicto de interés.
Recordatorios y encuadre	Mensaje moral	"Recuerde, debe informar y entregar los regalos que reciba en el año. ¡Demuestre su honestidad! Reporte su regalo aquí".
	Mensaje personalizado	"Querida Tina, no se te olvide tomar la encuesta de ética".
	Estímulo a la identidad	"Como buen policía, estás comprometido con la integridad..."
	Estímulo a la valía	"Recibir regalos compromete su imparcialidad como servidor público".
	Estímulo social	"El 96% de sus colegas ya han enviado su declaración patrimonial..."
Simplificación y conveniencia	Reducir la cantidad de pasos en un proceso	Presentación de declaración patrimonial a través del sistema electrónico.
	Fragmentar (recordar un máximo de siete conceptos a la vez)	Agrupar los párrafos del código de ética.
	Visualización	Comparabilidad visual de ofertas en un gráfico.
	Estímulo de color	Uso de botón rojo para enviar una decisión delicada.
	Conveniencia	Solicitar la declaración patrimonial al mismo tiempo que la declaración fiscal.
Juegos	Lotería	"Ha sido usted seleccionado..."
	Juegos, concursos	... para participar en un concurso de ética sobre los elementos del Código de Ética...
	Competiciones	... jugadores de cada división compiten...
	Microincentivos	... y la división ganadora recibe un delicioso desayuno en la oficina"
Dispositivo de compromiso	Autocompromiso	"Por la presente declaro que toda la información ingresada a continuación en este formulario de contratación en línea será veraz".
	Capacitación en dilemas con utilidad práctica	Considerar los dilemas éticos de antemano y comprometerse de antemano a manejarlos correctamente (p. ej., redactar una respuesta diplomática a una invitación a cenar que no se debe aceptar).

Fuente: inspirado en (Sunstein, 2014_[112]), así como en (European Commission, 2016_[2]); (OECD, 2017_[111]); (Van Bavel et al., (n.d.)_[113]).

Referencias

- Abbink, K. et al. (2014), “Letting the briber go free: An experiment on mitigating harassment bribes”, *Journal of Public Economics*, Vol. 111, pp. 17-28, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2013.12.012>. [100]
- Akerlof, G. and R. Kranton (2011), *Identity Economics*, Hanser, München. [68]
- Akerlof, G. and J. Yellen (1990), “The fair wage-effort hypothesis and unemployment”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105/2, pp. 225-283, <http://dx.doi.org/10.2307/2937787>. [87]
- Apesteguia, J., M. Dufwenberg and R. Selten (2007), “Blowing the whistle”, *Economic Theory*, Vol. 31/1, pp. 143-166. [101]
- Aquino, K. and A. Reed (2002), “The self-importance of moral identity”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83/6, pp. 1423-1440, <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.83.6.1423>. [19]
- Asch, E. (1951), *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments.*, Carnegie Press, <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1952-00803-001> (accessed on 05 July 2017). [99]
- Asch, S. (1952), “Group forces in the modification and distortion of judgments”, in *Social psychology*, Prentice-Hall, Inc, <http://dx.doi.org/10.1037/10025-016>. [63]
- Ashforth, B. and V. Anand (2003), “The normalization of corruption in organizations”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 1-52, [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2). [119]
- Babcock, L. et al. (1995), “Biased judgments of fairness in bargaining”, *American Economic Review*, Vol. 85/5, pp. 1337-1343, <http://www.jstor.org/stable/2950993>. [35]
- Babcock, L., X. Wang and G. Loewenstein (1996), “Choosing the wrong pond: Social comparisons in negotiations that reflect a self-serving bias”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 111/1, pp. 1-19, <http://www.jstor.org/stable/2946655> (accessed on 31 May 2017). [36]
- Banerji, R. (2016), *India has A 'zero rupee note' and it is to be given to corrupt officials who ask you for a bribe -*, Indiatimes.com, <http://www.indiatimes.com/culture/who-we-are/india-has-a-zero-rupee-note-and-it-is-to-be-given-to-corrupt-officials-who-ask-you-for-a-bribe-252089.html> (accessed on 23 January 2018). [82]

- Barkan, R., S. Ayal and D. Ariely (2015), “Ethical dissonance, justifications, and moral behavior”, *Current Opinion in Psychology*, Vol. 6, pp. 157-161, <http://dx.doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.08.001>. [15]
- Batson, C. et al. (1999), “Moral hypocrisy: Appearing moral to oneself without being so.”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77/3, pp. 525-537, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.77.3.525>. [46]
- Bazerman, M., D. Moore and G. Loewenstein (2002), “Why good accountants do bad audits”, *Harvard Business Review*, Vol. 80/11, pp. 96-102, <https://hbr.org/2002/11/why-good-accountants-do-bad-audits>. [105]
- Bazerman, M. and A. Tenbrunsel (2011), *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press, Princeton. [20]
- Benjamin, D., J. Choi and A. Strickland (2010), “Social identity and preferences”, *American Economic Review*, Vol. 100/4, pp. 1913-1928, <http://www.jstor.org/stable/27871281>. [86]
- Bicchieri, C. and E. Xiao (2009), “Do the right thing: But only if others do so”, *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 22/2, pp. 191-208, <http://dx.doi.org/10.1002/bdm.621>. [120]
- Boddy, C., R. Ladyshevsky and P. Galvin (2010), “Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths”, *Journal of Public Affairs*, Vol. 10/3, pp. 121-138, <http://dx.doi.org/10.1002/pa.352>. [17]
- Bowles, S. and H. Gintis (2011), *A cooperative species: Human reciprocity and its evolution*, Princeton University Press, Princeton. [51]
- Buccirossi, P. and G. Spagnolo (2006), “Leniency policies and illegal transactions”, *Journal of Public Economics*, Vol. 90/6-7, pp. 1281-1297, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2005.09.008>. [72]
- Bursztyn, L. et al. (2016), “Moral incentives in credit card debt repayment: Evidence from a field experiment”, *NBER Working Paper*, No. 21611, http://home.uchicago.edu/~bursztyn/Moral_Incentives_20161115.pdf. [25]
- Cain, D., G. Loewenstein and D. Moore (2011), “When sunlight fails to disinfect: Understanding the perverse effects of disclosing conflicts of interest”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 37/5, pp. 836-857, <http://dx.doi.org/10.1086/656252>. [47]
- Cain, D., G. Loewenstein and D. Moore (2005), “The dirt on coming clean: Perverse effects of disclosing conflicts of interest”, *Journal of Legal Studies*, Vol. 34/1, pp. 1-25, <http://dx.doi.org/10.1086/426699>. [48]
- Camerer, C. (2003), *Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction*, Princeton University Press. [52]
- Carlsmith, J. and A. Gross (1969), “Some effects of guilt on compliance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 11/3, pp. 232-239, <http://faculty.uncfsu.edu/tvancantfort/Syllabi/Gresearch/Readings/16Carlsmith.pdf>. [9]

- Chugh, D., M. Bazerman and M. Banaji (2005), *Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest*, Cambridge University Press, https://sites.fas.harvard.edu/~mrbworks/articles/2005_Chugh_DAMoore.pdf. [34]
- Dana, J., R. Weber and J. Kuang (2007), “Exploiting moral wiggle room: Experiments demonstrating an illusory preference for fairness”, *Economic Theory*, Vol. 33/1, pp. 67-80, <http://dx.doi.org/10.1007/s00199-006-0153-z>. [38]
- Derfler-Rozin, R., M. Pillutla and S. Thau (2010), “Social reconnection revisited: The effects of social exclusion risk on reciprocity, trust, and general risk-taking”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 112/2, pp. 140-150, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.005>. [103]
- Economist, The (2017), *Nudge comes to shove: Policymakers around the world are embracing behavioural science*, The Economist Online, <http://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around?frsc=dgla> (accessed on 29 May 2017). [1]
- Economist, T. (2010), *Taking away Dell's cookie jar*, The Economist Online, https://www.economist.com/blogs/newsbook/2010/07/dells_sec_settlement (accessed on 05 July 2017). [37]
- Eil, D. and J. Rao (2011), “The Good News-Bad News Effect: Asymmetric Processing of Objective Information about Yourself”, *Source: American Economic Journal: Microeconomics American Economic Journal: Microeconomics*, Vol. 3/3, pp. 114-138, <http://www.jstor.org/stable/41237187> (accessed on 06 June 2017). [84]
- Erat, S. (2013), “Avoiding lying: The case of delegated deception”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 93, pp. 273-278, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2013.03.035>. [118]
- European Commission (2016), *Behavioural Insights Applied to Policy. European Report 2016*, European Union, <http://dx.doi.org/10.2760/903938>. [2]
- Falk, A. and M. Kosfeld (2006), “The hidden costs of control”, *American Economic Review*, Vol. 96/5, pp. 1611-1630, <http://www.jstor.org/stable/30034987>. [44]
- Falk, A. and N. Szech (2013), “Organizations, diffused pivotality and immoral outcomes”, https://polit.econ.kit.edu/downloads/papers/Falk_Szech_WP_2_Pivotality_Falk_Szech_DP-2.pdf (accessed on 03 October 2017). [41]
- Fehr, E. and S. Gächter (2000), “Fairness and retaliation: The economics of reciprocity”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14/3, pp. 159-181, <http://www.jstor.org/stable/2646924>. [54]
- Fehr, E. and J. List (2004), “The hidden costs and return of incentives: Trust and trustworthiness among CEOs”, *Journal of the European Economic Association*, Vol. 2/5, pp. 743-771, <http://dx.doi.org/10.1162/1542476042782297>. [93]

- Fellner, G., R. Sausgruber and C. Traxler (2013), "Testing enforcement strategies in the field: Threat, moral appeal and social information", *Journal of the European Economic Association*, Vol. 11/3, pp. 634-660, <http://dx.doi.org/10.1111/jeea.12013>. [29]
- Gilchrist, D., M. Luca and D. Malhotra (2015), "When 3+1 is more than 4: Gift structure and reciprocity in the field", *Management Science*, <http://people.hbs.edu/mluca/oDesk.pdf> (accessed on 03 August 2017). [88]
- Gino, F. and M. Bazerman (2009), "When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 45/4, pp. 708-719, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2009.03.013>. [66]
- Gino, F. and A. Galinsky (2012), "Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 119/1, pp. 15-26, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.011>. [83]
- Gino, F. and C. Mogilner (2014), "Time, Money, and Morality", *Psychological Science*, Vol. 25/2, pp. 414-421, <http://dx.doi.org/10.1177/0956797613506438>. [28]
- Gino, F. et al. (2011), "Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115/2, pp. 191-203, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.001>. [14]
- Gneezy, U., A. Imas and K. Madarász (2014), "Conscience accounting: Emotion dynamics and social behavior", *Management Science*, Vol. 60/11, pp. 2645-2658, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2014.1942>. [10]
- Gneezy, U., S. Meier and P. Rey-Biel (2011), "When and why incentives (don't) work to modify behavior", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 25/4, pp. 191-210, <http://dx.doi.org/10.1257/jep.25.4.191>. [90]
- Godwin, A. (2009), *Ethical decision making*, Office of the Merit Protection Commissioner, <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/ethical-decision-making> (accessed on 08 March 2018). [95]
- Hamman, J., G. Loewenstein and R. Weber (2010), "Self-interest through delegation: An additional rationale for the principal-agent relationship", *American Economic Review*, Vol. 100, pp. 1826-1846, <http://dx.doi.org/10.1257/aer.100.4.1826>. [42]
- Hare, R. (2006), "Psychopathy: A clinical and forensic overview", *Psychiatric Clinics of North America*, Vol. 29/3, pp. 709-724, <http://dx.doi.org/10.1016/j.psc.2006.04.007>. [16]
- Henrich, J. et al. (2005), "'Economic man' in cross-cultural perspective: Behavioral experiments in 15 small-scale societies", *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 28/06, pp. 795-815, <http://dx.doi.org/10.1017/S0140525X05000142>. [53]
- Hicken, A. et al. (2015), "Measuring vote-selling: Field evidence from the Philippines", *American Economic Review: Papers & Proceedings*, Vol. 105/5, pp. 352-356, <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20151033>. [24]

- Hildreth, J., F. Gino and M. Bazerman (2016), “Blind loyalty? When group loyalty makes us see evil or engage in it”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 132, pp. 16-36, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.10.001>. [85]
- Hoffman, M., E. Yoeli and A. Nowak (2015), “Cooperate without looking: Why we care what people think and not just what they do”, *Proceeding of the National Academy of Sciences*, Vol. 112/6, pp. 1727-1732, <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1417904112>. [98]
- Houser, D., S. Vetter and J. Winter (2012), “Fairness and cheating”, *European Economic Review*, Vol. 56/8, pp. 1645-1655, <http://dx.doi.org/10.1016/j.euroecorev.2012.08.001>. [7]
- Husted, B. (1994), “Honor among thieves: A transaction-cost interpretation of corruption in third World countries”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4/1, pp. 17-27, <http://dx.doi.org/10.2307/3857556>. [56]
- International Organization of Supreme Audit Institutions (2010), *Internal Audit Independence in the Public Sector*, INTOSAI GOV 9140, International Organization of Supreme Audit Institutions, Vienna. [107]
- Kahneman, D. and A. Tversky (1979), “Prospect theory: An analysis of decision under risk”, *Econometrica*, Vol. 47/2, pp. 263-292, <http://dx.doi.org/10.2307/1914185>. [102]
- Kalanthorff, E., C. Aslan and R. Dar (2017), “Washing away your sins will set your mind free: Physical cleansing modulates the effect of threatened morality on executive control”, *Cognition and Emotion*, Vol. 31/1, pp. 185-192, <http://dx.doi.org/10.1080/02699931.2015.1086313>. [11]
- Kennedy, J. and C. Anderson (2017), “Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical practices”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 139, pp. 30-49, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.01.002>. [96]
- Kern, M. and D. Chugh (2009), “Bounded ethicality: The perils of loss framing”, *Psychological Science*, Vol. 20/3, pp. 378-384, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02296.x>. [110]
- Kosfeld, M. and S. Neckermann (2011), “Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance”, *American Economic Journal: Microeconomics*, Vol. 3, pp. 86-99, <http://dx.doi.org/10.1257/mic.3.3.86>. [92]
- Kosfeld, M., S. Neckermann and X. Yang (2014), “Knowing that you matter, matters! The interplay of meaning, monetary incentives, and worker recognition”, *SSRN Electronic Journal*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2533442>. [91]
- Kouchaki, M. et al. (2013), “Seeing green: Mere exposure to money triggers a business decision frame and unethical outcomes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 121/1, pp. 53-61, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.12.002>. [114]
- Kouchaki, M. and I. Smith (2014), “The Morning Morality Effect”, *Psychological Science*, Vol. 25/1, pp. 95-102, <http://dx.doi.org/10.1177/0956797613498099>. [21]

- Lambsdorff, J. (2016), *A Behavioral science approach to preventing corruption*, *Global Anticorruption Blog*, <https://globalanticorruptionblog.com/2016/02/11/guest-post-a-behavioral-science-approach-to-preventing-corruption/> (accessed on 28 September 2017). [75]
- Lambsdorff, J. (2015), "Preventing corruption by promoting trust – Insights from behavioral science", *Passauer Diskussionspapiere*, No. V-69-15, Universität Passau, Passau, <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3563.4006>. [45]
- Lambsdorff, J. (2012), "Behavioural and experimental economics as a guidance to anticorruption", in Serra, D. and L. Wantchekon (eds.), *New Advances in Experimental Research on Corruption*, Emerald. [55]
- Lambsdorff, J. and M. Nell (2007), "Fighting corruption with asymmetric penalties and leniency", *Center for European, Governance and Economic Development Research Discussion Papers*, <https://ideas.repec.org/p/zbw/cegedp/59.html> (accessed on 30 January 2018). [73]
- Loewenstein, G. et al. (1993), "Self-serving assessments of fairness and pretrial bargaining", *Journal of Legal Studies*, Vol. 22/1, pp. 135-159, <http://dx.doi.org/10.1086/468160>. [32]
- Loewenstein, G., S. Sah and D. Cain (2012), "The unintended consequences of conflict of interest disclosure", Vol. 307/7, pp. 669-670, <http://bevwin.pbworks.com/w/file/fetch/51097704/JAMA.COI.pdf> (accessed on 06 June 2017). [49]
- Mazar, N., O. Amir and D. Ariely (2008), "The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 45/6, pp. 633-644, <http://www.jstor.org/stable/20618852>. [13]
- Mazar, N. and D. Ariely (2006), "Dishonesty in everyday life and its policy implications", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 25/1, pp. 117-126, <http://www.jstor.org/stable/30000530>. [26]
- Milgram, S. (1963), "Behavioral Study of Obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67/4, pp. 371-378, <http://library.nhsggc.org.uk/mediaAssets/Mental%20Health%20Partnership/Peper%202%2027th%20Nov%20Milgram%20Study%20KT.pdf> (accessed on 22 January 2018). [64]
- Miller, G. (1955), "The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information", *Psychological Review*, Vol. 101/2, pp. 343-352, <http://www.psych.utoronto.ca/users/peterson/psy430s2001/Miller%20GA%20Magical%20Seven%20Psych%20Review%201955.pdf> (accessed on 24 January 2018). [78]
- Ministry of Finance (2015), *Seven key duties for civil servants in central government*, http://www.modst.dk/media/17483/kodex_vii_english_version.pdf (accessed on 24 January 2018). [79]
- Moore, C. and F. Gino (2013), "Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 33, pp. 53-77, <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2013.08.001>. [58]

- Nowak, M. and K. Sigmund (2005), "Evolution of indirect reciprocity", *Nature*, Vol. 437/7063, pp. 1291-1298, <http://dx.doi.org/10.1038/nature04131>. [61]
- OECD (2017), *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270480-en>. [3]
- OECD (2017), *Creating a Culture of Independence: Practical Guidance against Undue Influence*, The Governance of Regulators, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264274198-en>. [30]
- OECD (2017), *Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264065239-en>. [31]
- OECD (2017), *Recommendation of the Council on Public Integrity*, <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity.htm>. [5]
- OECD (2017), *Tackling Environmental Problems with the Help of Behavioural Insights*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273887-en>. [111]
- OECD (2016), *Being an Independent Regulator*, The Governance of Regulators, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255401-en>. [108]
- OECD (2009), *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation (GOV/PGC/GF(2009)1)*. [94]
- Ordóñez, L. and D. Welsh (2015), *Immoral goals: How goal setting may lead to unethical behavior*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.06.001>. [76]
- Ostrom, E. (2000), "Collective action and the evolution of social norms", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14/3, pp. 137-158, <http://dx.doi.org/10.1080/19390459.2014.935173>. [71]
- Paharia, N. et al. (2009), "Dirty work, clean hands: The moral psychology of indirect agency", *Organizational Behaviour and Human Decision*, Vol. 109/2, pp. 134-141, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.002>. [117]
- Persson, A., B. Rothstein and J. Teorell (2013), "Why anticorruption reforms fail: Systemic corruption as a collective action problem", *Governance*, Vol. 26/3, pp. 449-471, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x>. [74]
- Pillutla, M. and J. Murnighan (1995), "Being fair or appearing fair: Strategic behavior in ultimatum bargaining", *Academy of Management Journal*, Vol. 38/5, pp. 1408-1426, <http://dx.doi.org/10.2307/256863>. [39]
- Pittarello, A. et al. (2015), "Justifications shape ethical blind spots", *Psychological Science*, Vol. 26/6, pp. 709-804, <http://dx.doi.org/10.1177/0956797615571018>. [116]
- Ploner, M. and T. Regner (2013), "Self-image and moral balancing: An experimental analysis", *Journal of Economic Behaviors and Organization*, Vol. 93, pp. 374-383, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2013.03.030>. [8]

- Pruckner, G. and R. Sausgruber (2013), “Honesty on the streets: A field study on newspaper purchasing”, *Journal of the European Economic Association*, Vol. 11/3, pp. 661-679, <http://dx.doi.org/10.1111/jeea.12016>. [27]
- Rand, D. et al. (2009), “Positive interactions promote public cooperation.”, *Science*, Vol. 325/5945, pp. 1272-1275, <http://dx.doi.org/10.1126/science.1177418>. [70]
- Reuben, E. and M. Stephenson (2013), “Nobody likes a rat: On the willingness to report lies and the consequences thereof”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 93, pp. 384-391, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2013.03.028>. [97]
- Robert, I. and M. Arnab (2013), “Is dishonesty contagious?”, *Economic Inquiry*, Vol. 51/1, pp. 722-734, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1465-7295.2012.00470.x>. [67]
- Sachdeva, S., R. Iliev and D. Medin (2009), “Sinning saints and saintly sinners: The paradox of moral self-regulation”, *Psychological Science*, Vol. 20/4, pp. 523-528, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02326.x>. [6]
- Sah, S., G. Loewenstein and D. Cain (2013), “The burden of disclosure: Increased compliance with distrusted advice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 104/2, pp. 289-304, <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2012-28199-001> (accessed on 06 June 2017). [50]
- Schikora, J. (2011), “Bringing the four-eyes-principle to the lab”, *Münchener Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge: VWL: discussion papers*, <http://www.econbiz.de/Record/bringing-the-four-eyes-principle-to-the-lab-schikora-jan-theodor/10008858142> (accessed on 16 May 2017). [60]
- Schulze, G. and B. Frank (2003), “Deterrence versus intrinsic motivation: Experimental evidence on the determinants of corruptibility”, *Economics of Governance*, Vol. 4, pp. 143-160, <http://dx.doi.org/10.1007/s101010200059>. [43]
- Sezer, O., F. Gino and M. Bazerman (2015), “Ethical blind spots: Explaining unintentional unethical behavior”, *Current Opinion in Psychology*, Vol. 6, pp. 77-81, <http://dx.doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.03.030>. [106]
- Shalvi, S. et al. (2011), “Justified ethicality: Observing desired counterfactuals modifies ethical perceptions and behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115/2, pp. 181-190, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.02.001>. [40]
- Shalvi, S., O. Eldar and Y. Bereby-Meyer (2012), “Honesty requires time (and lack of justifications)”, *Psychological Science*, Vol. 23/10, pp. 1264-1270, <http://dx.doi.org/10.1177/0956797612443835>. [22]
- Shalvi, S. et al. (2015), “Self-serving justifications: Doing wrong and feeling moral”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 24/2, pp. 125-130, <http://dx.doi.org/10.1177/0963721414553264>. [57]

- Sheldon, O. and A. Fishbach (2015), “Anticipating and resisting the temptation to behave unethically”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 41/7, pp. 962-975, <http://dx.doi.org/10.1177/0146167215586196>. [23]
- Shu, L. et al. (2012), “Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end.”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 109/38, pp. 15197-15200, <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1209746109>. [80]
- Stevens, G., J. Deuling and A. Armenakis (2012), “Successful psychopaths: Are they unethical decision-makers and why?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 105/2, pp. 139-149, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0963-1>. [18]
- Sunstein, C. (2014), “Nudging: A very short guide”, *Journal of Consumer Policy*, Vol. 37/4, pp. 583-588, <http://dx.doi.org/10.1007/s10603-014-9273-1>. [112]
- Tarrant, M. et al. (2012), “Social identity and perceptions of torture: It's moral when we do it”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 48/2, pp. 513-518, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.017>. [33]
- Tenbrunsel, A. (1998), “Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation”, *Academy of Management Journal Academy of Management Journal*, Vol. 41/3, pp. 330-339, <http://www.jstor.org/stable/256911> (accessed on 04 July 2017). [115]
- Thau, S. et al. (2015), “Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100/1, pp. 98-113, http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research (accessed on 03 August 2017). [104]
- Tversky, A. and D. Kahneman (1973), “Availability: A heuristic for judging frequency and probability”, *Cognitive Psychology*, Vol. 5/2, pp. 207-232, [http://dx.doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](http://dx.doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9). [109]
- Tyler, T. (1999), “Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective”, *Research on Organizational Justice*, Vol. 21, pp. 201-246. [69]
- Van Bavel, R. et al. (n.d.), “Applying Behavioural Sciences to EU Policy-making”, <http://dx.doi.org/10.2788/4659>. [113]
- Van Veldhuizen, R. (2013), “The influence of wages on public officials' corruptibility: A laboratory investigation”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 39, pp. 341-356, <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2013.09.009>. [89]
- Welsh, D. and L. Ordóñez (2014), “The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 123/2, pp. 79-89, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.006>. [77]

- Wiltermuth, S. (2011), "Cheating more when the spoils are split", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115/2, pp. 157-168, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.10.001>. [59]
- World Bank (2015), *Mind, Society, and Behavior*, World Bank, Washington, DC, <http://documents.worldbank.org/curated/en/645741468339541646/pdf/928630WDR0978100Box385358B00PUBLIC0.pdf> (accessed on 24 November 2017). [4]
- Yoeli, E. et al. (2013), "Powering up with indirect reciprocity in a large-scale field experiment", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 110/Supplement 2, pp. 10424-10429, <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1301210110>. [62]
- Zhong, C. and K. Liljenquist (2006), "Washing away your sins: Threatened morality and physical cleansing", *Science*, Vol. 313/5792, pp. 1451-1452, <http://dx.doi.org/10.1126/science.1130726>. [12]
- Zimbardo, P. and A. Cross (1971), *The Stanford Prison Experiment: A Simulation Study of the Psychology of Imprisonment Conducted August 1971 at Stanford University*, Austin ABC, <https://books.google.fr/books?id=cHXwngEACAAJ>. [65]
- Zinnbauer, D. (2012), "'Ambient accountability' - Fighting corruption when and where it happens", *SSRN Electronic Journal*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2168063>. [81]

LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)

La OCDE constituye un foro único en su género, donde los gobiernos trabajan conjuntamente para afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales que plantea la globalización. La OCDE está a la vanguardia de los esfuerzos emprendidos para ayudar a los gobiernos a entender y responder a los cambios y preocupaciones del mundo actual, como el gobierno corporativo, la economía de la información y los retos que genera el envejecimiento de la población. La Organización ofrece a los gobiernos un marco en el que pueden comparar sus experiencias políticas, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar en la coordinación de políticas nacionales e internacionales.

Los países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión Europea participa en el trabajo de la OCDE.

Las publicaciones de la OCDE aseguran una amplia difusión de los trabajos de la Organización. Éstos incluyen los resultados de la compilación de estadísticas, los trabajos de investigación sobre temas económicos, sociales y medioambientales, así como las convenciones, directrices y los modelos desarrollados por los países miembros.

La integridad pública desde una perspectiva conductual

EL FACTOR HUMANO COMO HERRAMIENTA ANTICORRUPCIÓN

Una elección humana está en el núcleo de la integridad. Investigaciones sobre el comportamiento han revelado dos determinantes de la integridad: la dinámica interna de cómo los individuos toman decisiones morales y cómo estas decisiones son a su vez influenciadas y moldeadas por otras personas. Este informe presenta cómo una perspectiva conductual podría contribuir a que las políticas de integridad y anticorrupción sean más eficaces y eficientes. Incluye aplicaciones de políticas concretas y proporciona una guía para los responsables de las políticas sobre cómo utilizar la perspectiva conductual en el diseño de políticas de integridad y anticorrupción.

Consulte esta publicación en línea: <https://doi.org/10.1787/9789264306745-es>.

Este trabajo está publicado en OECD iLibrary, plataforma que reúne todos los libros, publicaciones periódicas y bases de datos de la OCDE.

Visite www.oecd-ilibrary.org para más información.

