

## MENTIRA, CORRUPCIÓN Y CONFIANZA. APUNTES DE UNA RELACIÓN

*Flor Sánchez Fernández*  
*Universidad Autónoma de Madrid*

### INTRODUCCIÓN

*En este trabajo comentamos la extensión y efectos de la mentira en los entornos organizacionales a la vez que apuntamos la proximidad que puede haber entre mentira y corrupción, dos conductas clasificadas como no éticas que guardan cierto paralelismo en cuanto a su desarrollo y consecuencias y que podrían estar favorecidas por las características de los contextos sociales en que aparecen.*

La mentira y la confianza son lugares comunes muy visitados en nuestra vida cotidiana. Sin ir más lejos en el último debate sobre el estado de la nación, en el que ambos coincidieron (Junio de 2011), el presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, denunció que el líder de la oposición, Mariano Rajoy, mentía a sabiendas sobre datos económicos para hacer daño (además de un reproche, lo dicho por el presidente es una reiteración porque mentir siempre es a sabiendas). A su vez, el líder de la oposición insistió en hacer saber que el presidente había perdido la confianza de los ciudadanos, quizá también a sabiendas de que no hay daño más grave para quien tiene la responsabilidad de representar y gobernar un país que generar dudas sobre su confiabilidad. Una de las razones por las que el presidente podría haber perdido la confianza de los ciudadanos es por haber mentido, pero no parece que esto se desprenda de la acusación, y una de las consecuencias de que el líder de la oposición hubiese mentido es que perdiera la confianza de los ciudadanos. Así pues, sí sabemos que uno ha perdido la confianza y no ha sido por mentir, y no sabemos qué le puede ocurrir al otro por mentir. A día de hoy parece que nada malo para él, quizá entre otras cosas porque promete generar confianza.

Quizá no ocurre en este caso pero sí hay evidencias teóricas y empíricas de una relación entre mentira y confianza en los ámbitos social, político y económico, entre otros. Vivimos momentos en los que la percepción que los ciudadanos tienen de la sociedad y de las instituciones parecen lastradas por la desconfianza. El desasosiego es permanente. Las encuestas y los estudios de opinión reiteran que se acumula la falta de confianza en los gobiernos, en los políticos, en las instituciones, y los mercados, los modernos oráculos, no confían. Para explicar esta pérdida de confianza se puede recurrir a factores diversos (económicos, políticos, sociales) pero queremos prestarle atención a reconocidos investigadores del estudio de la confianza que señalan que una de las formas más comunes y efectivas de dañar la confianza es la mentira (p.e., Deustch, 1958; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Kim, Ferrin, Cooper y Dirks, 2004; Schweitzer, Hershey and Bradlow, 2006).

En cuanto a la corrupción “*prácticas que violan normas y reglas establecidas con el fin de obtener beneficios para un individuo o un grupo*” (Williams, 2000, citado en Fleming y Zyglidopoulos, 2008) en las organizaciones públicas y privadas es otro tema muy presente en el ámbito social y político. Abrir un periódico de difusión nacional en un día cualquiera nos puede poner sobre la mesa un muestrario de actuaciones, de personas públicas y privadas, que son clasificadas como casos de corrupción. Estas actuaciones suelen ser el resultado final de un proceso que atestigua el mal uso de una posición profesional o política privilegiada. Se podría pensar que el inicio de ese proceso podría ser la mentira. Ambas conductas aparecen clasificadas juntas entre las conductas no

éticas o conductas desviadas que pueden darse en las organizaciones (Appelbaum, Deguire y Lay, 2005). Y del análisis de investigaciones empíricas diversas relacionadas con la corrupción y con las conductas no éticas (sobornos, robos, malversaciones...), en organizaciones públicas y privadas, destacan dos factores que pueden resultar explicativos de las mismas: la mentira y al clima ético de la organización.

## LA EXTENSIÓN Y EFECTOS DE LA MENTIRA EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

Otros investigadores postulan que mentir es *actuar intencionadamente para ocultar o tergiversar información, conductas o emociones con la intención de engañar a otros*” (Ekman, 1985), es una forma singular de corrupción (Fleming y Zyglidopoulos, 2008). La mentira puede ser por comisión o por omisión. En el primer caso, la mentira implica la alteración explícita de determinada información o conducta, ocultando o distorsionando la misma. Las mentiras por omisión, más fáciles de llevar a cabo para el que miente, y aún más difíciles de detectar, requiere simplemente adoptar una posición pasiva, no decir o hacer nada que descubra la falsedad de la actuación previa. La mentira se utiliza, por omisión o por comisión, intencionadamente para ocultar un error, una mala gestión, una apropiación indebida.... En algunos casos la mentira es en sí misma un acto de corrupción (p.e., falsear una factura o los costes de un proyecto) y en otros sirve para tapar el acto corrupto, ocultándolo u enmascarándolo.

La mentira es una conducta habitual en la vida cotidiana y tiene un uso muy extendido, especialmente en los entornos laborales y organizacionales (p.e., De Paulo, Kashy, Kirkendol y Epstein, 1996; Fleming y Zyglidopoulos, 2008; Grover, 2005). La incidencia y prevalencia de la mentira podría explicarse por varias razones. La primera, la dificultad de detectar la mentira en el momento en el que ocurre, lo que favorecería que las posibles consecuencias negativas asociadas al hecho de mentir no se dieran, y tal conducta podría salir reforzada porque la segunda razón del extendido uso de la mentira en el contexto laboral es su utilidad para alcanzar metas concretas superando restricciones situacionales de tipo social, legal o normativo. Las mentiras normalmente aportan algún beneficio añadido para quien miente, y hasta cierto punto “están permitidas”, especialmente si se dan dentro de ciertos límites, aquellos que la organización en la que se utiliza la mentira la permite.

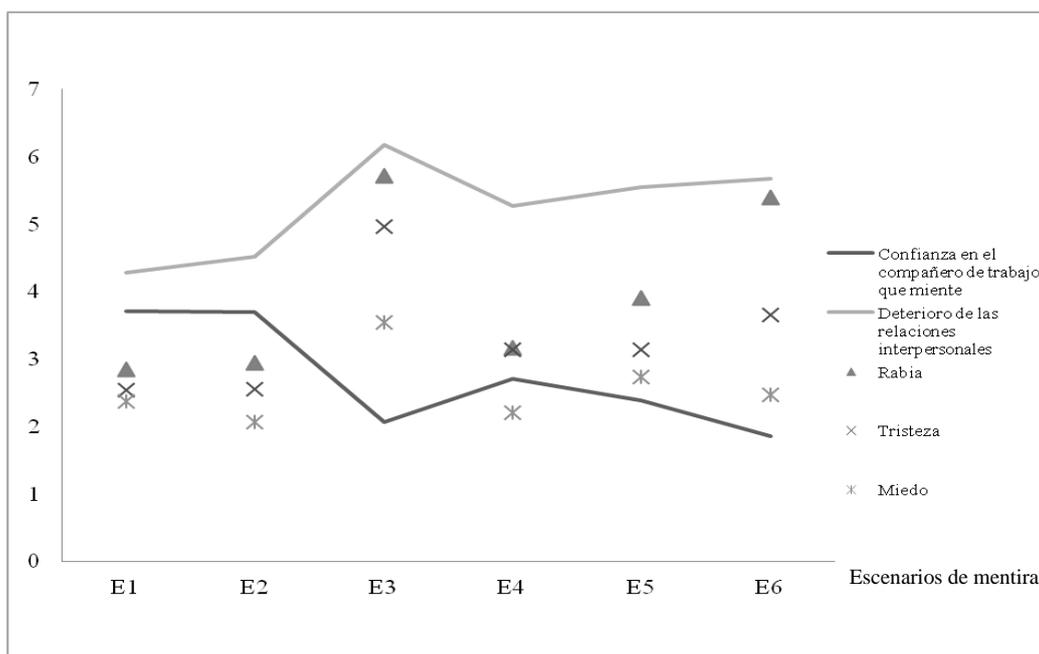
El uso inicial de la mentira para conseguir objetivos que se persiguen en una organización podría poner en marcha una dinámica que permitiría hablar de organizaciones en las que se miente y de organizaciones en las que llega un momento en las que no se puede operar sin mentir. Cuando esto ocurre, la mentira se convierte en un fenómeno de tal extensión y alcance que genera su propia dinámica y puede terminar por engullir a la organización (Fleming y Zyglidopoulos, 2008). El final de esta dinámica habría coincidido con mediáticos escándalos de corrupción; han sido especialmente llamativas las mentiras corporativas de las que en el momento previo a que saltara el escándalo eran reputadas organizaciones internacionales (como Enron o Arthur Andersen) o nacionales (Afinsa-Forum Filatélico, SGAE...) y que han acabado con la carrera y el prestigio profesional de antes respetados hombres de negocios y personajes públicos.

Dejando de lado estos casos, lo que realmente nos interesa para comprender cómo las mentiras pueden favorecer o ser el germen de procesos de corrupción son los efectos de las mentiras cotidianas que no reclaman ni concitan mucha atención pero que, de hecho, deterioran el clima de las instituciones. Con el objetivo de analizar los efectos de las mentiras en el entorno laboral realizamos varios estudios (Sánchez, Suárez y Caballero, 2011; Suárez, Caballero y Sánchez, 2009) donde contamos con la colaboración de 313 trabajadores de una institución de salud (hombres y mujeres que desempeñaban tareas diferentes) para averiguar qué mentiras se utilizaban habitualmente en su contexto laboral y cuáles eran las consecuencias de tales mentiras. Los resultados mostraron que: a) la mentira era una conducta habitual en los entornos de trabajo, algunas de ellas se consideran muy representativas (típicas) y los trabajadores no tuvieron ninguna dificultad para describir ejemplos de

mentiras que con distintos fines se utilizaban entre compañeros de trabajo. b) Las mentiras descritas en función de los objetivos que justificaban su utilización se distribuían en tres grandes grupos: las mentiras que benefician a otros, las que benefician a quien las dice sin causar daño a otros y aquellas que benefician a quien la dice pero perjudicando a otros compañeros.

La valoración que los trabajadores hacían de las mentiras tenía que ver con el objetivo de las mismas. La Figura 1 recoge algunos efectos de esta valoración. Se observó que las mentiras que servían a los intereses particulares de los compañeros de trabajo que mentían pero perjudicaban a otros (escenarios de mentira 3 y 4 en la Figura 1) provocaban una importante y significativa pérdida de confianza en quienes mentían y un grave deterioro de las relaciones interpersonales. En un trabajo previo también comprobamos que estas mentiras provocaban una menor disposición a realizar tareas de colaboración con los compañeros que mentían. Pero otro efecto muy significativo que constató el estudio, y que en gran medida explicaba la pérdida de confianza, tenía que ver con el deterioro del clima afectivo que provocaba la mentira. En general, todas las mentiras que podían decir los compañeros de trabajo generaban reacciones emocionales negativas de ira y tristeza y éstas eran especialmente intensas, sobre todo las de ira, cuando se trataba de mentiras que beneficiaban a quien mentía pero perjudicaban a algún otro compañero (escenarios 3 y 4 en la Figura 1). En conclusión, la mentira generaba un deterioro del clima laboral, afectando las relaciones interpersonales, la confianza en los compañeros de trabajo que mentían y un deterioro del clima afectivo generando reacciones emocionales más negativas.

*Figura 1. Efectos de la mentira en entornos organizacionales*



Fuente: Sánchez et al. (2011).

Por otra parte, los estudios realizados sobre la prevalencia y extensión de la mentira en las organizaciones e instituciones apuntan que existe cierta permisividad cultural y social hacia la mentira; en los estudios que hemos mencionado sólo fueron valoradas como muy graves y poco aceptables las mentiras que perjudicaban a otras personas. Para algunos autores (p.e., Fleming y Zyglidopoulos, 2008), esta permisividad es un indicador del grado de corrupción que puede alcanzar una organización. En contextos laborales muy permisivos con la mentira ésta se puede convertir en uno de los valores y señas de identidad de la organización y esto acabará afectando a la imagen y reputación de la organización y a la identidad social de sus miembros.

## FACTORES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES QUE EXPLICAN LA MENTIRA Y LA CORRUPCIÓN

La cotidianeidad de los casos de corrupción ha llevado a muchos investigadores a explicar y a describir los perfiles de las personas y organizaciones implicadas en las actividades de corrupción. Cuando se pone al descubierto un proceso de corrupción frecuentemente se recurre al uso de la teoría de la “manzana podrida” (p.e., Treviño y Youngblood, 1990) que echa a perder a las demás y según la cual uno o unos pocos individuos corruptos por naturaleza (predisposición) abusan de su cargo o posición en beneficio propio o de su grupo de referencia más próximo y van contagiando o implicando a otros (recordemos, por ejemplo, que los mandos del ejército americano utilizaron esta teoría para explicar el deleznable comportamiento de los soldados en la prisión iraquí de Abu-Ghraib). Esta forma de proceder suele acabar en una red que tiene en el centro un cerebro (sobre el *caso Gurtel* podemos leer que hay “un cerebro” de la trama que conforma una red de corruptos que involucra a una decena de administraciones públicas en cuatro Comunidades Autónomas a lo largo de más de una década).

Esta aproximación a la explicación de la corrupción descarga de su responsabilidad a las fuerzas sociales e institucionales y la hace recaer sobre el individuo y su ética y valores personales. La Teoría de la atribución (Heider, 1958) nos ha enseñado a explicar conductas que contradicen las expectativas previas (es lo que suele ocurrir cuando el político, el representante o el empresario en quien se ha depositado la confianza se convierte en defraudador) lleva a buscar explicaciones de tipo disposicionista, esto es, aquellas que sitúan las causas de la conducta que se quiere explicar en el individuo que la realiza. Esta es la tendencia dominante que tenemos la personas para explicar lo que ocurre a nuestro alrededor, justificada por la mayor percepción de control que ofrece. Pensar que existe la corrupción porque hay personas corruptas asegura una mayor percepción de control personal que si tal conducta se hace depender de algo tan abstracto como una institución, las normas que ésta tiene, su cultura, etc.

Sin embargo, un potente cuerpo de investigación se ha alejado de la mencionada teoría para centrarse en identificar fuerzas organizacionales que contextualizan y/o potencialmente engendran la conducta no ética, entre otras razones porque no explica por qué personas consideradas honestas antes de los escándalos habían dejado de serlo un tiempo después (podemos recordar que en su momento el fundador de Arthur Andersen era un gran reivindicador de la transparencia y la honestidad y en el ámbito nacional se informa a día de hoy sobre casos de políticos que están siendo denunciados públicamente por actuaciones poco éticas contra las que luchaban antes de ocupar el cargo). Ocurre que cuando los casos de corrupción son analizados, ha quedado de manifiesto la importancia de las situaciones sociales en la aparición de las conductas organizacionalmente inadecuadas, mostrando que son sólo parcialmente explicables porque existan algunos individuos idiosincráticamente poco éticos.

En relación con esto, la Psicología Social ha sido una disciplina generosa para explicar cómo la situación social transforma a “personas normales” en sanguinarios carceleros, maltratadores o corruptos. Philip Zimbardo se refiere a esta transformación como “efecto Lucifer” (Zimbardo, 2005). En síntesis, reputadas investigaciones han mostrado que las situaciones sociales, con sus normas, su cultura y sus valores transforman a las personas y se ha identificado el peso que ciertas características de la situación (obediencia a la autoridad, liderazgo, desindividuación, difusión de la responsabilidad...) tienen en esta transformación. En lo que tiene que ver con la corrupción, una influyente línea de investigación se ha interesado por la naturaleza psicosocial de las prácticas no éticas. La propuesta es que “personas normales” tienen muchas probabilidades de comportarse de forma perversa si el contexto social lo favorece y permite, dejando de lado sus valores y principios. La tesis es que igual que los carceleros de Abu-Ghraib, prototipos del respetable americano medio, se convirtieron, en una situación que favorecía comportamientos poco éticos o amorales, en abominables carceleros y maltratadores de las personas que tenían que cuidar; en contextos sociales, empresariales, políticos o de gestión en cuyas normas, valores, principios éticos se de cabida a la mentira y a la corrupción pueden convertir a ciudadanos normales en gestores, políticos o gobernantes corruptos.

Una de las variables que se asocian a la extensión de la mentira y la corrupción es la cultura o clima de las organizaciones en que aparecen. Más concretamente, uno de los elementos que pueden ser determinantes para explicar porqué determinados contextos sociales acaban favoreciendo que honestos trabajadores se vuelvan corruptos empleados lo encontramos en lo que algunos autores llaman *clima ético* (Victor y Cullen, 1988). El clima ético representa los valores organizacionales, las prácticas y los procedimientos que se relacionan con las conductas morales y con las actitudes. Si esto es así, la percepción que se tenga de cuáles son esos valores y prácticas tendrá un fuerte efecto en las reacciones afectivas y conductuales hacia la organización, tanto de empleados como de personas externas. El clima ético es una característica aplicable a organizaciones e instituciones más que a individuos. El clima ético ha sido explorado en múltiples organizaciones especialmente de carácter privado y se ha analizado escasamente en las organizaciones de carácter público.

Entre los sistemas de valores prevalentes en cualquier organización, el clima ético juega un rol principal en el desarrollo del contexto en el cual los empleados operan (Trevino, Butterfield y McCabe, 1998). El clima ético provee un marco interpretativo para la organización y afecta a las experiencias laborales de los empleados y finalmente a su implicación. Víctor y Cullen (1987, 88) desarrollan una tipología de climas éticos en la que se distinguen: climas benevolentes (las normas de la compañía soportan maximizar los intereses de un determinado grupo social), climas egoístas (las normas de la compañía soportan la satisfacción de los intereses propios), climas de principios (las normas de la compañía apoyan el seguimiento de principios abstractos con independencia de los resultados de la situación). Cuando una organización respalda un clima ético egoísta, esto es, conductas y actitudes basadas en el interés individual es más probable que aparezcan conductas poco éticas, tales como mentiras, sobornos, robos, etc. y es más probable que los empleados se preocupen menos de los demás miembros de la organización y de la organización en su conjunto (Wimbush y Shepard, 1994).

Considerar el perfil ético de la situación para entender la mentira y la corrupción no significa eximir a las personas de su responsabilidad moral en este tipo de conductas. Las personas eligen cometer conductas poco éticas pero algunos investigadores (Fleming y Zyglidopoulos, 2008) han intentado explicar porqué personas honestas no han conseguido mantenerse al margen o no han abandonado entornos corruptos. Ellos hablan de la "*distancia ética*", que según los autores es la distancia que hay entre un acto y sus consecuencias y puede jugar un papel importante en la transición de observador de la corrupción a perpetrador de la misma y detallan las fases que abarca la tal transición.

Cuando se tiene conocimiento de un caso de corrupción que ha perjudicado a muchas personas o a bienes públicos nos solemos preguntar cómo ha podido ocurrir. Proponíamos que la corrupción puede ser el final de un proceso. Un proceso que puede haberse iniciado con una mentira que pasa inadvertida, que genera algún tipo de beneficio para quién la dice o para su entorno y se convierte en la primera de una lista, donde las siguientes vendrán para encubrir a esta primera; decir una mentira no es difícil pero hay quien dice que lo difícil es decir sólo una.

Alguno de los principios explicativos de la Psicología Social como "*el pie en la puerta*" Cialdini (1993) podrían dar cuenta del proceso. Según este principio la aceptación o comisión de una mentira aparentemente trivial e insignificante podría ser el antecedente de las que vendrán después, que se irán cometiendo por coherencia con lo anterior. Cialdini ha mostrado a través de diversos experimentos cómo la necesidad que tenemos las personas de vernos y que nos vean como seres coherentes puede ser manipulada por otros para llevarnos a realizar conductas que previamente hubiésemos considerado como inaceptables. Como se ha señalado en relación a la mentira existen mentiras que resultan más aceptables y son consideradas menos graves que otras. Cometer o encubrir mentiras aceptables podría favorecer el que vayan asumiendo mentiras más graves. Así, cuándo nos preguntamos porqué permitimos como miembros de una organización o como ciudadanos que alguien

pueda llegar a actuar de forma corrupta, perjudicando bienes públicos o privados, podríamos encontrar la respuesta en la aceptación previa que se ha dado de esas mentiras aparentemente intrascendentes, “mentiras blancas”, “que todo el mundo hace o dice”. La tolerancia de una determinada institución con las mentiras y la racionalización que puede hacerse de ellas para que no generen malestar emocional, especialmente culpa, (ver Aquino y Beker, 2005) tendría que ver también con la cultura de la organización.

## **LOS EFECTOS DE LA MENTIRA Y LA CORRUPCIÓN**

En un reciente artículo Jesús Lizcano (ver el diario El País, 7 septiembre 2011) analizaba los efectos económicos de la corrupción, pero habría que insistir en los otros efectos, alguno de los cuales él mencionaba, que aún pareciendo más intangibles, pueden suponer un lastre importante para el funcionamiento de las instituciones. Son, por una parte, efectos derivados de la pérdida de confianza en las personas, grupos y organizaciones que defraudan, y por otra, la falta de compromiso con la institución a la que se defrauda o en la que se miente.

Como hemos señalado, la valoración de las mentiras de los compañeros de trabajo pone de manifiesto que éstas provocan una reacción emocional negativa en quien las valora que resulta determinante para entender sus efectos. Las mentiras en el contexto laboral pueden deteriorar el clima laboral si es cuestionada la confianza en los compañeros o se ven afectadas las relaciones interpersonales o ambas cosas simultáneamente. Un clima organizacional deficiente (West, 2003) asociado a conflictos interpersonales y a un ambiente emocional negativo influye negativamente sobre la eficacia de los individuos y los equipos y sobre su satisfacción laboral y sobre el compromiso de las personas con la organización. Alentar la mentira como una estrategia de actuación puede reportar beneficios a corto plazo pero también puede generar malestar emocional (Aquino y Becker, 2005) y un autoconcepto negativo en los propios trabajadores si perciben que se valora más su habilidad para mentir que sus otras competencias profesionales. Un profesional con una visión negativa de sí mismo, probablemente tendrá baja autoestima, no será ni competente ni competitivo y por extensión, la organización a la que pertenece tampoco.

La identidad social del individuo, entendida como aquella parte del autoconcepto de sí mismo que se deriva de los grupos a los que se pertenece (Tajfel, 1972), quedaría afectada negativamente y ante ello el individuo tendría varias estrategias de actuación, tales como abandonar la organización, cambiarla o cambiar sus propios planteamientos previos como formas de asegurar su consistencia y evitar la disonancia cognitiva (Festinger, 1957) y el malestar (fisiológico, emocional...) que ésta provoca. Por ello convendría conocer mejor los efectos de la mentira en el entorno laboral e institucional y en el funcionamiento de las organizaciones, es más, nos atreveríamos a decir que habría que sensibilizar sobre esos efectos.

El nivel de compromiso que se adquiere con una organización está relacionado con el clima ético de misma (Cullen, Parboteeah y Victor, 2003). Los estudios realizados por estos autores muestran que un clima ético egoísta está negativamente relacionado con el compromiso con la organización, mientras que un clima benevolente genera más compromiso. Y al menos se deberían promover climas éticos de tipo profesional, basados en principios, a los que al menos responden los profesionales que han asumido los valores que define la organización. De ahí el interés de tener un código ético y público donde se expliciten tales principios. Empleados más comprometidos tienen beneficios más eficaces y productivos por su menor absentismo y su mayor implicación en la organización.

Si los empleados, imaginemos un recién llegado a una institución concreta, perciben las formas de hacer que corresponden a lo que se denomina un clima egoísta, podrían deducir que son alentados, aunque sea implícitamente, por la organización misma a promover sus propios intereses y además ver a otros empleados como interesados en sí mismos también. Un clima ético egoísta señala a los

trabajadores que la organización está apoyando el beneficio de uno mismo a expensa de otros. En este clima es menos probable que se den formas de cohesión o cooperación que son antecedentes de la implicación y compromiso organizacional (O'Reilly y Chatman, 1986). Los climas egoístas favorecen que los individuos no se identifiquen con los valores de la organización. Paradójicamente, la permisividad con la mentira, con la corrupción podría ser causa y/o consecuencia con una falta de implicación con la organización a la que se estafa o se engaña.

La recuperación de la confianza es un gran desafío en el momento actual, pero no hay ideas concretas sobre cómo hacerlo, aunque dudamos que quienes predicán que cambios políticos y mucha fe harán retornar la confianza de los ciudadanos hayan considerado todas las dimensiones del problema.

## CONCLUSIÓN

La revisión de la literatura científica muestra que hay un interés creciente en mejorar la comprensión de los antecedentes de la conducta ética (o de su ausencia) de las personas que desarrollan su labor en organizaciones públicas y privadas. Una cultura organizacional que incluya la honestidad entre sus valores éticos es deseable, como proponen algunos autores (p.e. Grover, 1993; Fleming y Zyglidopoulos, 2008) y en esta línea van las propuestas que están haciendo importantes organizaciones públicas y privadas. Combinar la ética con objetivos y demandas racionales puede ser un paso importante (Sánchez et al., 2011), pues lo que ahora sabemos que pasó, por ejemplo en Enron no deja de ser el resultado de demandas exigentes de acumulación de beneficios).

En nuestro país y en el ámbito privado encontramos iniciativas de organizaciones con y sin ánimo de lucro que hacen propuestas para evitar y limitar la corrupción reforzando sus normas éticas. Las propuestas que encontramos en organizaciones que luchan contra la corrupción tienen que ver con el aumento de la transparencia. En este sentido organizaciones como Transparencia Internacional ha elaborado propuestas para luchar contra la corrupción, tales como el decálogo de transparencia e integridad (<http://www.transparencia.org.es/>), especialmente en el ámbito público y organizaciones sin ánimo de lucro, por ejemplo Médicos del Mundo, recurren a la transparencia como mecanismo para potenciar la confianza de sus grupos de interés (<http://www.medicosdelmundo.org/>).

El asunto es que quizá la transparencia de la información es sólo una parte de la intervención porque también habría que desarrollar más motivación intrínseca para practicar la conducta ética, y de esta forma evitar la insostenible posición de tener que convertirte en vigilante y fiscalizador de la información que se ponga a disposición del público por entidades privadas y especialmente públicas. Queda destacada en las propuestas consultadas la importancia de la educación en aquellos conceptos y valores que promuevan la integridad de las organizaciones y de sus miembros para asegurar la confianza de los ciudadanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Applebaum, S.H.; Deguire, K.J.; Lay, M. (2005): The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance*, 5, 4, 43-55.
- Aquino, K.; Becker, T.E. (2005): Lying in negotiations: How individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 661-679.
- Cialdini, R. (1993): *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York. Morrow.
- Cullen, Parboteeah y Victor, (2003): The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D.; Mayer, R.C.; Tam, H.H. (2000): The trusted general manager and unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.

- DePaulo, B.M.; Kashy, D.A.; Kirkendol, S.E.; Wyer, M.M.; Epstein, J.A. (1996): Lying in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 979-995.
- Deutsch, M. (1958): Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Ekman, P. (1985): *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics and marriage*. New York: Norton.
- Festinger, L. (1957): *Teoría de la disonancia cognitiva*. Madrid. Gráficas Nebrija
- Fleming, P.; Zyglidopoulos, S.C. (2008): The escalation of deception in organizations. *Journal of Business Ethics*, 81, 837-850.
- Grover, S.L. (1993): Lying, deceit, and subterfuge: A model of dishonesty in the workplace. *Organization Science*, 4 (3), 478-495.
- Grover, S.L. (2005): The truth, the whole truth and nothing but the truth: The causes and management of workplace lying. *Organization Science*, 4 (3), 478-495.
- Heider, F. (1958): *The Psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Kim, P.H.; Ferrin, D.; Cooper, C.; Dirks, K. (2004): Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence versus integrity based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89, 104-118.
- Lizcano, J. (2011): Efectos económicos de la corrupción.  
[http://politica.elpais.com/politica/2011/09/07/actualidad/1315422847\\_699315.html](http://politica.elpais.com/politica/2011/09/07/actualidad/1315422847_699315.html)
- Mayer, R.C.; Davis, J.H.; Schoorman, F.D. (1995): An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- O'Reilly, C.; Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Sánchez, F.; Suarez, T.; Caballero, A. (2011): Mentiras en el entorno laboral: Efectos sobre la confianza y el clima relacional y afectivo. *Psicología del trabajo y de las organizaciones* (en prensa).
- Schoorman, F.D.; Mayer, R.C.; Davis, J.H. (2007): An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354.
- Schweitzer, M.E.; Hershey, J.C.; Bradlow, E.T. (2006): Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 1-19.
- Suárez, T.; Caballero, A.; Sánchez, F. (2009): Incidencia de la mentira en la confianza y la cooperación en el ámbito laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41 (2), 213-224.
- Tajfel, H. (1972): Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 13, 65-93.
- Trevino, L.K.; Youngblood, S.A. (1990): Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 378-385.
- Trevino, L.K.; Butterfield, K.D.; McCabe, D.L. (1998): The ethical context in organizations: Influence on employee attitudes and behaviors. *Business Ethic Quarterly*, 8, 447-476.
- Victor, B.; Cullen, J.B. (1988): The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- West, M.A. (2003): *El trabajo eficaz en equipo*. Paidós. Barcelona.
- Williams, R. (2000): *Explaining corruption*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Wimbush, J.C.; Shepard, J.M. (1994): Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637-647.
- Zimbardo, P. (2008): *El efecto Lucifer. El porqué de la maldad*. Paidós, Ibérica.