

RELACIÓN ENTRE CORRUPCIÓN Y CULTURA. CASO COMPARATIVO ENTRE  
COLOMBIA Y JAPÓN EN EL PERIODO 1995-2020

PAULINA FLÓREZ SÁNCHEZ  
PAULINA VÉLEZ CANO  
ALEJANDRO VEGA ORTIZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN  
2022

RELACIÓN ENTRE CORRUPCIÓN Y CULTURA. CASO COMPARATIVO ENTRE  
COLOMBIA Y JAPÓN EN EL PERIODO 1995-2020

PAULINA FLÓREZ SÁNCHEZ  
PAULINA VÉLEZ CANO  
ALEJANDRO VEGA ORTIZ

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Asesora

LADY GAVIRIA OCHOA  
PhD. En Filosofía (c)

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN  
2022

27/04/2022

Paulina Flórez Sánchez

Paulina Vélez Cano

Alejandro Vega Ortiz

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

X

Paulina F

---

Paulina Flórez

X

Alejandro Vega O.

---

Alejandro Vega

X

Paulina Vélez

---

Paulina Vélez

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	5
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	10
3. METODOLOGÍA .....	12
4. RESULTADOS .....	13
4.1 Las prácticas de corrupción en Japón y en Colombia .....	13
4.2 Relación entre cultura y corrupción según los modelos de Trompenaars, Hofstede y Globe 20	
4.2.1 Trompenaars.....	20
4.2.2 Hofstede.....	22
4.2.3 GLOBE.....	30
4.3 La relación entre corrupción y cultura. Caso comparativo entre Colombia y Japón en el período de 1995-2020 .....	35
5. CONCLUSIONES.....	40
6. REFERENCIAS.....	41

## RESUMEN

La corrupción entendida como el incumplimiento del principio de la imparcialidad es un fenómeno que afecta, en mayor o menor medida, a todos los países con graves consecuencias sociales y económicas, y está influenciada por las prácticas culturales de cada país. Por ello, se realizó un estudio con el propósito de identificar la influencia de las prácticas culturales de Colombia y Japón en sus niveles de corrupción entre 1995-2020. Se utilizó una metodología cualitativa para describir el fenómeno de la corrupción y las prácticas culturales influyentes en dicho fenómeno. Mediante revisión de bibliografía, interpretación de la misma y a través de lógica inductiva se sacaron conclusiones del fenómeno en ambos países. En primer lugar, se encontró que las principales prácticas de corrupción, tanto en Colombia como en Japón, fueron el cohecho, la malversación de fondos públicos, el lavado de activos, el nepotismo, el clientelismo y la corrupción judicial y afectan principalmente al sector público, la diferencia radica en que el nivel de corrupción en Colombia, según Transparency International, fue más alto que el de Japón. Adicionalmente, el nivel de confianza de la población en sus instituciones públicas fue más bajo en Colombia que en Japón. Seguidamente se hizo una evaluación de las dimensiones culturales explicadas por los modelos de Trompenaars, Hofstede y GLOBE en los países escogidos y su relación con las prácticas de corrupción. Finalmente, con la información recolectada se proponen conclusiones sobre la relación entre la cultura y los niveles de corrupción de Japón y Colombia.

**Palabras Clave** :Corrupción, cultura, Japón, Colombia.

## ABSTRACT

Corruption, understood as a breach of the principle of impartiality, is a phenomenon that affects, in a greater or smaller way, all countries with serious social and economic consequences, and is influenced by the cultural practices of each country. For this reason, this study was carried out with the purpose of identifying the influence of the cultural practices of Colombia and Japan on their levels of corruption between 1995-2020. A qualitative methodology was used to describe the phenomenon of corruption and the cultural practices that influence it. By reviewing the literature, interpreting it and through inductive logic, conclusions were drawn about the phenomenon in both countries. First, it was found that the main corruption practices, both in Colombia and in Japan, were bribery, embezzlement of public funds, money laundering, nepotism, patronage and judicial

corruption and mainly affect the public sector. the difference is that the level of corruption in Colombia, according to Transparency International, was higher than Japan's. Additionally, the level of trust of the population in its public institutions was lower in Colombia than in Japan. Moreover, an evaluation of the cultural dimensions explained by the Trompenaars, Hofstede and GLOBE models and their relationship with corrupt practices in the chosen countries was made. Finally, with the collected information, some conclusions are proposed on the relationship between culture and levels of corruption in Japan and Colombia.

**Key words:**Corruption, culture, Japan, Colombia.

## **RELACIÓN ENTRE CORRUPCIÓN Y CULTURA. CASO COMPARATIVO ENTRE COLOMBIA Y JAPÓN EN EL PERIODO 1995-2020**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La corrupción es definida como el incumplimiento intencionado del principio de la imparcialidad, donde no existe una igualdad de tratamiento hacia todos los agentes (Begovic, 2005). Para que exista la corrupción, además del incumplimiento intencionado, debe obtenerse una ventaja o beneficio para quien comete el acto (Begovic, 2005). Adicionalmente, la corrupción no es un fenómeno aislado, está en conexión con la cultura, por tanto, sus niveles varían de acuerdo con los comportamientos, creencias y prácticas de la cultura en cuestión (Martínez, 2009).

A través de la corrupción se busca obtener una ventaja o beneficio, generalmente dinero, cargos de poder o beneficios para familiares o amigos, entre otros, lo que tiene graves implicaciones para la sociedad como el menoscabo de los dineros públicos destinados para inversiones sociales, afecta la toma de decisiones en los proyectos de inversión pública, dada la clandestinidad de las acciones corruptas es difícil la intervención de las autoridades

fiscales, se afecta el desarrollo, disminuye la confianza de la ciudadanía en el Estado, entre muchas otras implicaciones. Según el Banco Mundial, “la corrupción equivale, simplemente, a robar a los pobres, constituye un doble menoscabo del crecimiento y la prosperidad” pues no solo se desvían los recursos para lo que se tenían destinados, sino que a largo plazo, se viven las consecuencias por los servicios no prestados como, por ejemplo, bajas coberturas de vacunación cuando los dineros no fueron destinados a estos programas y por ende alta incidencia de enfermedades inmunoprevenibles; bajos niveles educativos cuando los recursos destinados para la educación de los niños no llegaron a estos; bajo desarrollo en infraestructura cuando el dinero destinado para el mejoramiento de vías fue robado por los corruptos, entre muchas otras consecuencias (Banco Mundial, 2016).

Aunque es interesante que la corrupción pueda encontrarse en cualquier parte del mundo, para esta investigación será relevante estudiar este fenómeno únicamente en Colombia y Japón. En ese orden de ideas resulta importante analizar que el aumento acelerado de la corrupción en Colombia ha provocado una creciente desconfianza de los ciudadanos hacia sus representantes (Martínez, 2009). Según el Índice de la Corrupción 2020 Colombia obtuvo una puntuación de 39 puntos sobre 100, en una escala donde 0 representa un país muy corrupto y 100 muy poco corrupto; ocupa la posición 92 entre los 180 países evaluados, y se encuentra entre los países más corruptos de la región (Transparency International, 2021). Otros informes como la 13ª Encuesta Global sobre Fraude 2014 Ernst & Young (EY), expone que Colombia se encuentra en la sexta posición del listado entre 59 países (siendo el 1 el más corrupto), ocupando el primer puesto entre los países de América Latina (Ernst & Young, 2014). La encuesta permitió entrevistar a 2,700 ejecutivos, incluidos colombianos;

el 40% de ellos expuso que el soborno y la corrupción eran comunes en el sector empresarial (Ernst & Young, 2014).

En contraste a la situación de Colombia frente a la corrupción, está lo que ocurre en culturas orientales influidas por el confucianismo como es el caso de Japón, donde si bien existe corrupción, los niveles son notoriamente inferiores a los de Colombia. Según el Índice de la Corrupción 2020, mencionado anteriormente en la evaluación de Colombia, Japón obtuvo un puntaje de 74 sobre 100 y ocupó el lugar 19 entre los 180 países, resultados que efectivamente muestran niveles de corrupción inferiores al de Colombia; además, se considera que Japón es uno de los países menos corruptos de Asia y el mundo (Transparency International, 2021).

La implementación de herramientas anticorrupción en Japón han contribuido a los bajos niveles de corrupción presentados anteriormente. Una de estas herramientas es la Convención Anti Cohecho de la OCDE, de la cual Japón es parte desde 1999 (OCDE, 2019). La implementación de dicha convención en Japón alcanzó la fase 4 en 2019, y de esta se concluyó que el delito del soborno ha reducido, con 14 procesados en los 20 años de implementación (Reporte Fase 4 Convención Anti Cohecho, 2019). Otra herramienta que ha funcionado a la disminución de la corrupción en Japón es el Comité Antisoborno (ABCJ) creado en el 2016 por abogados e investigadores japoneses, los cuales buscan empoderar a las empresas y personas para combatir la corrupción proporcionando y difundiendo herramientas prácticas, incluida la Guía antisoborno de la Federación Japonesa de Colegios de Abogados (FJBA) y la Herramienta de evaluación antisoborno de la Red del Pacto Mundial de Japón (GCNJ). También, este comité busca exponer prácticas corruptas de las empresas, organizaciones o instituciones estatales y extranjeras, y por último promover

acciones colectivas entre las partes interesadas en combatir la corrupción, para denunciar delitos de corrupción dentro de las empresas, gobiernos locales o extranjeros (Comité Antisoborno de Japón, 2022).

Una vez observados los niveles de corrupción de Colombia y Japón y encontrar que son bastante diferentes, ha surgido la inquietud si estos están relacionados con las prácticas culturales que cada país tiene. Por eso, el propósito de esta investigación se centra en identificar la influencia de las prácticas culturales en los niveles de corrupción de Japón y Colombia. Para lograrlo se espera identificar cuáles son las prácticas de corrupción más notorias en dichos países, realizar una clasificación de sus prácticas culturales según las dimensiones culturales de los modelos Trompenaars, Hofstede y Globe, y relacionar las prácticas culturales con las prácticas de corrupción halladas, para concluir si estas influyen o no en el aumento o disminución de la corrupción.

Este artículo está dividido en cuatro secciones, en primer lugar, está la revisión de la literatura donde se mostrarán algunos análisis de antecedentes y otros artículos que nutrieron el desarrollo de este. En segundo lugar, está la metodología, donde se explica el alcance, la lógica, la recolección de información y su respectivo análisis. En tercer lugar están los resultados, donde se da respuesta a los objetivos planteados al comienzo de la investigación, y por último están las conclusiones.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La corrupción afecta el crecimiento económico de los países, a su competitividad y está estrechamente ligada a la desigualdad en el reparto de las riquezas. Los países pobres o en vía de desarrollo son los que sufren con mayor intensidad este fenómeno, es por eso que la corrupción ha sido objeto de estudio en diferentes investigaciones que tratan de evidenciar el por qué ocurren actos de corrupción. Cuando se aborda esta temática se encuentra que existe una relación entre los niveles de corrupción y la cultura de un país o institución, indican las dimensiones culturales que tienen un impacto significativo en la tasa de corrupción y se demuestra que la corrupción puede ser analizada desde una perspectiva cultural, a su vez sugiere que la fuerza entre las dimensiones culturales y la corrupción depende del nivel de desarrollo económico (Kimbrow, 2002, Hoi Yan Cheung y Alex Chan, 2008).

Otros autores como Denis Coelho (2015) tratan de identificar con base en las dimensiones culturales de Gert Hofstede, los comportamientos que conducen a percibir o no la corrupción en el sector público. Al ser analizados, se encuentra que la distancia de poder está asociada positivamente con la corrupción, mientras que la individualidad está asociada negativamente con la corrupción percibida.

En esta revisión de la literatura se abordan por lo menos cuatro textos que hacen énfasis en la corrupción en América Latina, estos son: Goldstein y Drybread, (2018); Damarys, Cawvey y Hayes, (2019); Canache y Allison, (2005); San-hwang, (2010). Estos estudios, exponen el contexto de los países latinoamericanos, los cuales se enfrentan a graves problemas de corrupción que impiden su desarrollo político-económico y consenso social a largo plazo. Se

descubre que la corrupción es un conjunto de prácticas históricamente arraigadas que crea riquezas y va en contra de los principios de la democracia y se pone en evidencia a Colombia como uno de los países mas corruptos de la región; además de esto se habla de como los ciudadanos perciben la corrupción y conectan sus percepciones con instituciones políticas, estas opiniones generalizadas terminan afectando el sentimiento público hacia la política y ciertas instituciones.

Por otro lado, Sonhee (2010), habla desde la perspectiva asiática, específicamente de países como Japón y Corea del sur, y sus antecedentes históricos con la corrupción, y también establece un nexo sobre como la percepción de los ciudadanos afecta el desempeño de sus gobiernos. Este estudio encuentra que el desempeño del gobierno en la economía, el control de la corrupción política, la calidad de los servicios públicos, el crimen y la atención a la opinión de los ciudadanos están significativamente asociados con una amplia confianza pública en el gobierno tanto en Japón como en Corea del sur.

Finalmente, Arellano (2015), Maeda y Ziegfeld (2015), hipotetizan que los más perjudicados por la corrupción, los países socioeconómicamente desfavorecidos, deberían percibir la corrupción como más frecuente, también se cuestionan los supuestos de la visión individualista de la corrupción y se introduce al contrario una conceptualización más “densa socialmente”, el proceso de normalización de la corrupción, donde se sugiere que desnormalizar la corrupción es un proceso necesario, sin embargo sumamente difícil de realizar, debido a que implica adentrarse en las relaciones sociales, y en los procesos que ya se han convertido en una rutina.

La presente investigación se diferencia de los estudios antes mencionados pues además de buscar cómo el contexto histórico, las tradiciones y las prácticas culturales de los países influyen en que un país sea corrupto o no, se ponen en contraste dos países que han tenido experiencias completamente aisladas. Se toma como base los modelos de Trompenaars, Hofstede y Globe, y se hace el análisis comparativo entre Colombia y Japón con las herramientas anticorrupción que ambos hayan adoptado y con las perspectivas de sus ciudadanos sobre las prácticas de corrupción más comunes en cada uno.

### **3. METODOLOGÍA**

La presente investigación es de carácter cualitativa, debido a que se busca analizar e interpretar la información recopilada sobre los temas elegidos con base en los significados que otras personas le han dado (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2014). “La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos y sus instituciones” (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2014, p.9). Teniendo en cuenta que la idea de esta investigación es recoger información sobre cultura y corrupción (como sus características, la forma en que se manifiestan y describir situaciones), se le atribuye un alcance descriptivo (Rusu, s.f). “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características, y los perfiles, de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2014, p.92). Finalmente, este artículo cuenta con una

lógica inductiva, debido a que se establecen conclusiones generales basándose en hechos recopilados mediante la observación directa (Newman, 2006).

El análisis de documentos es particularmente aplicable a los estudios cualitativos, ya que permite que los datos sean examinados e interpretados con el fin de obtener comprensión y desarrollar conocimiento (Bowen, 2009). Entre los beneficios del análisis de documentos se encuentra un método eficiente que conlleva menos tiempo, disponibilidad de la información, es uno de los métodos más económicos, es estable, se encuentra información exacta como nombres, referencias y otros detalles; y por último, se tiene una larga cobertura a través del tiempo (Bowen, 2009).

Para analizar los documentos, primero se realizó una lectura e interpretación de los documentos seleccionados, luego estos fueron clasificados según su relevancia para el desarrollo de los objetivos y finalmente la información fue archivada en una ficha de lectura compuesta por dos columnas, en la columna izquierda se encuentra el nombre de la investigación, el autor y año de publicación. En la columna derecha se encuentra una descripción de la información ya analizada y simplificada.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Las prácticas de corrupción en Japón y en Colombia**

Según el Centro de Asesoría Legal Anticorrupción (ALAC) los actos de corrupción pueden agruparse en cuatro grandes grupos: corrupción administrativa, corrupción política,

corrupción privada y corrupción judicial (ALAC, 2022). La corrupción administrativa se relaciona con la distorsión en la implementación y ejecución de la normatividad por parte de diferentes actores públicos o privados y puede incluir la apropiación de recursos públicos, la obtención de favores particulares, el nepotismo, entre otros (ALAC, 2022). La corrupción política se da cuando hay violación de deberes posicionales o el incumplimiento de una función política para beneficio en donde al menos una parte de las involucradas tiene un cargo político o público pero también incluye a los ciudadanos que por ejemplo venden el voto popular (ALAC, 2022). La corrupción privada se da básicamente en las empresas privadas, quienes ejercen el poder lo utilizan para beneficio propio en detrimento de los intereses de la empresa y contra las normas de la libre competencia (ALAC, 2022). La corrupción judicial se da cuando en un proceso el principio de imparcialidad es violado por un funcionario de la rama judicial con el objetivo de favorecer a una de las partes implicadas en el proceso o favorecerse a sí mismo (ALAC, 2022).

De acuerdo con lo anterior, es frecuente identificar actos de corrupción de diferente índole y, con frecuencia, no involucran un solo tipo de corrupción sino que pueden estar involucrados varios a la vez. Dentro de las prácticas de corrupción más frecuentes identificadas en la literatura sobre el tema están el cohecho, la malversación de fondos públicos, el lavado de activos, el nepotismo, el clientelismo y la corrupción judicial (Morales Trujillo, Martínez-Solano, Salazar Araujo, 2018; Risk and Compliance Portal, 2020; Robledo, 2017; OCDE, 2009). Para analizar estas prácticas de corrupción en los países de estudio es importante definir las y entenderlas. En primer lugar, el cohecho consiste en la aceptación de dinero, dádiva o promesa por parte de un servidor o funcionario público, para obtener un beneficio

(Corte Interamericana de Derechos Humanos, s.f.). La malversación de fondos públicos se entiende como la utilización indebida de dinero o bienes del Estado, desviándolos a usos para los que no se habían destinado en primer lugar o para beneficio del funcionario que los maneja (Ruendes Díaz, 2014). La práctica del lavado de activos busca ocultar el origen ilícito de recursos obtenidos mediante operaciones financieras y no financieras, utilizando sectores de la economía nacional como el comercio exterior y el mercado de capitales para hacerlos parecer lícitos (Ministerio de Justicia de Colombia, 2022). El nepotismo se comprende como la práctica de apoyos o concesiones relacionados con bienes o empleos públicos, basado en relaciones de parentesco y no de mérito (Ríos Figueroa, 2018). El clientelismo son las relaciones informales de intercambio recíproco y mutuamente benéfico entre dos sujetos, el primero identificado como el “patrón” quien proporciona bienes materiales, protección y acceso a diversos recursos, y el segundo identificado como el “cliente” quien ofrece a cambio servicios personales, lealtad y apoyo político o votos; estas relaciones están basadas en una amistad instrumental, diferencia de poder y control de recursos (Audelo Cruz, 2004). Por último, la corrupción judicial se entiende como toda conducta que usa el poder otorgado para alcanzar un beneficio particular y que incluye toda influencia inapropiada sobre la imparcialidad del proceso judicial ejercida por un actor del sistema de tribunales (Informe Global de la Corrupción, 2007).

Después de comprender el significado de las prácticas de corrupción más comunes, se puede entonces comenzar a analizar cada una de ellas dentro de Japón y Colombia. El cohecho ha sido una práctica que ha estado presente en el sector público japonés y por la cual en el año 1999 Japón se adhirió a la Convención Anti Cohecho de la OCDE (OCDE, 2019). En el 2019,

se realizó el informe de la fase 4 de la implementación de dicha convención en Japón en el cual se encontraron 46 denuncias de soborno en los 20 años que llevaba el país adherido a la Convención (Reporte Fase 4 Convención Anti Cohecho, 2019). Treinta denuncias, que representaban el 65% del total encontrado, fueron investigadas y de estas, cinco concluyeron con éxito con al menos un acusado (Reporte Fase 4 Convención Anti Cohecho, 2019). En el análisis hecho por el Grupo de Trabajo Anti Cohecho de la OCDE se consideró que en Japón existe un riesgo moderado de soborno ya que gran parte de sus actividades comerciales se realizan con el sudeste asiático, África y el pacífico sur donde aún persisten altos niveles de corrupción, aproximadamente entre 2016 y 2020 más de 200 mil millones de dólares estuvieron involucrados en actividades comerciales entre Japón y estas regiones, alrededor de los cuales se favorecen prácticas de corrupción (Reporte Fase 4 Convención Anti Cohecho, 2019). Sin embargo, desde la adhesión de la Convención Anticohecho, los niveles de soborno transnacional se redujeron, procesando 12 personas naturales y dos jurídicas en los 20 años de su implementación (Reporte Fase 4 Convención Anti Cohecho, 2019).

Revisando las demás prácticas de corrupción se halló el Informe de Corrupción de Japón hecho por el Portal de Riesgo y Cumplimiento en el 2020, el cual indagó sobre la percepción de la población japonesa sobre las prácticas de corrupción en los diferentes sectores estatales (Portal de Riesgo y Cumplimiento, 2020). En el sector judicial se encontró que la percepción que la sociedad tiene de la Corte Suprema de Justicia es desfavorable pues considera que es indulgente con el gobierno, facilitando la corrupción judicial (Portal de Riesgo y Cumplimiento, 2020). De la institución de la Policía la sociedad tiene una imagen favorable y consideran que el riesgo de corrupción de dicha institución es mínimo, no obstante, no

sucede lo mismo con los sectores de los servicios públicos y la contratación pública, en los cuales una tercera parte de la población japonesa considera que los funcionarios son corruptos y que las relaciones estrechas entre empresas, políticos y organizaciones gubernamentales favorecen prácticas como el clientelismo y nepotismo (Portal de Riesgo y Cumplimiento, 2020).

Finalmente, en el análisis de las prácticas de corrupción en el ámbito japonés, se encuentra la práctica *Amakudari*, que traduce “descendido del cielo”, en la cual se posicionan importantes ex burócratas u otro tipo de funcionarios públicos japoneses en altos cargos de empresas privadas (Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón, 2007). Esta práctica es considerada corrupta en la sociedad japonesa porque favorece el clientelismo, conociendo siempre quien ocupará los altos cargos de las empresas, y la malversación o lavado de activos al pasar del sector público al privado (Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón, 2007).

Similar a lo que sucede en Japón, en Colombia algunas prácticas de corrupción han sido reiterativas a lo largo de los años, sin embargo, la tolerancia a estas es más alta en Latinoamérica y especialmente en Colombia, es decir que, se está tan acostumbrado a que se realicen actos de corrupción que la población ya no se alarma (Canache, D., & Allison, M. E. 2005). Ahora bien, en Colombia las prácticas que fueron definidas anteriormente como las más comunes, se desarrollan especialmente en el sector público y todavía son denunciadas por la comunidad (Canache, D., & Allison, M. E. 2005).

El cohecho ha sido el protagonista de muchos escándalos en el sector público colombiano por lo que en el año 2013 el país se adhirió a la convención Anticohecho de la OCDE, con el

fin de implementar las políticas necesarias para evitar, detectar, investigar y sancionar el cohecho en el país (OCDE, 2013). La visita realizada por el Grupo de Trabajo Anticohecho de la OCDE en el 2019 a Colombia identificó investigaciones de casos como el “Cartel de la Toga”, una red de corrupción al interior de la Corte Suprema de Justicia y la Fiscalía en la que participaron políticos y autoridades gubernamentales y judiciales, quienes a cambio de pagos millonarios (sobornos) violaron el principio de imparcialidad, cambiando o alterando procesos legales a favor de altos funcionarios del gobierno y de las cortes (Reporte Fase 3 Convención Anti Cohecho, 2019). De la revisión de estas investigaciones y la implementación de la Convención, el Grupo de Trabajo Anticohecho conceptuó que la corrupción es una de las principales preocupaciones nacionales (Reporte Fase 3 Convención Anti Cohecho, 2019). Pero el cohecho solo es una de las prácticas de corrupción que se han evidenciado y denunciado en Colombia. La malversación de fondos públicos también ha sido una práctica común de corrupción en la sociedad colombiana, Robledo (2017) habla de dicha práctica exponiendo alrededor de 17.000 procesos de responsabilidad fiscal, de los cuales la recuperación de estos recursos públicos apenas alcanzan el 0,07% (Robledo, 2017). El caso Reficar en 2016 también dio a conocer como la creación de una refinería en Cartagena por parte de Ecopetrol y Glencore International AG, terminó en una desviación masiva de dinero a cuentas de particulares, y el Plan de Alimentación Escolar que buscaba subsidiar a los niños más pobres de las escuelas y colegios públicos del país, fue trastornado al detectar la malversación de los fondos destinados a esto (Morales Trujillo, Martínez-Solano, & Salazar Araujo, 2018). El clientelismo por su parte, ha sido un ejercicio común en la política colombiana, el gran ejemplo de este ha sido el caso de Odebrecht donde se hicieron pagos de aproximadamente 11.500.000.000 de dólares a políticos para que, al ser escogidos, estos les

dieran contratos de infraestructura a la empresa (Morales, Trujillo, Martínez-Solano, Salazar Araujo, 2018; Robledo, 2017).

El Informe de Corrupción de Colombia hecho por el Portal de Riesgo y Cumplimiento en 2020 presenta la percepción de los colombianos frente a las prácticas mencionadas anteriormente (Portal de Riesgo y Cumplimiento, 2020). Del sistema judicial se concluye que una tercera parte de los colombianos perciben a sus funcionarios como corruptos pues a menudo están involucrados en escándalos de soborno y corrupción judicial (Portal de Riesgo y Cumplimiento, 2020). En la policía se evidencia un grado alto de corrupción ya que la impunidad policial es un problema que afecta a la población a pesar de los abusos policiales que han sido investigados; entre 2016 y 2018 alrededor de 2300 agentes fueron despedidos por actos de corrupción y abuso del poder (Portal de Riesgo y Cumplimiento, 2020). Por último, en la contratación pública y los servicios públicos los colombianos perciben un riesgo moderado a alto de corrupción, ya que hay sobornos y pagos irregulares generalizados en el proceso de adjudicación de contratos, se encuentran constantemente fondos públicos desviados a cuentas de empresas e individuos particulares, se dan contratos a amigos o familiares y la falta de reglas formales que establezcan los deberes y derechos de los funcionarios públicos dejan un amplio margen para el desarrollo de prácticas corruptas y que estas no sean sancionadas (Portal de Riesgo y Cumplimiento, 2020).

Ya que se han observado los niveles de corrupción que experimentan Japón y Colombia, las prácticas percibidas como las más comunes por las comunidades de cada país, y encontrar que son bastante diferentes, surge la inquietud de si los niveles y las prácticas de corrupción están relacionados con las prácticas culturales que cada país tiene. Por eso, en el siguiente

apartado se espera realizar una clasificación de las prácticas culturales según las dimensiones de los modelos Trompenaars, Hofstede y Globe, y relacionar las prácticas culturales con las prácticas de corrupción halladas.

## **4.2 Relación entre cultura y corrupción según los modelos de Trompenaars, Hofstede y Globe**

Los modelos de Trompenaars, Hofstede y Globe permiten realizar una clasificación según los rasgos culturales de cada país, los cuales permiten entender el comportamiento de su población y por lo tanto como estos influyen en las prácticas de corrupción.

### **4.2.1 Trompenaars**

En primera instancia el modelo Trompenaars, el cual expone que la cultura no se crea, sino que se enseña y se transmite entre generaciones (Trompenaars, 1998). Inicialmente el modelo divide la sociedad en tres niveles, comenzando en el implícito que lleva los paradigmas y presunciones de la sociedad y es donde reside la verdadera diferencia cultural; el segundo nivel es el de las normas y valores, el cual define lo que es bueno y malo y como la sociedad debe comportarse; y por último está el nivel explícito, el cual es el nivel que las personas pueden ver al primer contacto con una sociedad, es decir, el idioma, la religión, el arte, etc (Trompenaars, 1998). Para la constitución de estos tres niveles surgen las siete dimensiones propias de este modelo: universalismo - particularismo, individualismo - colectivismo, expresión de las emociones, grado de implicación, visión del estatus, la gestión del tiempo y la gestión del entorno (Trompenaars, 1998).

En la primera dimensión “Universalismo – Particularismo” tanto Colombia como Japón son sociedades particularistas. Estas no buscan ser tan meticulosas con las reglas y las leyes, por el contrario, se enfocan en lo que puede suceder en cada situación específicamente (Steers and Nardon, 2007). Las circunstancias personales y emocionales de la persona que se está juzgando son las que dictan cómo se aplica la norma, es decir se permite la interpretación y se hacen excepciones a las normas (Rojo Santos, 2018).

Por otro lado, en la dimensión “Colectivismo – individualismo” la cultura japonesa es colectivista, en sincronía con la dimensión anterior, las relaciones interpersonales son fundamentales para el desarrollo y comportamiento de la sociedad. Para tomar decisiones se recurre a la opinión del grupo y se pone como centro el bienestar general antes del propio (López, 2019). En el caso colombiano, se plantea un doble patrón. Inicialmente se considera un país colectivista que cuenta con costumbres y tradiciones arraigadas en los que los ideales grupales priman sobre los individuales, y resalta el compañerismo al momento de realizar cualquier actividad. Sin embargo, también se reconoce la competencia en la sociedad, especialmente en los trabajos, donde los individuos buscan el éxito y reconocimiento propio, especialmente a cambio de mayor obtención de dinero (Bastidas, Giraldo y Bent, 2021).

La dimensión del grado de implicación explica el tipo de relaciones que se tiene, si son estrictamente laborales o personales, las cuales tendrían el enfoque específico, o las relaciones en las cuales no hay una diferenciación marcada, siendo el enfoque difuso (Trompenaars, 1998). En esta dimensión, Colombia y Japón cuentan con un enfoque difuso, pues buscan hacer la mayor cantidad de relaciones sociales posibles con el objetivo de

ganarse la confianza de las personas. Para crear esta conexión, comúnmente mezclan las áreas personales y laborales, forjando vínculos más sólidos.

La visión del estatus indica que una cultura orientada al logro enfoca su valor en el desempeño, y las consecuencias de este, de un individuo sin importar su estatus en la sociedad. Del otro lado, una sociedad adscrita enfoca su valor en el reconocimiento y respeto de un individuo según su posición social (Trompenaars, 1998). En Colombia el camino de la meritocracia no es implementado, sino más bien se distingue por ser una sociedad adscrita. El reconocimiento de las personas en este país se alcanza de una manera simple, cuando el individuo cuenta con un estatus social alto, y no tanto por lo que ha hecho (Bastidas, Giraldo y Bent, 2021). En el caso de Japón también se identifica una sociedad adscrita, especialmente por la idea de la edad donde los mayores merecen más respeto y reconocimiento en la sociedad, sin embargo, también el estatus social, respecto al dinero que tiene o a la familia que pertenece, brindan reconocimiento (López, 2019).

#### **4.2.2 Hofstede**

El modelo comienza con la dimensión “Distancia de Poder” la cual explica como los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede, 1980). En esta dimensión, Japón se lleva una puntuación de 54 (Hofstede Insights, s.f.). Este país es considerado como una sociedad jerárquica, los japoneses son conscientes de su posición en cualquier entorno social y actúan en consecuencia, sin embargo, no es tan jerárquico como la mayoría de las otras culturas asiáticas, a pesar de que algunos extranjeros perciben a Japón como extremadamente jerárquico debido a su experiencia comercial con un proceso de toma de decisiones

minuciosamente lento, teniendo en cuenta que, todas las decisiones deben ser confirmadas por cada capa jerárquica y, finalmente, por la alta gerencia en Tokio (Hofstede Insights, s.f.). Como ejemplo exacto de su lento proceso de toma de decisiones muestra que en la sociedad japonesa no hay un solo líder que pueda tomar decisiones como en sociedades más jerárquicas (Hofstede Insights, s.f.). Otro ejemplo de distancia de poder no tan alta es que Japón siempre ha sido una sociedad meritocrática, es decir, existe una fuerte noción en el sistema educativo japonés de que todos nacen iguales y cualquiera puede salir adelante y convertirse en cualquier cosa si se trabaja lo suficiente (Hofstede Insights, s.f.). Por su parte, Colombia obtiene un puntaje de 67, lo que permite apreciar que la sociedad colombiana cree que las desigualdades entre las personas son un hecho de vida (Hofstede Insights, s.f.). Esta desigualdad es aceptada en todos los estratos de la sociedad, por lo que un líder sindical o empresarial tendrá mucho poder concentrado en comparación con su equipo, y ellos a su vez tendrán más poder que los demás (Hofstede Insights, s.f.).

La teoría sugiere que una alta distancia del poder debería estar significativamente asociada con una alta corrupción debido a la falta de confianza y cooperación entre los grupos sociales (Davis & Ruhe, 2003). Una puntuación alta en la escala de Hofstede indica una gran distancia de poder (Davis & Ruhe, 2003).

En segundo lugar, la dimensión del individualismo refleja el grado en que la gente espera valerse por sí misma o actuar según el grupo al que pertenece (Hofstede, 1980). Japón obtiene una puntuación de 46 en esta dimensión (Hofstede Insights, s.f.). La sociedad japonesa muestra muchas de las características de una sociedad colectivista, como poner la armonía del grupo por encima de la expresión de opiniones individuales (Hofstede Insights, s.f.). Sin

embargo, no es tan colectivista como la mayoría de sus vecinos asiáticos, la sociedad japonesa no tiene un sistema de familia extensa que forme la base de sociedades más colectivistas como China y Corea (Hofstede Insights, s.f.). Japón ha sido una sociedad paternalista y el apellido y los bienes familiares se heredaban del padre al hijo mayor. Los hermanos menores tuvieron que irse de casa y ganarse la vida con sus familias principales (Hofstede Insights, s.f.). Un ejemplo aparentemente paradójico es que los japoneses son famosos por su lealtad a sus empresas, mientras que los chinos parecen cambiar de trabajo más fácilmente. Sin embargo, la lealtad a la empresa es algo que las personas han elegido por sí mismas, lo cual es algo individualista (Hofstede Insights, s.f.). El endogrupo japonés es situacional. Mientras que, en una cultura más colectivista, las personas son leales a su grupo interno por nacimiento, como su familia extensa y su comunidad local (Hofstede Insights, s.f.). Los japoneses son experimentados como colectivistas según los estándares occidentales e individualistas según los estándares asiáticos. Son más privados y reservados que la mayoría de los demás asiáticos (Hofstede Insights, s.f.). Colombia, con un puntaje de 13, es considerado un país altamente colectivista (Hofstede Insights, s.f.). Pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión de ese grupo es muy importante. Combinado con los puntajes altos en la dimensión de distanciamiento del poder, esto significa que los grupos a menudo tienen sus identidades fuertes ligadas a distinciones de clase (Hofstede Insights, s.f.). La lealtad a tales grupos es primordial y, a menudo, es a través de grupos corporativos que las personas obtienen privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas (Hofstede Insights, s.f.). Al mismo tiempo, se evita el conflicto para mantener la armonía del grupo y salvar las apariencias (Hofstede Insights, s.f.). Las relaciones son más importantes que atender la tarea en cuestión, y cuando un grupo de personas tiene una opinión sobre un tema, se les unirán

todos los que se sientan parte de ese grupo (Hofstede Insights, s.f.). Colombia a menudo hará todo lo posible para ayudarlo si sienten que se presta suficiente atención al desarrollo de una relación, o si perciben una conexión dentro del grupo de algún tipo, por más delgada que sea (Hofstede Insights, s.f.). Sin embargo, aquellos percibidos como forasteros pueden ser fácilmente excluidos o considerados como enemigos (Hofstede Insights, s.f.). El estilo de comunicación preferido es rico en contexto, por lo que los discursos públicos y los documentos escritos suelen ser extensos y elaborados (Hofstede Insights, s.f.).

Una puntuación alta del país en el índice de Hofstede indica un alto individualismo y un bajo colectivismo (Davis & Ruhe, 2003). Debido a que las sociedades colectivistas tienen múltiples valores en competencia, no existe un único estándar aceptable (Davis & Ruhe, 2003). Las sociedades individualistas creen que un estándar único debe aplicarse a todos (Davis & Ruhe, 2003).

La dimensión de la feminidad y la masculinidad se entiende como la igualdad sexual que existe en cada país, o por el contrario si aún están definidas actividades específicamente para hombres y para mujeres (Hofstede, 1980). Con un puntaje de 95, Japón es considerada como uno de los países más masculinos del mundo (Hofstede Insights, s.f.). Sin embargo, en combinación con su leve colectivismo, no se observan comportamientos individuales asertivos y competitivos que a menudo son asociados con la cultura masculina. Lo que existe es una competencia severa entre grupos. Desde muy pequeños en las guarderías, los niños aprenden a competir en el día del deporte por sus grupos (Hofstede Insights, s.f.). En el Japón corporativo, se observa que los empleados están más motivados cuando luchan en un equipo ganador (Hofstede Insights, s.f.). Lo que también se ve como una expresión de masculinidad

en Japón es el impulso por la excelencia, la perfección en su producción material, en los servicios materiales y presentación, en todos los aspectos de la vida (Hofstede Insights, s.f.). La notoria adicción al trabajo japonesa es otra expresión de su masculinidad. Todavía es difícil para las mujeres ascender en las escalas corporativas en Japón con su norma masculina de horas de trabajo duras y largas (Hofstede Insights, s.f.). Colombia, con 64 puntos, es una sociedad masculina, altamente orientada y dirigida al éxito (Hofstede Insights, s.f.). Colombia es un país competitivo y orientado al estatus, pero colectivistas en lugar de individualistas, esto significa que la competencia se dirige hacia miembros de otros grupos o clases sociales, no hacia aquellos que son percibidos como miembros de su propio grupo (Hofstede Insights, s.f.). Las personas buscan pertenecer a grupos que le otorguen estatus y recompensas vinculadas al desempeño, pero a menudo sacrifican el ocio en lugar del trabajo, siempre que esté respaldado por la pertenencia al grupo y por los detentadores del poder (Hofstede Insights, s.f.).

Una puntuación alta utilizando las medidas de Hofstede indica rasgos de país altos masculinos y bajos femeninos (Davis & Ruhe, 2003). Se esperaba que los países con culturas fuertemente masculinas tuvieran una mayor percepción de corrupción que los países con culturas más femeninas, fue así, como se planteó una relación significativamente positiva entre la masculinidad y el índice de corrupción (Davis & Ruhe, 2003). Se percibe que las sociedades más masculinas tienen mayor corrupción que las sociedades más femeninas (Davis & Ruhe, 2003).

La aversión a la incertidumbre es una dimensión que refleja el nivel que una sociedad acepta de incertidumbre, riesgos y en que medida se sienten cómodos haciendo actividades

estructuradas o desestructuradas (Hofstede, 1980). En esta dimensión Japón obtuvo 92 puntos, siendo considerado uno de los países que más incertidumbre evita en el mundo (Hofstede Insights, s.f.). Esto a menudo se atribuye al hecho de que Japón está constantemente amenazado por desastres naturales, desde terremotos, tsunamis, tifones hasta erupciones volcánicas. Bajo estas circunstancias, los japoneses aprendieron a prepararse para cualquier situación incierta. Esto se aplica no solo al plan de emergencia y las precauciones para desastres naturales repentinos, sino también a todos los demás aspectos de la sociedad (Hofstede Insights, s.f.). En Japón todo lo que haces está prescrito para lograr la máxima previsibilidad (Hofstede Insights, s.f.). Desde la cuna hasta la tumba, la vida está muy ritualizada y tienes muchas ceremonias, como, por ejemplo, hay ceremonias de apertura y clausura de cada año escolar que se llevan a cabo casi exactamente de la misma manera en todo Japón (Hofstede Insights, s.f.). En las bodas, los funerales y otros eventos sociales importantes, la vestimenta y el comportamiento de las personas se prescriben con gran detalle en los libros de etiqueta (Hofstede Insights, s.f.). Los maestros de escuela y los servidores públicos son reacios a hacer cosas sin precedentes (Hofstede Insights, s.f.). En el Japón corporativo, se dedica mucho tiempo y esfuerzo a los estudios de factibilidad y todos los factores de riesgo deben resolverse antes de que cualquier proyecto pueda comenzar, es decir, los gerentes solicitan todos los datos y cifras detallados antes de tomar cualquier decisión (Hofstede Insights, s.f.). Esta gran necesidad de evitar la incertidumbre es una de las razones por las que los cambios son tan difíciles de realizar en Japón (Hofstede Insights, s.f.). Colombia también tiene un puntaje alto en aversión a la incertidumbre (80), lo que significa que como nación están buscando mecanismos para evitar la ambigüedad (Hofstede Insights, s.f.). Las emociones se expresan abiertamente; hay reglas para todo y el conservadurismo

social goza de muchos seguidores (Hofstede Insights, s.f.). Esto también se refleja en la religión, que es respetada, seguida por muchos y conservadora (Hofstede Insights, s.f.). Sin embargo, las reglas no necesariamente se siguen: esto depende de la opinión del grupo interno, de si el grupo siente que las reglas son aplicables a sus miembros y depende, en última instancia, de la decisión de quienes detentan el poder, quienes crean sus propias reglas (Hofstede Insights, s.f.). En términos de trabajo, esto da como resultado una planificación detallada que no necesariamente se sigue en la práctica (Hofstede Insights, s.f.). La combinación de una puntuación alta en esta dimensión con las puntuaciones en las dimensiones anteriores hace que sea difícil cambiar el statu quo, a menos que una figura de autoridad sea capaz de amasar a un gran grupo de personas y conducirlos hacia el cambio (Hofstede Insights, s.f.).

Una puntuación alta en el índice de aversión a la incertidumbre de Hofstede indica una fuerte evitación de la incertidumbre (Davis & Ruhe, 2003). Se planteó la hipótesis de que los países que por naturaleza se sienten incómodos con la incertidumbre (alta aversión a la incertidumbre) preferirían estructuras burocráticas, que a su vez tienden a fomentar un comportamiento poco ético (Davis & Ruhe, 2003). Por lo tanto, una alta evitación de la incertidumbre y una alta corrupción percibida estarían correlacionadas (Davis & Ruhe, 2003).

La dimensión orientación al largo plazo, indica la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida inmediata en relación con las situaciones inmediatas (Hofstede, 1980). Japón, que es evaluado con 88 puntos, es una de las sociedades más orientadas a largo plazo (Hofstede Insights, s.f.). Los japoneses ven su vida como un momento muy breve en

una larga historia de la humanidad. Desde esta perspectiva, algún tipo de fatalismo no es extraño para los japoneses. Haces lo mejor que puedes en tu vida y eso es todo lo que puedes hacer (Hofstede Insights, s.f.). La noción del único Dios todopoderoso no es familiar para los japoneses. Las personas viven sus vidas guiadas por virtudes y buenos ejemplos prácticos (Hofstede Insights, s.f.). En el Japón corporativo, se ve una orientación a largo plazo en la tasa constantemente alta de inversión en innovación y desarrollo, incluso en tiempos económicamente difíciles, tasa de capital propio más alta, prioridad al crecimiento constante de la participación de mercado en lugar de una ganancia trimestral, etc. Todos sirven a la durabilidad de las empresas. La idea detrás de esto es que las empresas no están aquí para ganar dinero cada trimestre para los accionistas, sino para servir a los accionistas y a la sociedad en general durante muchas generaciones por venir (Hofstede Insights, s.f.). Contrariamente a Japón, con un puntaje de 13, Colombia se clasifica como normativa (Hofstede Insights, s.f.). Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos (Hofstede Insights, s.f.).

Finalmente, la indulgencia es la dimensión que mide el grado en que las personas contienen sus impulsos y deseos. Ante una mayor puntuación en esta dimensión se entiende que menor control sobre los impulsos se tiene (Hofstede, 1980). Japón, con un puntaje bajo de 42, demuestra tener una cultura de restricción. Las sociedades con una puntuación baja en esta dimensión tienen tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, en contraste con las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo libre

y controlan la gratificación de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse está algo mal (Hofstede Insights, s.f.). Colombia obtiene un puntaje más alto, de 83, en esta dimensión, Colombia se muestra como un país Indulgente (Hofstede Insights, s.f.). Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una disposición a realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse (Hofstede Insights, s.f.). Poseen una actitud positiva y tienen tendencia al optimismo. Además, dan mayor importancia al tiempo libre, hacen lo que les da la gana y gastan el dinero como les apetece (Hofstede Insights, s.f.).

### **4.2.3 GLOBE**

Debido a las numerosas críticas, especialmente metodológicas, que recibió el trabajo de Hofstede, se inició por parte de una red internacional de profesores universitarios el llamado proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), un proyecto multifase y multimétodo en el que los investigadores de más de 60 países están examinando las interrelaciones entre la cultura societal, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional, con el objetivo de desarrollar una teoría basada en datos empíricos para describir, entender y predecir el impacto de variables culturales específicas sobre el liderazgo y procesos organizacionales y la eficacia de esos procesos (House, Javidan y Dorfman, 2001). El Proyecto GLOBE ha identificado nueve dimensiones culturales: aversión a la incertidumbre, distancia de poder, colectivismo de grupo, colectivismo institucional,

asertividad, orientación al futuro, orientación humanitaria y equidad de género (House, Javidan y Dorfman, 2001).

En la dimensión de distancia de poder, Colombia tiene un puntaje de 5.56 y Japón de 5.11, una puntuación bastante cercana que indica que la comunidad acepta y apoya la autoridad, no se espera que el poder sea distribuido equitativamente, y se cree que la distribución de poderes establecida proporciona orden y estabilidad (GLOBE, 2020). La corrupción se facilita en entornos altamente jerárquicos y sociedades piramidales, o países con alta distancia de poder (Kimbrow, 2002). Las personas en países con alta distancia de poder prefieren estas relaciones desiguales y serán menos propensos a desafiar la estructura de poder existente (corrupta o no) y el orden jerárquico establecido (Kimbrow, 2002). Las personas en sociedades con alta distancia al poder viven con injusticia institucionalizada, aceptan las desigualdades de poder y consideran normal el orden jerárquico e incluso deseable (Kimbrow, 2002). Por otro lado, las personas en países con baja distancia de poder tienen menos miedo a luchar y denunciar la corrupción (Kimbrow, 2002). En una sociedad con poca distancia al poder, los ciudadanos probablemente combatirán la corrupción y servirán como agentes de control (Kimbrow, 2002). La alta distancia de poder debería estar asociada negativamente con una baja corrupción (Kimbrow, 2002).

De igual manera, en la dimensión de aversión a la incertidumbre, Colombia y Japón obtienen resultados cercanos de 3.57 y 4.07 respectivamente. Getz y Volkema (2001) argumentan que, en culturas con alta aversión a la incertidumbre, las personas prefieren instituciones con normas, reglas, políticas y procedimientos establecidos, sin embargo, esto conduce a algunas condiciones que promueven la corrupción. Además, algunos estudiosos sostienen que las

estructuras burocráticas alientan a los gerentes a comportarse de manera poco ética ya que las reglas culturales definen y limitan el comportamiento, los individuos pueden entonces percibir que es necesario trabajar a través de canales informales para lograr objetivos personales, lo que provocara que las personas tiendan a ofrecer sobornos y de igual manera induce a los funcionarios a exigir o aceptar sobornos (Getz y Volkema, 2001). Una vez se establecen patrones de corrupción, estos tienden a perpetuarse porque al romper con el patrón se crearía incertidumbre (Getz y Volkema, 2001). Por otro lado, la aversión a la incertidumbre puede prevenir desviaciones y comportamientos poco éticos y control sobre los actos de los particulares, que disminuyen el grado de corrupción en una sociedad (Getz y Volkema, 2001). Por lo tanto, en una sociedad que tiene un alto nivel de aversión a la incertidumbre, las personas tienden a ser menos corruptos y más preocupados por seguir reglas y procedimientos.

En la dimensión de orientación al desempeño, Colombia tiene un rendimiento relativamente bajo con un puntaje de 3.94, mientras que Japón tiene un rendimiento medio con un puntaje de 4.29. Sociedades que obtienen puntajes altos en orientación al desempeño tienden a creer que la escolarización y la educación son fundamentales para el éxito, la formación y desarrollo, enfatizan en los resultados, valoran la competitividad, valoran tomar la iniciativa, creen que cualquiera puede tener éxito si se esfuerza lo suficiente, y valoran más lo que la gente hace que lo que la gente es, lo que refuerza conductas éticas y honestas (Javidan, 2004). En los países con una alta orientación al desempeño, la gente tiene un estilo de comunicación explícito, por el contrario, los países con orientación baja ven la retroalimentación como algo incómodo, es por esto que altos niveles de orientación al desempeño pueden reducir los

comportamientos corruptos, ya que las personas en estas sociedades están acostumbradas a dar su opinión de manera honesta y tienen una tendencia más alta de reportar injusticias (Javidan, 2004).

En la dimensión de orientación al futuro, Colombia tiene un puntaje de 3.27 (relativamente bajo) y Japón de 4.29 (medio). Las culturas con alta orientación hacia el futuro logran el éxito económico, tienen organizaciones más estratégicas, gerentes flexibles y adaptables, otorgan una mayor prioridad al éxito a largo plazo, tienen una gran capacidad y disposición para imaginar futuras contingencias, saben formular metas y buscan estrategias para alcanzarlas (Getz y Volkema, 2001). Las culturas con baja orientación hacia el futuro muestran la capacidad para disfrutar el momento libre de preocupaciones pasadas o ansiedades futuras, poco dispuestos a planificar una estrategia para sus objetivos deseados (Getz y Volkema, 2001). GLOBE indica una relación significativamente positiva entre varios indicadores económicos y las prácticas culturales de las sociedades de orientación futura (Getz y Volkema, 2001). Los países con horizontes de tiempo cortos están más enfocados en acciones inmediatas; por lo tanto, es más probable que se presenten prácticas y actos corruptos en países que prestan poca atención a las prácticas y valores de esta dimensión (Getz y Volkema, 2001).

A diferencia de las dimensiones anteriores, en el colectivismo institucional, Japón se ubica en el rango con una puntuación 5,19 (relativamente alta), por otro lado, Colombia obtiene un puntaje de 3,81 (medio). En países de alto colectivismo institucional, se fomenta la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva; se alienta la lealtad grupal (Getz y Volkema, 2001). En las sociedades con alto colectivismo institucional, las personas prefieren

trabajar juntas en estilos colectivos, donde la cooperación y la unión son más prominentes que los deseos de las personas (Getz y Volkema, 2001). Así, en la cultura del colectivismo institucional, las metas e intereses del grupo son más importantes que las metas e intereses del individuo; por lo tanto, es probable que sea una sociedad menos corrupta ya que los individuos se sienten identificados con las instituciones a las que pertenecen por lo que son propensos a buscar el bien colectivo, por otro lado, sociedades con un bajo colectivismo institucional prefieren optar por el bienestar individual y de su grupo directo lo que puede llevar a comportamientos corruptos (Getz y Volkema, 2001).

Finalmente, en el colectivismo de grupo Colombia tiene un puntaje de 5.73 (relativamente alto y Japón de 4.63 (medio). En países con alto colectivismo institucional, los individuos se identifican con sus familias u organizaciones y los deberes y obligaciones determinan comportamientos, se hace una fuerte distinción entre los individuos que están en un grupo y los que no lo están (Getz y Volkema, 2001). Las personas en países con un alto colectivismo pueden infringir las reglas y los procedimientos legales para cumplir con las expectativas de sus respectivos grupos (Getz y Volkema, 2001). Además, es muy común favorecer a un amigo cercano o familiar en el reclutamiento o en la asignación de recompensas y promociones (Javidan, 2001). Las personas en tales sociedades tienden a preferir marcos sociales estrictos y una fuerte creencia en las decisiones grupales, y la lealtad grupal se valora sobre la eficiencia (Javidan, 2001). En las culturas colectivistas, las redes de amigos y familiares están más orientadas a crear relaciones sólidas que faciliten las transacciones ilegales (Getz y Volkema, 2001). Por lo tanto, las conexiones familiares o de amistad que existen en los países con alto colectivismo de grupo pueden fomentar la corrupción.

### **4.3 La relación entre corrupción y cultura. Caso comparativo entre Colombia y Japón en el período de 1995-2020**

La cultura juega un papel determinante en el desarrollo de los seres humanos, sin importar la condición social o económica que estos tengan. Siempre el factor cultural está inmerso en el desarrollo conductual, social y económico, por lo tanto, las ideas, emociones y comportamientos son el resultado de un largo proceso de aprendizaje e interiorización que ha sido heredado y transmitido de generación en generación, en ocasiones para garantizar a sí mismo la supervivencia. De ahí que se hable sobre la cultura como uno de los factores principales en los niveles de corrupción de un país, puesto que se comprende que la cultura no solo afecta la forma de comunicación verbal y no verbal, sino también el nivel de transparencia y compromiso de las entidades públicas y privadas de un país. Los casos de Colombia y Japón ilustran las ideas mencionadas anteriormente debido que se trata de países culturalmente opuestos, con trayectorias y desarrollos distintos, características que se ven reflejadas en los índices internacionales en donde Colombia es clasificada como uno de los países más corruptos, mientras Japón es clasificado como uno de los países más transparentes.

A nivel general se han identificado cuatro grandes grupos que contienen los diversos actos de corrupción y estos a su vez, han sido reconocidos de diferentes formas e intensidades en Japón y Colombia. En ambos países se ha experimentado el cohecho en el sector público como principal acto de corrupción, y el cual provocó la adhesión de estos países a la

Convención Anti cohecho de la OCDE. Es importante mencionar que dicha Convención ha tenido distintos niveles de efectividad en los países, pero hay que tener en cuenta que Japón lleva más tiempo implementándola.

Por otro lado, la percepción de Japón frente algunas de sus instituciones, es variada. La comunidad identifica un riesgo moderado a alto de corrupción en el sector judicial por su evidente indulgencia con el gobierno, al igual que una fuerte presencia de clientelismo en los sectores públicos y privados, con prácticas como el *Amakudari*, donde de ante mano se sabe quiénes serán los dirigentes o quienes obtendrán los contratos. Sin embargo, la imagen que Japón tiene de la Policía es completamente diferente, teniéndole una confianza sólida a dicha institución.

En Colombia a pesar de reconocer la existencia de la corrupción en las instituciones, la comunidad ha desarrollado una alta tolerancia a estos actos debido a lo repetitivos que han sido. No obstante, siguen surgiendo denuncias a actos de corrupción que lastiman al país. Además del cohecho, el sector público ha experimentado casos de malversación de fondos, los cuales han atrasado, e incluso paralizado proyectos que beneficiarían el desarrollo del país. El clientelismo también ha sido un recurrente hecho en la política de Colombia, donde servidores públicos han otorgado contratos a ciertos grupos con el fin de ser apoyados en elecciones. Todos estos actos se ven reflejados en la percepción que tiene Colombia de sus instituciones. Similar a lo experimentado en Japón, Colombia tampoco confía en la rectitud del sistema judicial, gracias a la cantidad de escándalos en los que este se ha visto envuelto constantemente. En el sector público y privado se evidencia un grado moderado a alto de

corrupción por los recurrentes sobornos y desviaciones de dinero que experimentan los proyectos, además de la adjudicación de cargos a amigos y familiares. Ahora, distinto a la percepción que tiene Japón de la Policía, en Colombia esta institución no es de confianza y los ciudadanos esperan de ella altos grados de corrupción, debido a la impunidad que han experimentado después de abusos policiales.

Tomando en cuenta las dimensiones culturales de Trompenaars, Hofstede y GLOBE se puede observar una relación con la corrupción según la puntuación que obtengan los países en los respectivos modelos. Por ejemplo, la dimensión “Distancia del poder” sugiere que Colombia con una alta puntuación en esta dimensión (67) tiende a presentar altos niveles de corrupción debido a la falta de confianza y cooperación del pueblo hacia su gobierno, por su parte un país con una baja distancia del poder como Japón (54) controla la corrupción, ya que la ciudadanía tiene más valentía a la hora de denunciarla, por lo que se convierten en agentes de control.

De mismo modo, en la dimensión de individualismo sucede que en los países con un bajo puntaje son considerados colectivistas, en especial Colombia con un puntaje de 13 es considerado un país altamente colectivista, las sociedades colectivistas tienen múltiples valores de competencia, no existe un valor estándar, por lo tanto, las personas pueden tender a cometer actos de corrupción para alcanzar los niveles esperados por el colectivo al que pertenecen, por su parte, los países con un puntaje más alto como Japón (46) son más individualistas, estas sociedades presentan un único estándar el cuál es aplicable para toda su población.

Por otro lado, los países con alto nivel de masculinidad como Japón (94), el cuál es considerado como uno de los países con más masculinidad y Colombia (64), presentan una relación positiva con el índice de corrupción, por lo tanto, las sociedades más femeninas presentan bajos niveles de corrupción. Por su parte, los países que más aversión a la incertidumbre presentan, como por ejemplo Japón (92) y Colombia (80) tienden a fomentar un comportamiento más ético partiendo de una estructura burocrática por lo que se correlacionan con los niveles de corrupción. También, los países con altos niveles de orientación al desempeño tienden a ser menos corruptos, ya que estos están acostumbrados a ser honestos a la hora de dar sus opiniones y también tienden a reportar con más facilidad algún caso de corrupción, comparando a Japón con Colombia, el primero tiene una puntuación de 4.29 considerada como media, mientras Colombia tiene un puntaje relativamente bajo de 3.27

La sociedad colombiana clasifica la corrupción como uno de los mayores problemas que existen en el país, sin embargo, son pocos los que han tratado tomar acción en contra de la corrupción, esto se debe a que se lleva décadas normalizando este tipo de actos hasta el punto de que las personas esperan que se cometan (Canache, D., & Allison, M. E. 2005). La alta distancia de poder que existe demuestra que Colombia tiene una sociedad altamente jerárquica en donde las personas aceptan la manera en la que el poder ha sido distribuido y lo perciben como una fuente de estabilidad y orden por lo que son mucho menos propensos a desafiar la estructura de poder existente independiente si es corrupta o no. Además, se encuentra que Colombia también es una sociedad particularista donde se entiende que las

personas no siguen las leyes y normas rigurosamente, sino que hacen una interpretación de cada situación en la que en ocasiones se permite hacer excepciones a la norma dando lugar a que se dé una constante búsqueda para ser eximido de responsabilidades.

De igual manera, el alto colectivismo de grupo en contraste con un bajo colectivismo institucional permite crear un ambiente favorable para que exista corrupción, ya que las personas no se identifican con las instituciones a las que pertenecen pero sí con las personas cercanas a su grupo, Colombia es un país con una alta lealtad grupal lo que facilita que se den situaciones como el favorecer a un amigo o familiar, en consecuencia, este tipo de conexiones pueden llegar a fomentar la corrupción, así mismo se entiende que los intereses individuales son más importantes que las metas e intereses del grupo lo que crea una falta de interés por denunciar la corrupción.

En otro orden de ideas, Japón tiene un alto colectivismo institucional que da lugar a que se produzca una correspondencia con respecto al control que se le da a los actos de corrupción, puesto que es una cultura que le da prioridad a los intereses del grupo y deja en segundo lugar los intereses individuales por lo que los ciudadanos se opondrán a la corrupción y se convertirán en agentes de control. Los bajos niveles de corrupción en Japón también pueden ser atribuidos a la legitimidad de sus instituciones y la confianza que la sociedad deposita en las mismas ocasionando una corresponsabilidad en donde los ciudadanos confían en la credibilidad de sus instituciones y las personas que conforman estas instituciones crean una responsabilidad moral de asegurar a los ciudadanos un buen funcionamiento de cada uno de los organismos.

## 5. CONCLUSIONES

A modo de conclusión y discusión, este artículo explora a través de los modelos de Troopmanars, Hofstede y Globe la relación que existe entre los niveles de corrupción y la cultura de un país, en este caso, Colombia y Japón. Las fuentes utilizadas brindan diversas perspectivas sobre como es percibida la corrupción en distintos países del mundo haciendo un énfasis en la región de Latinoamérica en donde se evidencian altos niveles de corrupción junto con un escaso nivel de confianza hacia sus instituciones y dirigentes, en contraste con países asiáticos como Japón y Corea del sur en donde existen bajos niveles de corrupción con un alto nivel de confianza hacia sus dirigentes.

La base de este artículo esta fundamentada en la relación proporcional entre cultura y corrupción , donde se demuestra por ejemplo que en las sociedades colectivistas como la japonesa existe una inclinación hacia tomar decisiones que aporten al bienestar general más que al individual, lo que genera una menor cantidad de casos de corrupción y que las personas actúen como “agentes anti-corrupción” ya que es más probable que reporten comportamientos anormales. Por otro lado, Colombia como sociedad individualista tiende a actuar en pro del beneficio propio y el de su grupo cercano, lo que aumenta las posibilidades de que se generen actos de corrupción. De igual manera, en sociedades con alta aversión a la incertidumbre como Colombia, las personas evitan el cambio y pueden llegar a perpetuar comportamientos corruptos ya que al cambiarlos se crearía incertidumbre.

Finalmente, en materia de Negocios Internacionales, este tema facilita los métodos de penetración de mercados conociendo el contexto y las prácticas culturales que tienen los

países, además de facilitar la toma de decisiones para ingresar a un país según sus niveles de corrupción, brindando a su vez un contexto general que podría ayudar a la futura creación de herramientas para la reducción y control de la corrupción en Colombia.

## 6. REFERENCIAS

- Ángel, M. P. & Newman, V. (2017). *Sobre la corrupción en Colombia: Marco Conceptual, Diagnóstico y Propuestas de Política*. Fedesarrollo.
- Anti-bribery Committee Japan. (s.f.). *Anti-bribery Committee Japan*.  
<https://www.antibriberyjapan.org/en-home>
- Arellano Gault, D. (Julio de Septiembre de 2017). *Corrupción como proceso organizacional: comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104216300407>
- Barros Kimbro, M. (1 de October de 2002). *A Cross-Country Empirical Investigation of Corruption and Its Relationship to Economic, Cultural, and Monitoring Institutions: An Examination of the Role of Accounting and Financial Statements Quality*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0148558X0201700403>
- Begovic, B. (2005). Definición de corrupción. En B. Begovic, *Corrupción: conceptos, tipos, causas y consecuencias* (pág. 2). Belgrado.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. New York, United States.

Bratsis, P. (2013). La construcción de la corrupción o las reglas de separación y las ilusiones de la pureza en las sociedades burguesas. 4-35.

Canache, D. & Allison, M. E. (2005). *Perception of political corruption in Latin American Democracies*.

<https://www.jstor.org/stable/4490419?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Perception%20of%20political%20corruption%20in%20Latin%20American%20Democracies&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DPerception%20of%20political%20corruption%20in%20La>

Cheung, H. Y. & Chan, A. W. (June de 2008). *Corruption across countries: impacts from education and cultural dimensions*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0362331908000232>

Coelho, D. A. (21 de Julio de 2015). *Association of National Dimensions of Culture with Perceived Public Sector Corruption*. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-20618-9\\_42](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-20618-9_42)

Damarys Canache, M. C. (22 de Octubre de 2019). *Who Sees Corruption? The Bases of Mass Perceptions of Political Corruption in Latin America*. Obtenido de Sage Journals : Who Sees Corruption? The Bases of Mass Perceptions of Political Corruption in Latin America

DE GRAAF, G. (January de 2007). CAUSES OF CORRUPTION: TOWARDS A CONTEXTUAL THEORY OF CORRUPTION . Amsterdam, Netherlands.

Global legal insights. (2019). Bribery & corruption. En G. I. insights, *Bribery & corruption* (págs. 132-137). Londres: Global Legal Group.

Goldstein, D. & Drybread, K. (13 de Noviembre de 2018). *La vida social de la corrupción en América Latina*.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14735784.2018.1531816>

Jiménez Valderrama, F. & García Rodríguez, L. (Junio de 2015). El interés jurídico protegido en el delito de corrupción privada en Colombia. Análisis de contexto y conexiones con el derecho de la competencia desleal. *Revista IUS*, 159-178.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-21472015000100159](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472015000100159)

Kim, S. (October de 2010). *Public trust in government in Japan and South Korea: Does the rise of critical citizens matter?*.

<https://www.jstor.org/stable/40802376?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Public%20trust%20in%20government%20in%20Japan%20and%20South%20Korea%20Does%20the%20rise%20of%20critical%20citizens%20matter&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DPubl>

Lee, S. H. (1 de December de 2010). *Comparative Studies on Current Situations of Anti-Corruption and Human Rights in Southern Europe, East Asia, and Latin America in Perspective of Soft Power*.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/223386591001300403>

Maeda, K. & Ziegfeld, A. (6 de Mayo de 2015). *Situación socioeconómica y percepciones de corrupción en todo el mundo*.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2053168015580838>

Marín, B. F. (Agosto de 2004). *Frónesis*.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-62682004000200004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-62682004000200004&lng=es&tlng=es).

Martínez, O. (2009). Corrupción y poder un desafío a la gobernabilidad. *Revista comunicación*.

Solis, R. (2010). La crisis financiera del Japón de los años 90: algunas lecciones de la década perdida, 1992-2003. *Revista Análisis Económico UNAM* .

Transparency International. (Enero de 2021). *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX*.

<https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/jpn>

Transparency International. (Enero de 2021). *Índice de Percepción de la Corrupción 2020*.

<https://transparenciacolombia.org.co/2021/01/28/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2020/>