



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA



CONSORCIO DE UNIVERSIDADES

DOCTORADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

LAS PRÁCTICAS DE ÉTICA GRIS EN LAS ORGANIZACIONALES Y LAS FUERZAS QUE PERMITEN SU USO Y DIFUSIÓN

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Estratégica con mención en Gestión Empresarial y Sostenibilidad que presenta:

Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza

Asesor

Dr. Levy Del Aguila Marchena

Lima, 2023

Informe de Similitud


Yo, Levy Del Aguila Marchena, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “Las prácticas de ética gris en las organizacionales y las fuerzas que permiten su uso y difusión” del autor Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima 21 de agosto de 2023

.....

Apellidos y nombres del asesor: Del Aguila Marchena, Levy	
DNI: 07874791	
ORCID: orcid.org/0000-0003-0140-7235	
Firma:	

Dedicatoria:

A mis padres, quienes me brindaron amor, apoyo constante y valiosas enseñanzas que me permitieron llegar hasta aquí. A mis queridas hermanas, cuya perseverancia y logros personales han sido una gran fuente de inspiración y alegría. A mis amigos y seres queridos, cuya presencia fue un refugio de alegría y distracción en los momentos desafiantes. A mis respetados docentes, cuyo conocimiento y orientación influyeron en mi camino académico y crecimiento personal.



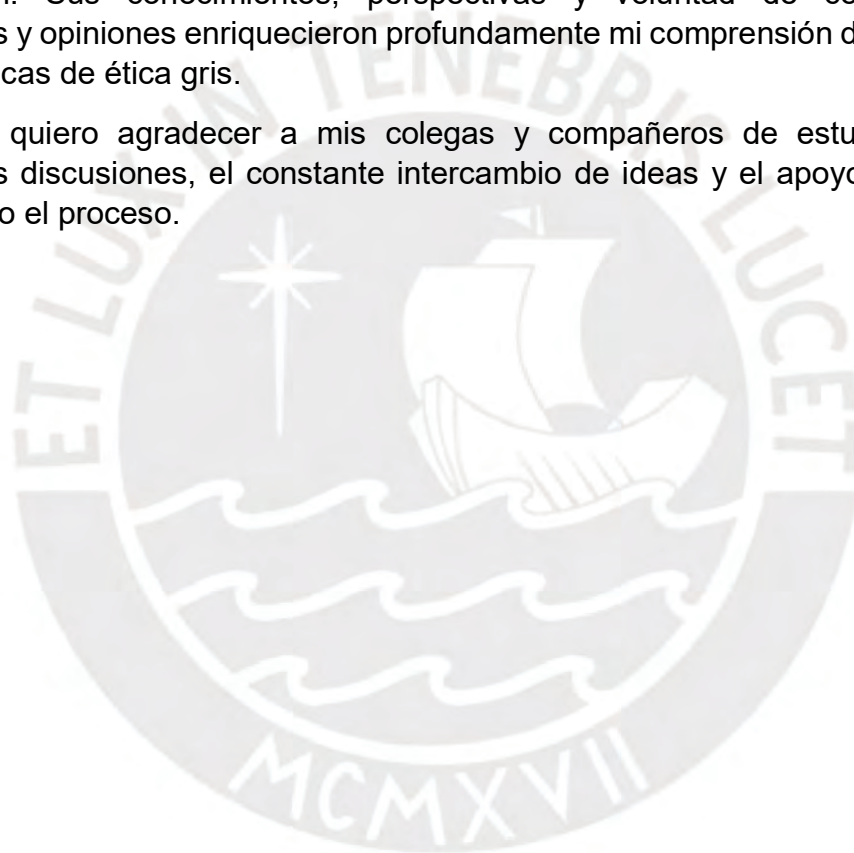
Agradecimientos:

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de esta tesis:

En primer lugar, quiero reconocer a mi apreciado asesor, el doctor Levy Del Aguila Marchena. Su conocimiento y orientación iluminaron cada etapa de este viaje académico. Su compromiso con mi desarrollo, sus expertos consejos y su constancia formaron los cimientos sólidos que permitieron el avance y logro de este trabajo.

También deseo expresar mi gratitud a los participantes del estudio por su generosa colaboración. Sus conocimientos, perspectivas y voluntad de compartir sus experiencias y opiniones enriquecieron profundamente mi comprensión del fenómeno de las prácticas de ética gris.

Por último, quiero agradecer a mis colegas y compañeros de estudio, por las estimulantes discusiones, el constante intercambio de ideas y el apoyo mutuo a lo largo de todo el proceso.



Las prácticas de ética gris en las organizacionales y las fuerzas que permiten su uso y difusión

Resumen

En esta tesis se desarrolla y prueba un modelo teórico sobre el fenómeno de las prácticas de ética gris y las fuerzas que impulsan su uso y difusión en las organizaciones empresariales. Las prácticas de ética gris se definieron como las usadas por organizaciones para favorecerlas, aunque vistas desde una perspectiva amplia sobrepasan los límites éticos sociales. La investigación utilizó el método mixto paralelo convergente. Los participantes de la sección cualitativa fueron 15 expertos en gestión de empresa y temas de ética, y en la sección cuantitativa fueron 714 trabajadores de empresas peruanas. Los resultados indican que la legitimación, la banalización y la normalización, planteadas en esta investigación, son fuerzas que influyen en el uso y difusión de las prácticas de ética gris. La legitimación impulsa el uso y difusión de esas prácticas porque origina la apariencia de tener respaldo administrativo, generar membresía al grupo y estar vinculo tradicionalmente a este. La banalización se muestra como una fuerza que las respalda porque estas prácticas generan menos daños que otras, son necesarias o sus consecuencias tienen poca relevancia. La normalización se muestra como la fuerza que genera su inclusión en los aprendizajes sociales, su racionalización e instauración en las rutinas organizacionales. Se concluye que la banalización es la fuerza de mayor impacto. Las fuerzas investigadas influyen sesgando de forma activa las elecciones individuales, pero generan la apariencia externa de que fueron tomadas con libertad. Esta investigación representa un avance teórico y empírico del fenómeno de la ética gris en las organizaciones.

Palabras clave: Ética gris, legitimación, banalización, normalización, métodos mixtos

Abstract

In this thesis, a theoretical model is developed and tested on the phenomenon of gray ethical practices and the forces that drive their use and diffusion in business organizations. Gray ethical practices were defined as those used by organizations to favor them, although seen from a broad perspective they exceed social ethical limits. The research used the convergent parallel mixed method. The participants in the qualitative section were 15 experts in business management and ethics issues, and in the quantitative section there were 714 workers from Peruvian companies. The results indicate that legitimization, banalization, and normalization, raised in this research, are forces that influence the use and diffusion of gray ethics practices. Legitimation promotes the use and dissemination of these practices because it creates the appearance of having administrative support, generating group membership, and being traditionally linked to it. The banalization is shown as a force that supports them because these practices generate less damage than others, are necessary or their consequences have little relevance. Normalization is shown as the force that generates its inclusion in social learning, its rationalization and establishment in organizational routines. It is concluded that banalization is the force with the greatest impact. The investigated forces influence by actively biasing individual choices but generate the external appearance that they were made freely. This research represents a theoretical and empirical advance of the phenomenon of gray ethics in organizations.

Keywords: Gray ethics, legitimization, banalization, normalization, mixed methods

Contenido

Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Perspectiva teórica	2
1.3. Objetivos y la pregunta de investigación	4
1.4. Método y diseño del estudio.....	4
1.5. Limitaciones.....	5
1.6. Necesidad e importancia del estudio	6
Capítulo 2: Marco Teórico	9
2.1. Perspectiva teórica frente al fenómeno	9
2.2. Posición ontológica frente al fenómeno	13
2.3. Prácticas de ética gris	16
2.3.1. Diferenciación de otros conceptos asociados	19
2.4. Legitimación.....	20
2.4.1. Legitimación por autoridad legal-racional.....	21
2.4.2. Legitimación por autoridad carismática	22
2.4.3. Legitimación por autoridad tradicional	24
2.5. Banalización	25
2.5.1. Banalización por comparación.....	27
2.5.2. Banalización por interpretación.....	28
2.5.3. Banalización por desestimación	30
2.6. Normalización	31
2.6.1. Normalización por socialización.....	32
2.6.2. Normalización por racionalización	34
2.6.3. Normalización por rutinización.....	35
2.7. Síntesis del capítulo	36
Capítulo 3: Metodología	38
3.1. Elección del enfoque de la investigación	38
3.2. Enfoque y diseño de la investigación.....	39
3.3. Hipótesis	40
3.4. Diseño de muestreos.....	41
3.4.1. Muestreo cuantitativo	42
3.4.1.1. Participantes de la sección cuantitativa.....	43
3.4.2. Muestreo cualitativo	44
3.4.2.1. Participantes y contexto de la sección cualitativa	46

3.5. Sección cuantitativa del estudio	47
3.5.1. Desarrollo del instrumento	48
3.5.2. Piloto y análisis factorial del cuestionario	50
3.5.3. Análisis de validez y confiabilidad.....	51
3.5.4. Recolección de datos cuantitativos	52
3.5.5. Secuencia de análisis de datos cuantitativos	53
3.6. Sección cualitativa del estudio	54
3.6.1. Desarrollo del instrumento	55
3.6.2. Recolección de datos cualitativos.....	56
3.6.3. Secuencia de análisis de datos cualitativos	57
Capítulo 4: Resultados.....	59
4.1. Resultados de la sección cuantitativa	59
4.1.1. Análisis de confiabilidad y la validez del modelo de medida.....	60
4.1.2. Análisis del modelo de medida	62
4.1.3. Legitimación y la ética gris	64
4.1.4. Banalización y la ética gris.....	65
4.1.5. Normalización y la ética gris	66
4.1.6. Impacto de las variables de control	67
4.2. Resultados de la sección cualitativa	68
4.2.1. Legitimación	69
4.2.1.1. Legitimación por autoridad legal-racional.....	69
4.2.1.2. Legitimación por autoridad carismática	71
4.2.1.3. Legitimación por autoridad tradicional.....	72
4.2.2. Banalización	74
4.2.2.1. Banalización por comparación.....	74
4.2.2.2. Banalización por interpretación.....	76
4.2.2.3. Banalización por desestimación	77
4.2.3. Normalización.....	78
4.2.3.1. Normalización por socialización.....	79
4.2.3.2. Normalización por racionalización	80
4.2.3.3. Normalización por rutinización.....	82
4.2.4. La ética gris en las prácticas empresariales.....	83
4.3. Integración y análisis de los resultados	85
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	95
5.1. La pregunta de investigación y los principales hallazgos.....	95
5.2. Implicaciones teóricas y prácticas.....	101
5.3. Limitaciones del estudio	105

5.4. Recomendaciones y futuras investigaciones.....	107
Referencias bibliográficas.....	109
Anexo 1: Revisión del contexto de la ética gris en las empresas.....	133
Anexo 2: Revisión del aporte de la teoría neoinstitucional.....	138
Anexo 3: Revisión del aporte del Gobierno Corporativo.....	142
Anexo 4: Matriz y diseño del estudio.....	145
Anexo 5: Consideraciones éticas de la investigación.....	148
Anexo 6: Definiciones de los constructos.....	155
Anexo 7: Análisis factorial y resultados PLS SEM.....	159
Anexo 8: Protocolo de entrevista.....	166



Capítulo 1: Introducción

En este capítulo, se presenta la descripción del fenómeno de interés de estudio presentando la evidencia empírica, el marco de investigación existente, el vacío en el conocimiento y la importancia de la investigación. Los capítulos posteriores a esta introducción se presentarán en el siguiente orden: marco teórico, método, resultados, conclusiones y recomendaciones, y referencias bibliográficas.

1.1. Planteamiento del problema

La tesis se formula en un momento histórico en el que se puede observar el uso difundido y regular de prácticas empresariales que bordean el límite de lo aceptable a nivel ético, social y legal, y, en casos extremos, abiertamente ilegales. Estas prácticas empresariales, en referencia, son ubicadas por los investigadores en el tema en un espacio en tránsito entre lo ético y no ético, definido como zona de la ética gris (Land, Loren, & Metelmann, 2014; Nel, Pitt, & Watson, 1989). La literatura reciente muestra un creciente interés por comprender y abordar los dilemas éticos presentes en estas prácticas no éticas en favor de las organizaciones (Cialdini, Li, Samper, & Wellman, 2021; Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Lian et al., 2022; Schuh et al., 2021; Spoelma, Chawla, & Ellis, 2021). Existe dificultad para reconocer el contenido no ético de estas prácticas, lo que permite que se entremezclen con las prácticas aceptables y se conviertan en parte de las estrategias de supervivencia, sostenimiento o crecimiento de las empresas (Bruhn, 2009; Durand, 2018; X. L. Liu, Lu, Zhang, & Cai, 2021). Esta investigación parte del supuesto de que existen fenómenos en estos contextos que impulsan y facilitan el uso y la difusión de la ética gris en las empresas.

Además, existe abundante evidencia empírica que describe la presencia de prácticas de ética gris en las organizaciones empresariales y en relación con sus grupos de interés, como empleados, clientes, accionistas y medio ambiente. Por ejemplo, se han investigado prácticas que podrían describirse como la imposición de horas de trabajo adicionales no remuneradas o la forzada aceptación de condiciones laborales peligrosas o salarios injustos para los empleados (Christ, Burritt, & Schaltegger, 2020). En el caso de los clientes, se pueden observar prácticas de ética gris, como la manipulación de precios, publicidad engañosa (Bae, Liu, & Ng, 2022) y

manejo irresponsable de datos personales como el caso de Facebook Cambridge Analytica en el 2010 (referencia). Respecto a los accionistas, se han identificado acciones como la difusión de información financiera engañosa, ocultando pérdidas y exagerando ganancias, como en el caso Enron 2001 (referencia). En cuanto al medio ambiente, se han observado prácticas como la manipulación de informes de impacto ambiental, como en el caso de Volkswagen del 2015 (referencias), entre otros.

Diversas organizaciones internacionales, como Transparency International, Global Reporting Initiative (GRI), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Global Witness, aportan indicadores e índices que documentan estas prácticas. Por ejemplo, la OIT proyectó que en 2021 había 27.6 millones de personas involucradas en trabajo forzado o en condiciones de semiesclavitud a nivel mundial (OIT, 2022). En relación a las condiciones laborales, según la OIT en 2022, el 61% de la fuerza laboral mundial se encontraba en el sector informal, perpetuando así esta problemática.

En el caso específico del Perú, algunas instituciones observan el uso de estrategias empresariales que se sitúan en el límite o más allá de lo ético, aunque no necesariamente generan prácticas ilegales. Entre estas prácticas se encuentra la elusión y evasión del pago de impuestos, la declaración disminuida y la manipulación de facturas. Aunque algunas de estas otorgan ventajas a algunas empresas, según SUNAT en el 2021, el Estado dejó de percibir 68 millones de soles por estas modalidades, aproximadamente el 8% del PBI. Además, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2021, el porcentaje de empleo informal en el país alcanzó el 76.1%, reflejando así un amplio grupo de personas que carecen de protección laboral y beneficios. En el ámbito de las empresas formales, se ha reportado un fenómeno relacionado con el uso excesivo de contratos temporales para evitar el pago de beneficios laborales (INEI, 2022).

1.2. Perspectiva teórica

Una revisión de literatura en fuentes especializadas permite deducir que existen al menos tres perspectivas teóricas en el estudio de las presiones que influyen en el origen de las prácticas empresariales de ética gris. Estas perspectivas centran el fenómeno en la individualidad y particularidad de los casos (Felps, Mitchell, &

Byington, 2006), en el grupo y el contexto (Sims & Ph, 2007; Thoroughgood, Hunter, & Sawyer, 2011), y en la complejidad sistémica que observa en conjunto a los individuos, el grupo, la organización y el contexto (Gonin, Palazzo, & Hoffrage, 2012; Kish-Gephart et al., 2010; Land et al., 2014; Linstead, Maréchal, & Griffin, 2014). En esta última perspectiva, destacan las investigaciones de Linstead et al. (2014) y Land et al. (2014). Sus propuestas teóricas sostienen la existencia de un lado oculto común entre las organizaciones, en la que se encuentran las prácticas de ética gris, isomorfas entre ellas, socializadas en las empresas, y que generalmente no se comparten de forma abierta en el entorno por superar lo aceptable a nivel social (Anand, Ashforth, & Joshi, 2004; Bird & Waters, 1989; Kreps & Monin, 2011). La investigación de Anand, Ashforth y Joshi (2004), en particular, muestra que las organizaciones aceptan su existencia, la racionalizan de forma colectiva y su práctica no implica remordimientos o emociones negativas, porque estas les permiten alcanzar sus objetivos.

Las evidencias descritas previamente sugieren el asentamiento de prácticas que transgreden la ética en el empresariado y los funcionarios públicos. Estas prácticas difundidas y de uso similar responden a presiones internas y externas que afectan la interacción de las empresas, de sus ejecutivos y demás miembros. La contención, reducción y eliminación de esas prácticas son algunos de los objetivos que conducen el desarrollo y mejora de políticas a nivel del gobierno corporativo (Holder-Webb & Cohen, 2012; Shu, Chen, Lin, & Chen, 2018). Este interés no es un tema ajeno en el Perú, en especial para los grupos económicos de mayor tamaño. La evidencia de su interés se observa en su participación en los rankings de “Buen gobierno corporativo” o de “Mejor reputación”; como, por ejemplo, los elaborados por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2019).

A pesar del desarrollo internacional en estudios relativos al uso isomorfo de prácticas en la zona gris de la ética, aún existe poca investigación del fenómeno en los mercados emergentes (Rossouw, 2011), como en el Perú. Existen algunos estudios organizacionales que tratan de abordar su estudio desde perspectivas reflexivas y críticas (Sanabria, Javier, Mayorga, & Smida, 2015), pero la investigación sobre la ética gris en las organizaciones aún no se ha desarrollado; en parte, porque

estas prácticas, aunque son observables, están en un lado negado o del que no se hacen necesariamente conscientes las empresas pues les son útiles para distintos propósitos (Analoui & Kakabadse, 1992; Bird & Waters, 1989).

1.3. Objetivos y pregunta de investigación

La pregunta principal de esta investigación se orienta a explorar las fuerzas que impulsan el uso y difusión de prácticas de ética gris en las organizaciones empresariales. Estas fuerzas vistas desde una perspectiva social compartida y esta ética desde su sentido pragmático. Se elige la perspectiva social compartida porque se trata de fenómenos cuyos significados se construyen en la interacción de los individuos en un grupo. En el caso del sentido pragmático de la ética vista, la elección remite a que dicho sentido se basa en juicios de utilidad que consideran el contexto de su elección; de donde algunos juicios se calificarán como positivos en ciertos contextos, aunque puedan recibir una calificación distinta en otros contextos. Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se plantearon los siguientes objetivos de estudio. El objetivo general fue establecer un modelo teórico que muestre las fuerzas que impulsan la difusión de la ética gris en las prácticas de las organizaciones.

Los objetivos específicos fueron, en primer lugar, describir la normalización, legitimación y banalización de prácticas de ética gris organizacionales. En segundo lugar, explorar la relación de la normalización, la legitimación y la banalización, con el establecimiento de la ética gris en las prácticas organizacionales. En tercer lugar, integrar las evidencias cualitativas y cuantitativas del estudio para robustecer la explicación de la normalización, la legitimación y la banalización como fenómenos que impulsan el uso y difusión de prácticas de ética gris en las organizaciones empresariales, construyendo para ello fuentes primarias referida al mundo de la empresa en el Perú.

1.4. Método y diseño del estudio

El estudio realizó el uso de un diseño de investigación mixto paralelo convergente (Creswell, 2013). En la sección cualitativa del estudio, se realizó el levantamiento de información sobre los fenómenos en estudio en la práctica empresarial real y con ejemplos concretos sobre estos fenómenos. En esta sección,

se contó con la participación de un grupo de profesionales de empresas y consultores especializados que brindaron información relevante para el estudio. En la sección cuantitativa, se desarrolló y validó un instrumento para recoger información y poner a prueba estadística las relaciones de las variables en estudio. Se utilizó como técnica de análisis las ecuaciones estructurales basados en mínimos cuadrados (PLS SEM). El instrumento se aplicó a un grupo de trabajadores de empresas peruanas de diversos sectores. Los resultados de ambas secciones se integraron siguiendo la comparación lado a lado (Creswell & Plano, 2018). Se utilizó este procedimiento para, a través de una representación gráfica de los hallazgos, discutir sobre las similitudes y diferencias en ambas secciones del estudio. Esta comparación lado a lado permitió la integración y facilitó el entendimiento de la ocurrencia de los fenómenos en términos cuantitativos y cualitativos.

1.5. Limitaciones

Se observa que el diseño de estudio mixto paralelo convergente tiene algunas limitaciones que son importantes y deben tomarse en cuenta. La primera limitación del estudio a considerar es el tiempo. La investigación recogió información en un intervalo de tiempo específico, por lo que algunas condiciones que ocurren en ese periodo podrían afectar las respuestas de los participantes de las secciones cualitativas y cuantitativas. Una segunda limitación proviene de las estrategias usadas para la selección de los participantes del estudio. Usualmente se sugieren métodos de muestreo probabilístico para lograr la generalización de los resultados (Salkind, 2012); sin embargo, esto no es aplicable por la especificidad del tema y las características de los participantes.

Estas limitaciones, aunque son importantes, no afectan los propósitos de esta tesis. En primer lugar, porque los fenómenos de estudio son emergentes, se dan de manera compleja a nivel social y no se reducen a lo que ocurre con alguno de los individuos o grupos que los constituyen. Siguiendo lo planteado por Linstead et al. (2014) y Land et al. (2014), se tratarán los fenómenos desde su complejidad sistémica, observando los fenómenos desde los individuos, el grupo, la organización y contexto. En segundo lugar, se reconoce que el efecto de la edad y la experiencia podría afectar los resultados, por lo cual, a sugerencia de Salkind (2012), en el caso

de esta tesis, se identificaron esas variables de control en los individuos y se testearon sus influencias sobre los fenómenos de interés.

Por otro lado, la elección de participantes a través de muestreo no probabilístico intencionado no permite la generalización de los resultados en una gran población. Sin embargo, se sugiere usar este muestreo, cuando los criterios de elección de la muestra son ajustados a características precisas que solo se pueden conseguir de forma intencional (Randall & Gibson, 2013). Por ello, en el caso de esta tesis, el muestreo no probabilístico intencionado es el más apropiado.

1.6. Necesidad e importancia del estudio

A nivel internacional, las investigaciones muestran que existen prácticas que transgreden los límites éticos socialmente establecidos y generan impactos económicos observables. Entre estas prácticas, la corrupción se presenta como uno de los problemas con los que conviven el 45% de empresas en los mercados emergentes (Cintra, Cassol, Ribeiro, & de Carvalho, 2018; Transparency International, 2019b). A nivel de la región de Latinoamérica, la CEPAL (2018) muestra que el 37% de empresas usan la evasión y elusión tributaria; además, el informe indica que en el año 2016 en la región se generaron de forma ilícita 85 mil millones de dólares americanos, equivalente al 1.5% del PBI de toda la región (CEPAL, 2018). A nivel nacional, el Banco Mundial (2017) muestra que en el Perú el 17.6% de las empresas se enfrentan a prácticas no éticas vinculadas a la corrupción e inconductas, porcentaje ubicado por encima del promedio latinoamericano y mundial, afectando a empresas nacionales y de inversión extranjera (World Bank, 2017).

Las investigaciones en el Perú sobre estos casos indican que no se trata de prácticas recientes, sino forman parte de nuestra historia (Quiroz, 2014). Sin embargo, la atención sobre estas prácticas se ha incrementado por los sonados casos de Odebrecht (Durand, 2018), “Los Cuellos Blancos del Puerto” (Guillén Hernández, 2019) y las denuncias, en investigación, sobre las ventas sobrevaloradas de equipos médicos durante el enfrentamiento a la pandemia COVID-19 (ver Anexo 1). Esto se condice con el reporte de Transparencia Internacional que muestra que el 65% de las personas en el Perú considera que la corrupción ha aumentado; este porcentaje es el tercero mayor en Sudamérica (Transparency International, 2019a). En el año 2019, la

Contraloría reportó un perjuicio económico de 921 millones de soles por causa de prácticas corrupción y otras inconductas (Shack, Perez, & Portugal, 2020). Además del alto costo o perjuicio monetario, estas prácticas tienen un efecto sobre la institucionalización de la ética gris y de prácticas no éticas en este contexto (Durand, 2018). Dichas evidencias empíricas dan cuenta de la existencia de prácticas aceptadas entre empresas, aunque estas sean socialmente criticables. Además, algunos de los casos mencionados muestran que existen factores que de alguna forma han influido o generado fuerza en las empresas para el uso de determinadas prácticas, independientemente de sus niveles éticos.

La existencia de prácticas de ética gris, por lo ya argumentado hasta este punto, muestra que, al ser un fenómeno transversal a los individuos, situación y contexto, afecta al ecosistema empresarial. Es decir, el estudio de estas prácticas es importante porque el fenómeno de replicación del uso y naturalización (normalización, legitimación y banalización) de la ética gris entre las empresas trae consigo efectos negativos para la organización y también compromete a los grupos de interés (Venard, 2009b; Yang, Fang, & Huang, 2007).

Esta investigación tiene importancia práctica y académica. Desde el lado práctico, los hallazgos han demostrado que las fuerzas que impulsan el uso y difusión de prácticas de ética gris se encuentran en el nivel de lo compartido socialmente. Es decir, las fuerzas se expresan en la interacción del individuo con los demás miembros de la organización y de su interacción con el sistema institucionalizado. Por estas cualidades, los resultados pueden ser tomados en cuenta en los niveles institucionales, organizacionales e individuales.

A nivel institucional, los resultados pueden tomarse en cuenta para orientar cambios regulatorios en las políticas de regulación pública para incrementar la ética en la interacción de las organizaciones públicas y privadas. A nivel organizacional, tomando en consideración las fuerzas que impulsan el uso y difusión de prácticas de ética gris, estas podrían mejorar sus sistemas de gestión internos y de interacción con otras organizaciones. Además, los resultados podrían llamar la atención en los individuos sobre las fuerzas de la legitimación, banalización y normalización que también impactan la elección de sus prácticas. Desde el lado académico, los resultados de la investigación permiten observar la necesidad de incrementar la

investigación sobre los fenómenos a nivel cualitativo y cuantitativo. Además, estas fuerzas deben ser incorporadas como puntos de referencia en la formación profesional del gestor empresarial y en los programas de especialización de Gestión Empresarial.



Capítulo 2: Marco Teórico

Este capítulo se centra en la presentación del marco teórico para fundamentar el estudio de las prácticas de ética gris y las fuerzas relativas a su uso y difusión. En los dos títulos iniciales se discute brevemente sobre la perspectiva teórica desde la cual se abordarán los fenómenos y la posición ontológica asumida frente a estos. En los siguientes títulos, se presentan las relaciones teóricas de la legitimación, banalización y normalización con las prácticas de ética gris, y se presentan sus definiciones. En cada caso, tomando como en consideración la literatura revisada, se plantean las hipótesis que orientan la investigación.

2.1. Perspectiva teórica frente al fenómeno

En la revisión de literatura se identificó la existencia de tres posturas que vinculan el origen de las prácticas que superan la ética con las características de los individuos, los grupos y el contexto. Las primeras sugieren que los individuos poseen cualidades que originan estas prácticas por las que, por ejemplo, evalúan que existe la oportunidad de hacerlas y que los beneficios son mayores a los castigos (Bicchieri & Xiao, 2009; Brown & Mitchell, 2010; Kalshoven, van Dijk, & Boon, 2016; Watkins, Fehr, & He, 2019). Las investigaciones, bajo la segunda postura, indican que se originan en las condiciones del grupo y, al tratarse de una característica común a la mayoría, la baja expectativa de ser detectado o acusado los sostiene (Bonner, Greenbaum, & Mayer, 2016; Heath, 2018; Kidder, 2005; Reed, 2012; Solas, 2016).

La tercera perspectiva, muestra que las prácticas que superan la ética se originan en la interacción de características del contexto, grupos e individuos; es decir, por el desbalance en favor de los beneficios sobre los riesgos, por la percepción de la protección y ocultamiento en el grupo, y por la existencia de condiciones en el contexto que permiten estas prácticas fuera de la ética (Anand et al., 2004; Bird & Waters, 1989; Kreps & Monin, 2011). Esta última postura es la elegida en esta investigación (el resumen de las perspectivas se puede ver en la Tabla 01). Se examinará en los individuos, las características en sus condiciones individuales, grupales y de contexto organizacional que permiten los procesos de normalización, legitimación y banalización que originan y sostienen el espacio de la ética definido como zona de ética gris.

Tabla 01: Perspectivas sobre el origen de las prácticas no éticas

Focalización del origen de las prácticas	Sustento teórico
<i>Centrados en la individualidad</i>	
El individuo y la particularidad de los casos son el centro del análisis, explicación e interpretación de los fenómenos. En esta perspectiva el individuo posee cualidades que los orientan a elegir esas prácticas y en la situación existen condiciones que permiten su uso. Adoptan la posición que se sostiene en la existencia de <i>“una manzana podrida que contamina a las demás”</i> .	(Bicchieri & Xiao, 2009; Brown & Mitchell, 2010; Kalshoven et al., 2016; Watkins et al., 2019)
<i>Centrados en el grupo y el contexto</i>	
El grupo y contexto se ubican en el centro desde los que se desprenden los análisis, explicación e interpretación de los fenómenos. En esta perspectiva el grupo y contexto poseen características que presionan a los individuos al uso de esas prácticas. Adoptan la posición que se sostiene en la existencia de <i>“manzanas podridas que contaminan a las que llegan”</i> .	(Bonner et al., 2016; Heath, 2018; Kidder, 2005; Reed, 2012; Solas, 2016)
<i>Centrados en la complejidad sistémica</i>	
Las prácticas se explican desde la complejidad de sus actores que implica el análisis, explicación e interpretación de la participación de los individuos, el grupo, la organización y el contexto. Bajo esta perspectiva, se entiende que existen condiciones en el contexto, el grupo y los individuos que los orientan al uso de determinadas prácticas. Adoptan la posición que se sostiene en la existencia de <i>“almacenes para barriles, barriles para manzanas y manzanas que contaminan, y se contaminan”</i> .	(Anand et al., 2004; Bird & Waters, 1989; Kreps & Monin, 2011).

Fuente: Elaboración propia

Las perspectivas teóricas para abordar el fenómeno de la ética en las organizaciones son diversas (Henle, Giacalone, & Jurkiewicz, 2005), y se encuentran en constante crecimiento en dirección a su complejidad. En particular, las investigaciones de Kidder (2005), Kreps et al. (2011), entre otros, han identificado este fenómeno como un problema de principal-agente; mientras que las investigaciones de Venard (2008), Nell et al. (2015), Monticelli et al. (2018) y otros las conciben como respuestas respaldadas en las presiones del entorno institucionalizado. En este contexto teórico, la ética expresada en las practicas organizaciones en la tercera postura que hemos referido se abordará bajo el marco teórico de las teorías de la agencia (Jensen & Meckling, 1976) y la teoría neoinstitucional (DiMaggio & Powell, 2000). Estas propuestas teóricas en conjunto permiten analizar el fenómeno de la ética gris desde su complejidad (Land et al., 2014; Linstead et al., 2014; Vaughan, 1999).

La teoría de la agencia propone como parte de su campo de estudio la relación que establecen los principales y los agentes en las organizaciones (Nilakant & Rao, 1994). La investigación con este modelo teórico ha mostrado que existen espacios a veces ocultos que permiten a los principales y agentes el uso de prácticas de ética dudosa (Eisenhardt, 1989). Aun cuando las prácticas se regulan a través del desarrollo de gobiernos corporativos, se han presentado ciertas prácticas no éticas como prácticas inevitables (Arjoon, 2005). Se observa que, en los gobiernos corporativos, el objetivo de maximización de los intereses, genera algunas contradicciones que dan origen a prácticas que aunque “aparentemente” cumplen con los mecanismos establecidos, podrían en realidad estarse ejecutando sin ética (Jackson, 2000; Niven & Healy, 2016) y causar externalidades negativas no previstas (Ndubisi & Nygaard, 2018).

Por su parte, la teoría neoinstitucional permite explicar los fenómenos de adopción isomorfa (o similar) de prácticas como producto de las presiones formales e informales institucionalizadas en el contexto a las que están expuestas las organizaciones (DiMaggio & Powell, 2000). La investigación de Nell et al. (2015) expone que las organizaciones adoptan las prácticas que considera más importantes para el entorno institucionalizado, aunque sean no éticas, e incluso pueden adoptar las éticas de manera ceremonial o rechazarlas. Las investigaciones como la de Nickerson y Silverman (2003) muestran que las organizaciones pueden iniciar cambios isomorfos incluso ignorando su costo real solo con la intención de ajustarse a su contexto. Otras investigaciones observan que lo institucionalizado en el contexto influyen los gobiernos corporativos (Alon, 2013; Holder-Webb & Cohen, 2012; Lopez & Medina, 2015); en los mercados emergentes, por ejemplo, la preocupación que prima es asegurar el retorno de la inversión (Judge, Douglas, & Kutan, 2008). El establecimiento del gobierno corporativo para solventar principalmente esa preocupación genera las condiciones para la normalización, legitimación y banalización de prácticas de ética gris (ver Anexo 2).

Estas propuestas teóricas aportan el marco para el estudio de las prácticas empresariales y dar inicio al estudio de la zona de la ética gris. Espacio en que se dan estas prácticas por influencia de las interacciones entre los agentes y desde las presiones a las organizaciones que se originan en el contexto institucionalizado (Balch

& Armstrong, 2010; Nel et al., 1989; Vaughan, 1999). Por su parte, las teorías sobre la ética en las prácticas de las organizaciones se han desarrollado bajo enfoques clásicos, entre estos: el utilitarismo que define lo ético en términos de la elección de las prácticas que maximizan el bienestar; la deontología que define lo ético en términos de los principios y estándares universales que se deben cumplir independientemente de las circunstancias; entre otros enfoques (Donaldson & Dunfee, 1994). Estos enfoques teóricos son útiles, pero limitados porque su subjetividad intrínseca hace posible las variaciones de lo considerado como ético (Kim & Donaldson, 2018). Por ello, se sugiere tratar con atención la racionalidad de la aplicación de estas definiciones para limitar lo ético y lo no ético; en especial porque, aunque sean consideradas no éticas desde una perspectiva social amplia, podrían resultar alternativas aceptables en un contexto específico, para grupos e individuos (Arnold, Audi, & Zwolinski, 2010). Al respecto, la investigación de Trevino et al. (2014), muestra que la ética en las prácticas empresariales depende de la interacción de las características de los individuos, las presiones de los grupos a los que pertenecen y las variables de sus contextos.

La investigación sobre la ética en las organizaciones ha ido identificando algunos factores contextuales y factores internos que permiten entender el origen de las prácticas no éticas. Entre los primeros factores, los contextuales, se han presentado a el liderazgo no ético (Brown & Mitchell, 2010), el clima ético (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012) y códigos de conducta (Weaver, 2001). Por otro lado, se han observado las características individuales que se desarrollan y permiten a los individuos el uso de estas prácticas. Los que podríamos describir como factores internos que son el maquiavelismo, la identidad moral (Ruodan Shao, Karl Aquino & Abstract., 2008), el desarrollo moral (Trevino & Youngblood, 1990), la empatía (Welsh, Ordóñez, Snyder, & Christian, 2015), entre otros.

La ética gris se encuentra en la transición de estos factores contextuales y los internos. Los roles que asumen los individuos vinculan ambos factores (ver Figura 01). La ética gris se encuentra en este espacio pues refiere a actuaciones y decisiones que se dan por interpretación de las consecuencias externas y por las sensaciones internas que las prácticas originan en ellos. La investigación de Bandura ha demostrado que los mecanismos de autorregulación moral no operan en los

individuos a menos que estos se activen (Bandura, Caprara, & Zsolnai, 2000; Welsh et al., 2015; White, Bandura, & Bero, 2009). Es decir, los estándares éticos provenientes del contexto y los internos no funcionan como mecanismos regulatorios constantes o incesantes, sino son intermitentes. De esta forma se explica porque los individuos, en algunos espacios, se comportarán fuera de los estándares éticos sociales o los personales, sin experimentar estrés personal o miedo a la sanción (White et al., 2009).

Figura 01: Factores contextuales e internos



Lo argumentado hasta ahora fundamenta el supuesto de la investigación que sugiere que existen espacios donde se expresan prácticas de ética gris, y no se refieren a una respuesta individual o de un grupo específico sino se trata de un fenómeno que emerge del grupo desde la interacción, coordinación y la sinergia de la dinámica (White et al., 2009). En los siguientes párrafos, se exploran y desarrollan los conceptos de ética gris, la normalización, la legitimación y la banalización de las prácticas grises en su ética. Estos conceptos son de muy alta complejidad en sí mismos, por lo que se ha elegido dirigir el discurso de su desarrollo a fundamentar las hipótesis que se plantean en el estudio.

2.2. Posición ontológica frente al fenómeno

El fenómeno de estudio tiene por supuesto que ocurre por la existencia de presiones en el contexto que orientan su uso y difusión. Estas prácticas, aunque vistas

desde la perspectiva social se vean como no éticas, desde la perspectiva de las organizaciones se justifican como necesarias o pro organizacionales. En estos supuestos confluyen dos argumentos teóricos generados recientemente que sirven para explicarlos. El primero dialoga en base a la teoría del empujón o *nudged theory* (en inglés) (Bicchieri & Dimant, 2022). El segundo, con la propuesta de las prácticas no éticas en favor de la organización o *Unethical pro-organizational behavior* (en inglés) (Hsieh, Hsu, Kao, & Wang, 2020; Kalshoven et al., 2016; Schuh et al., 2021; Umphress & Bingham, 2011).

La teoría del empujón aborda desde una aproximación conductual la toma de decisiones para la ejecución de algún comportamiento. Según esta teoría, los individuos toman decisiones sobre sus conductas guiados por algunos parámetros que son difíciles de evitar. Estos aparecen en el contexto y se incorporan en el individuo de forma progresiva. El punto clave de esta teoría se encuentra en que estos parámetros orientan sus conductas sin restarles necesariamente la libertad de elegirlos. En otras palabras, estos empujones incorporados cambian los parámetros para la elección de las conductas elegidas sin que los obliguen o recompensen por la conducta elegida (Bicchieri & Dimant, 2022). Esta teoría ha tenido aplicaciones para el incremento de prácticas prosociales (Bolton, Dimant, Schmidt, & Robey, 2019; Ranson & Guttentag, 2019).

Aunque se pueden observar las conductas en los individuos, parte de la justificación de la elección libre de esas conductas se encuentran en su membresía al grupo. Estos parámetros se van construyendo en el individuo por sus experiencias sociales de forma no necesariamente consciente, usualmente a nivel de lo intersubjetivo (Reynoso, 2021a). De esta forma, un individuo que se localiza en una situación tenderá a actuar tomando en cuenta lo que la mayoría hace en situaciones similares, lo que se aprueba o desaprueba, o lo que es castigado o tolerado por la mayoría (Bicchieri & Chavez, 2010). Investigaciones previas dan cuenta de que los relatos o comentarios grupales de conductas no éticas, podrían tener el efecto inintencionado de hacer que esa conducta se vea natural, permisible e incluso promoviéndolas (Cialdini et al., 2021). Además, en el contexto competitivo de las organizaciones, la incertidumbre de cómo actuar con otros miembros de la organización, de otras organizaciones o de la sociedad, se ve influenciado por los

referentes que existen en el medio (Ashkanasy, Windsor, & Treviño, 2006; Mazar, Amir, & Ariely, 2008; Zey-Ferrell & Ferrell, 1982).

En esta investigación se usará la teoría del empujón para enmarcar el entendimiento de la ocurrencia del fenómeno del uso y difusión de las prácticas de ética gris en las organizaciones. La investigación propone que en el contexto existen las fuerzas de la normalización, banalización y legitimación que cumplen el rol de parámetros para la elección de esas conductas. Es decir, los individuos en las organizaciones empresariales eligen esas prácticas usando su libertad, que se encuentra influida por esas fuerzas.

Por otra parte, el segundo argumento teórico usado en esta investigación trata el fenómeno de estudio como prácticas de ética gris usadas principalmente para favorecer a la organización. La conceptualización de las prácticas no éticas en favor de la organización hace referencia a las prácticas que se realizan en favor de los intereses de la organización, pero que pueden ser evaluadas como socialmente inaceptables (Lian et al., 2022; Umphress & Bingham, 2011; Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). Estas se expresan de diversa forma, como mentir a los clientes, manipular resultados financieros antes de presentarlos al evaluador, postergar los plazos de pago de cuentas, entre otras formas de prácticas estudiadas (Mishra, Ghosh, & Sharma, 2021). Otras investigaciones confirman que individuos éticos podrían enganchar con prácticas no éticas, incluso con la intención de ayudar a la organización (Jones, 1991; Trevino, 1986).

El estudio de Tian et al. (2016) incorpora como un factor que contribuye al uso y difusión de esas prácticas, a las presiones que pueden existir en el contexto para lograr los resultados de la organización independientemente de los conflictos éticos del individuo. En esta investigación se usa esta secuencia, entendiendo que es la situación contextual la que generan fuerzas que influyen en los individuos. Es decir, las características del entorno del individuo interactúan con las propias características particulares (Trevino, 1986). La revisión sistemática de Mishra et al. (2021) observa que investigaciones previas se centran en observar las razones individuales, características de personalidad de los individuos, entre otras cualidades enfocadas en el individuo para explicar el porqué de la adopción de esas prácticas no éticas en favor de la organización. Esta investigación sugiere que existen condiciones en el

contexto que cumplen un rol de demandantes para la ejecución de esas prácticas (Mishra et al., 2021). Por lo cual, es necesaria una visión más amplia de estas prácticas con esta perspectiva, porque en principio la mayoría no se centra en el beneficio personal sino en el de la organización.

En esta investigación, se usan la orientación de la teoría del empujón (Bicchieri & Dimant, 2022) y de las prácticas no éticas en favor de la organización (Umphress et al., 2010). Se usan ambas porque la parte de la ética gris en estudio supone el uso y difusión de conductas o acciones que se realizan para promover el mejor funcionamiento de la organización y que sobrepasan los estándares sociales de lo ético. Por otra parte, el fenómeno de la elección de esta práctica se explica en función a las fuerzas que existen en el contexto que, sin eliminar la libertad de elección individual, influyen en la elección de esas prácticas. Esta investigación usa ambos argumentos teóricos para explicar los fenómenos a su nivel ontológico.

2.3. Prácticas de ética gris

El carácter complejo y subjetivo de la ética en las prácticas de las organizaciones hace difícil reconocer los límites de la ética. La ética gris, en específico, se encuentra en el espacio que está en tránsito entre lo ético y no ético (Balch & Armstrong, 2010; Land et al., 2014; Nel et al., 1989). Esta se expresa en las prácticas que sobrepasan las normas de las organizaciones y la sociedad, y que pueden ser legales o ilegales (Spicer, Dunfee, & Bailey, 2004). Esta última característica es importante porque no todas las prácticas de ética gris son ilegales; aunque la mayoría estudiada sí lo sea, es posible encontrar algunas que son legales, pero no éticas, debido a que el contexto en el que se expresan establece un marco legal que las permiten (Cohan, 2002). En algunos casos, las organizaciones defienden prácticas que serían inadmitidas para todos. Por ejemplo: la ley de promoción agraria del Perú que permitía un régimen especial calificado a veces como de semiesclavitud y que sería impensable para aplicarlo en todas las industrias (Perú. Congreso de la República, 2019).

La ética gris define el espacio de la ética donde se encuentran las prácticas pro organizacionales éticamente cuestionables. Las prácticas de ética gris tienen la intención de beneficiar a la organización o sus miembros, pero transgreden la ética

social y pueden originar daños para otros, así como dañar la reputación de la organización. Las prácticas no éticas en pro de la organización originadas por individuos de alto poder en la organización pueden traducirse en prácticas no éticas en los empleados (Lian et al., 2022). Entendido esto desde los principios de aprendizaje social, se argumentaría que los individuos en la situación empresarial abstraen las normas que rigen la ética desde la observación de las prácticas en uso.

Las transgresiones éticas en las prácticas empresariales no siempre se clasifican plenamente como no éticas o crímenes debido a que el rol de la regulación existente no siempre es preciso e incluso su evaluación es parcializada. Las organizaciones en conjunto tienen el poder para movilizar recursos para influir sobre las normativas y así cubrir sus propias prácticas (Nurhidayat & Kusumasari, 2019). Los objetivos de estas prácticas usualmente se relacionan con favorecer a las organizaciones, pero causan efectos negativos a algunos grupos de interés; prácticas como, por ejemplo, la supervisión abusiva (Ünal, Warren, & Chen, 2012), el liderazgo tiránico, la manipulación y la presión (Kalshoven et al., 2016), y la tercerización abusiva (Ndubisi & Nygaard, 2018). Los individuos que realizan estas prácticas se ven influenciados a realizarlas guiados por la percepción del logro, de la normalización de la práctica (Voliotis, 2017), de su legitimación (Webb, Tihanyi, Ireland, & Sirmon, 2009) y la banalización de las consecuencias (Molinsky & Margolis, 2005).

Las prácticas de ética gris podrían estar relacionadas con la exigencia del cumplimiento de objetivos propuestos, planificados incluso desde la perspectiva del buen gobierno corporativo, influenciados especialmente por los incentivos que se ofrecen por esos cumplimientos (Harris & Bromiley, 2007). En la investigación de Land et al. (2014) se sostiene que los límites de lo posible y aceptable se mantienen necesariamente borrosos para que, en algunos casos, se justifique su traspase (ver Anexo 3). La existencia y prevalencia de la ética gris entre las organizaciones origina el colapso ético, que se expresa en la dificultad para la distinción de lo correcto y en la permisividad que algunos individuos consideran tener en la elección las prácticas a realizar (Bird & Waters, 1989; Bruhn, 2009). El uso de estas prácticas puede ocasionar cambios en las organizaciones haciendo posible que algunas prácticas que se encuentran bordeando o excediendo lo aceptable se conviertan en los nuevos límites de frontera, y estas generar presión para el uso similar a nivel

interorganizacional (Vaughan, 1999). Estos cambios en lo aceptable dependen de la resistencia del contexto; son más complicados cuando en estos priman las normas de ética universal y son más sencillos en contextos con anomia (Bruhn, 2009).

El conflicto en la elección de las prácticas en las organizaciones surge por varios factores que se suman o actúan de forma independiente. Entre estos factores se observan la claridad de lo que es permitido (Nel et al., 1989), las prácticas usadas en el medio que sirven de modelos para la organización (Bicchieri & Xiao, 2009), la existencia de recursos para hacer frente a las dudas razonables, el compromiso con el tipo de ética organizacionalmente asumida, la transparencia de las actividades, la posibilidad de discutir sobre la práctica y la posibilidad de la sanción o premio por el uso de la práctica (Zhill, Daher, Arian, & El-Khoury, 2018). Aunque la existencia de estas zonas grises y su diseminación similar puede traer problemas a las organizaciones, tienden a mantenerse porque traen beneficios o son funcionales a objetivos (Welsh et al., 2015). La aceptación, intención de acción y el permiso de ejecución de estas prácticas (siendo estas grises), impulsa el uso isomorfo de la ética gris entre las organizaciones. Esto, a su vez, impulsa su naturalidad que con frecuencia se expresan en frases que justifican su replicación: “todo el mundo lo hace” o “no hay alternativa”, entre otras. Según Meyer y Rowan (1977). Las organizaciones asumen estructuras comunes a las que se encuentran en el medio en su búsqueda de legitimidad. Estos autores argumentan que las reglas institucionalizadas funcionan como un mito a través de los cuales las organizaciones esperan ganar legitimidad (intra e interorganizacional) y, además, recursos, estabilidad y sobrevivencia.

Los argumentos desarrollados permiten plantear la siguiente propuesta: la ética gris se establece en las prácticas organizaciones por fuerzas que generan presión en los individuos, grupo y organizaciones. Estas fuerzas se originan en el uso isomorfo (similar) de prácticas que están en tránsito entre lo ético y no ético, y que se naturalizan, se convierten apropiadas y triviales, entre otras, por haber pasado por procesos que permiten su normalización, legitimación y banalización. Es decir, estos últimos potencialmente influyen en la interacción de los agentes y generan presión en el contexto institucionalizado para el uso isomorfo de las prácticas de ética gris. El análisis de las fuerzas aludidas será expuesto en los siguientes acápite de este

capítulo para definir e hipotetizar sobre la ética gris en las prácticas de las organizaciones.

2.3.1. Diferenciación de otros conceptos asociados

Las prácticas de ética gris se diferencian conceptualmente de otros constructos relacionados como lo son: las prácticas ilegales corporativas (Baucus & Near, 2018), maldad necesaria (Molinsky & Margolis, 2005) y prácticas desviadas en la organización (Vardi & Wiener, 2008), entre otros.

La propuesta de Baucus (2008) define a las prácticas corporativas ilegales como los actos desarrollados por los miembros de la organización con la intención de beneficiar a la organización que son siempre ilegales en el marco normativo. Este constructo define solo a las prácticas ilegales, mientras que las prácticas de ética gris (en pro de la organización), no solo son prácticas fuera de lo legal, sino también actos que transgreden normas sociales y no necesariamente ilegales. Las prácticas corporativas ilegales se realizan de forma voluntaria o sin intención, mientras que las prácticas de ética gris en estudio se realizan con la intención específica de ayudar a la organización. Es decir, se excluyen errores o actos de negligencia que, aunque ayuden a la organización, se realizan sin esa intención.

Las prácticas de maldad necesaria (Molinsky & Margolis, 2005) se caracterizan por causar daño a otros para beneficiar a individuos o a la sociedad en general (por ejemplo: poner malas notas, aplicar tratamientos médicos dolorosos para la mejora de los pacientes, entre otros). Estas son prácticas siempre éticas, mientras que las prácticas de ética gris solo consisten en prácticas que transgreden la ética social. Las prácticas de maldad necesaria pueden orientarse a ayudar a la sociedad mientras que las de ética gris solo a la organización.

Las prácticas desviadas en la organización (Vardi & Wiener, 2008) comprenden prácticas intencionales que violan las normas de la organización y posiblemente las sociales. Estas prácticas buscan beneficiar a quien la ejecuta, la organización o se realizan con el propósito de infligir daño a la organización. Estas prácticas solo involucran prácticas que superan las normas sociales y las de la organización, mientras que las de ética gris solo las que violan la ética social.

2.4. Legitimación

La legitimación de las prácticas organizacionales se relaciona con los procesos de búsqueda y exigencia de actuación en conformidad con el cumplimiento de las normas, los valores y las expectativas legitimados desde el interior y el contexto específico de las organizaciones (Ashforth & Gibbs, 1990; Treviño, den Nieuwenboer, Kreiner, & Bishop, 2014). Se ha demostrado que las prácticas legitimadas en el entorno organizacional se adoptan para obtener la misma legitimidad y no necesariamente por la búsqueda de la eficiencia empresarial (Kostova & Roth, 2002). Por una parte, las organizaciones operan de acuerdo a las reglas que son creadas y desarrolladas por las decisiones tomadas por sus miembros (Alvesson & Willmott, 2002), los cuales se respaldan en la autoridad que poseen para originar los lineamientos y otorgarles el grado de fuerza (Weber, 1978). Por otra parte, además de la presión interna, el contexto en el que se encuentran las organizaciones ejerce una presión igual o mayor de tipo formal e informal, delimitando en ellas lo que es y no es legítimo (Weaver, Treviño, & Cochran, 1999).

La legitimidad también se define en términos de la fuerza que presiona y hace permisible la expresión individual y grupal de determinadas prácticas. Esta legitimidad y la autoridad detrás, según Weber (1978), están ligadas al carácter coercitivo de lo legítimo para el ejercicio de una práctica en las interacciones. De aquí se desprenden las clásicas formas legítimas de autoridad weberiana. La autoridad que origina la legitimidad tiene tres formas: racional-legal, tradicional y carismática. La dominancia y poder que originan estos tipos de autoridad pueden generar el espacio que permite la legitimación de prácticas independientemente de la ética que se expresa en ellas (Aguilera & Vadera, 2008).

La legitimación de las prácticas cambia o resignifica la percepción de estas de manera que algunas solo se interpretan como deseables, propias o apropiadas para el contexto en el que se expresan; es decir, algunas prácticas podrían carecer de legitimidad fuera de esos contextos. Este proceso de legitimación afecta ampliando, variando o sustituyendo las normas, valores, creencias y sus definiciones (Suchman, 1995). Basado en la discusión previa se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La legitimación tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas de ética gris.

Además, se puede plantear que la legitimación de las prácticas, independientemente de su ética, es un proceso continuo en el que influye el tipo de autoridad que se ejerce. La legitimación puede permitir el ingreso de nuevas prácticas a la organización, cargadas con las presiones que la autoridad racional-legal, la carismática o la tradicional pueden generar sobre el sistema y los individuos. Aunque debe reconocerse que estas fuentes de legitimidad no son mutuamente excluyentes en el mundo real a continuación se desarrollan y plantean estas en los siguientes subtítulos.

2.4.1. Legitimación por autoridad legal-racional

La autoridad racional-legal se legitima a partir de la creencia según la cual las reglas que son comandadas a seguir se han definido en base a principios racionales, sea con arreglo a fines o a valores. Pueden serlo desde un punto alto en la pirámide de poder o desde una esfera de competencia, por lo que el tipo de autoridad que le otorga legitimidad a estos lineamientos será en algunos casos transversal y en otras específicas.

Investigaciones previas han demostrado que la presión por mejorar el desempeño de una organización puede influir en líderes y miembros, llevándolos a adoptar enfoques creativos y, en algunos casos, recurrir a prácticas no éticas para alcanzar metas (X. L. Liu et al., 2021; Mai, Welsh, Wang, Bush, & Jiang, 2022). La investigación de Liu (2021) destaca que, aunque existan dudas sobre la elección de estas prácticas, lo determinante es seguir lo que está legitimado y solicitado, lo cual puede generar una sensación interna de vergüenza, pero también de orgullo frente a los demás miembros de la organización. Otros estudios también han señalado cómo la ambigüedad ética y la aparente flexibilidad en la aceptación de ciertas prácticas contribuyen a este proceso de legitimación (Bruhn, 2009; Kreps & Monin, 2011). Es importante mencionar que la autoridad, tanto formal como informal, está relacionada con la generación de obediencia en otros, incluso si esto implica recurrir a prácticas no éticas. Seguir las prácticas generadas por estas formas de autoridad se percibe como menos amenazante (Bryant & Merritt, 2021). Además, las investigaciones evidencian cómo los empleados se sienten presionados para cumplir con las expectativas impuestas por la organización, ya que los errores o fracasos se consideran causales de castigos (Campbell & Göritz, 2014). Estas condiciones

generan la consideración de métodos no convencionales o que traspasan los límites éticos, estableciéndose como nuevas prácticas racionales en respuesta a las exigencias del entorno (Mai et al., 2022). Estas investigaciones mencionadas demuestran cómo el sesgo hacia el logro de metas y las normas de interacción entre subordinados y jefes se combinan para generar una legitimación basada en la autoridad racional-legal.

Debido a que el respaldo de las prácticas empresariales se originan en el sistema cultural y valores del contexto, quienes eligen esos marcos asumen su legitimidad (Anand et al., 2004). Bajo este escenario, la autoridad legal-racional designada en los ejecutivos puede permitirles excluir su responsabilidad total sobre sus acciones, bajo la idea de estar actuando sujetos a un sistema administrativo que legitima su rol (Ashforth & Anand, 2003). Además, se reconoce que los miembros de rangos superiores ejercen una influencia especial sobre el resto del grupo, y esto se debe a su capacidad implícita de premiar o castigar ciertas respuestas (Lund, 2000). La legitimación de las prácticas por autoridad legal-racional está vinculada a esta capacidad implícita. Es una fuerza externa que interiorizan los individuos que expresan en sus prácticas. Según Chassé y Boiral (2017), la falta del compromiso por prácticas sostenibles responde a presiones existentes en la lógica institucional propias del entorno organizacional. La presión institucionalizada hace que el compromiso de los individuos se relacione directamente a la sostenibilidad de la empresa y roles esperados, antes que a sus propios valores (Chassé & Boiral, 2017). Estos argumentos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H1a: La autoridad legal-racional tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.

2.4.2. Legitimación por autoridad carismática

La autoridad carismática se refiere a la cualidad usualmente individual que se posee por ser considerado extraordinario, ejemplar o modelo para los demás. La autoridad carismática surge de la fuerza de la personalidad de los líderes y la identificación que generan en los demás la exposición de esas cualidades (Howell & Shamir, 2005). Algunas cualidades son valentía, sabiduría, entre otras características que se relacionan en su mayoría con el éxito en lugar de la adversidad.

La influencia la forma de autoridad carismática y la ética en las organizaciones ha sido objeto de diversas investigaciones. Estos estudios respaldan la noción de que el carisma puede tanto promover prácticas éticas como no éticas, dado que el uso de estas puede beneficiar el estatus del líder dentro del grupo y generar una sensación de seguridad para quienes las emplean (Darren, Lowe, Bahmannia, Cui, & Chen, 2022; Lin, Ma, & Johnson, 2016; Wang, Xing, Xu, & Hannah, 2021; Zhang, Liang, Tian, & Tian, 2020). Las investigaciones realizadas por Wang et al. (2016) y Zhang et al. (2020) ofrecen evidencia de que el carisma y la identificación con el líder guardan una relación directa con la ética expresada por los seguidores en sus prácticas. La investigación de Lin et al. (2016) pone de manifiesto que incluso los líderes éticos pueden verse afectados por las presiones del entorno y comenzar a actuar de manera contradictoria. Aunque expresen su adhesión a la ética, indirectamente promueven prácticas no éticas debido a las limitaciones, demandas o permisividad del entorno (Lin et al., 2016). Por otro lado, la investigación de Darren et al. (2022) muestra que algunos líderes se aprovechan de su apariencia de honestidad frente al grupo para difundir prácticas no éticas que aparentan beneficiar a la organización. Estas investigaciones ponen de manifiesto que la autoridad generada por el carisma de estos líderes aumenta la presión para adoptar dichas prácticas, lo cual repercute indirectamente en la seguridad del resto de individuos.

La legitimidad carismática inicia esta fuerza en los individuos no por estar atados a alguna forma de ley o coerción, como si pudiera ser en la percepción en la autoridad legal-racional. La influencia que surge de la autoridad carismática surge de la devoción personal por el individuo carismático, lo que influye para actuar siguiendo sus prácticas para formar parte del estereotipo carismático que domina al grupo (Cialdini et al., 2021). Esas características en sus prácticas forman las pautas para la membresía, pertenencia o exclusión (Howell & Shamir, 2005). De esta forma, la autoridad carismática se presenta como una fuerza que puede manipular y desviar la ética de las personas (Alvesson & Sveningsson, 2003; Cialdini et al., 2021). Estos argumentos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H1b: La autoridad carismática tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.

2.4.3. Legitimación por autoridad tradicional

La autoridad tradicional que se carga a un individuo o grupo se refiere al derecho de gobernar que se fundamenta en la posesión de la influencia por la presión del uso o de la costumbre. La tradición ejerce autoridad sobre la ejecución incluso cuando la tradición contraviene algunas normas respaldadas por algunos marcos legales. Comúnmente los individuos y las organizaciones toman como legítimas las prácticas cuando estas son comunes a la mayoría o cuando su replicación no atrae juicio externo en contra (Bicchieri & Xiao, 2009).

Investigaciones anteriores han demostrado que la falta de cuestionamiento o reacción ante estas prácticas se debe a su legitimación tradicional (Lian et al., 2022; Reynoso, 2021b; Wang et al., 2021). Estas investigaciones describen cómo las personas que ocupan posiciones de poder dentro de una estructura jerárquica pueden recurrir a estas prácticas éticamente ambiguas, ya que están asociadas con sus roles y se consideran aceptables. La investigación de Reynoso (2021b) reveló que ciertas prácticas de ética gris están ligadas a los roles que se deben asumir. Esto implica que los líderes deben expresar estas características para demostrar su posición frente a los demás (Reynoso, 2021b). Un ejemplo de esta dinámica es la supervisión abusiva, que se utiliza en parte para demostrar poder y posición. La investigación de Lian et al. (2022) muestra que la autoridad alcanzada por un líder se ve influenciada por el proceso de aprendizaje social asociado a su rol. La investigación revela que estas prácticas éticamente ambiguas persisten de una generación a otra y están asociadas a posiciones específicas dentro de las organizaciones, siendo adquiridas por los miembros a través del aprendizaje social y la observación de los cargos o posiciones (Wang et al., 2021).

La literatura sugiere que la tolerancia hacia la ética las prácticas individuales varía según las decisiones que deben tomar por la influencia de una persona que posee autoridad designada de manera tradicional en una situación determinada (Baucus, 1994). Esto hace referencia a que la presión generada por este tipo de autoridad en el grupo puede ser incluso independiente de su rol respecto de la posición o rango en la organización. Esta legitimación por autoridad tradicional de la ética gris en las prácticas genera la fuerza de elección en dichas prácticas por la presión de individuos que por tradición influyen en otros para ejecutar prácticas que

incluso podrían causar conflictos a nivel personal (Ashforth & Anand, 2003; Zey-Ferrell & Ferrell, 1982). Estos argumentos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H1c: La autoridad tradicional tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.

2.5. Banalización

Se observa que en algunos contextos, organizaciones e individuos por la centralidad en el cumplimiento de sus objetivos pueden ejecutar prácticas y estrategias de efectos imprevistos e indeseables (Harris & Bromiley, 2007), y adversos para otros, pero que sobre los cuales no reconocen intencionalidad ni responsabilidad (Kerwin, 2012). Estas prácticas que se ejecutan, como comunes o no, se consideran extraordinarias, se califican como banales porque, aunque se reconozcan algunos de sus efectos negativos, no se les da mayor importancia por considerarlas de menor valor o simplemente no son consideradas sus consecuencias (Balch & Armstrong, 2010). Estas prácticas no implican la intención directa o perniciosa de causar daño; es decir, no es necesario ser un psicópata para ejecutarlas, como algunas investigaciones lo proponen (Raychaudhuri, 2017).

La banalidad que se refleja en el desdoblamiento y desentendimiento de las consecuencias causadas es lo que Hannah Arendt (1999) denomina “banalidad del mal”. El desdoblamiento simboliza el proceso por el cual el individuo separa de sus labores las consecuencias negativas, y el desentendimiento representa la objetivación de los individuos que se observan a sí mismos como parte de un todo en el que cumplen sus roles, por lo cual no se atribuyen la responsabilidad sobre los efectos negativos (Arendt, 1999). La obediencia o la presión institucional pueden jugar un rol importante, pero estas no son infalibles. Algunos individuos se detienen o denuncian las prácticas, aunque exista otro gran grupo que se muestre conforme con la acción y en negación o tolerantes de sus consecuencias (Lovell, 2003).

Usualmente la ética en las elecciones de las prácticas de las empresas no es un tema abierto a discusión. En especial, cuando las organizaciones sobrepasan lo aceptable y se concentran solo en lograr sus objetivos (Bird & Waters, 1989; Csillag, 2019). La banalización del uso de estas prácticas al borde o fuera de la ética se

refuerza de forma especial cuando estas comparan con otras y se interpretan como rutas que acortan la distancia entre lo exigido y los beneficios que se pueden obtener (Vince, 2019). Aun cuando los individuos pueden preferir actuar de forma ética, la estructura institucionalizada formal o informalmente en su entorno puede generar presiones que los inducen al uso banal de prácticas grises. Observar que otros logran beneficios deseables realizando prácticas no éticas, con un castigo por debajo del valor de tales beneficios, o que no reciben crítica hace que en una comparación con las prácticas propias estas prácticas se redefinan como opciones elegibles (Harris & Bromiley, 2007).

La banalización también podría describirse como la aceptación y el uso de prácticas a pesar de que sus efectos negativos (directos e indirectos) son de conocimiento de quienes la ejecutan o administran. Desde esta perspectiva, la banalidad se relaciona con el desentendimiento ético que se produce por la exposición a experiencias sociales que modifican o fuerzan la internalización de la exclusión de las responsabilidades frente a los efectos de las prácticas en las organizaciones (J. F. Johnson & Ronald Buckley, 2015). Según Johnson y Buckley (2015), la banalidad, expresada en la ejecución de las prácticas, implica una desestimación de las consecuencias y desentendimiento individual de las responsabilidades. Los argumentos desarrollados en esta sección permiten plantear la siguiente hipótesis:

H2: La banalización tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas de ética gris.

En esta investigación se han diferenciado las dimensiones de comparación, interpretación y desestimación siguiendo diversas fuentes y perspectivas relevantes que han permitido su estudio. En primer lugar, respecto de la dimensión de comparación, la investigación de Passini (2017) describe cómo el proceso de comparación juega un papel significativo en la banalización de prácticas, incluyendo el uso de dobles estándares en contextos específicos, lo que se relaciona con otros estudios (Thiel, Bonner, Bush, Welsh, & Pati, 2021; Virtanen, Lehtonen, & Raisio, 2022). En dicho estudio, se plantea que la banalización por comparación impulsa las prácticas cuando estas se contrastan con otras de infracción evidente y mayor, lo cual reduce la percepción de su participación sobre los efectos negativos; e incluso por

esta percepción generada se podría diluir la conciencia de la responsabilidad sobre las consecuencias.

En segundo lugar, la banalización en las prácticas se produce cuando se interpretan las consecuencias en función al sistema de prácticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. En cuanto a esta dimensión, las investigaciones han enfatizado la importancia de interpretar sus consecuencias para el uso y difusión de prácticas no éticas (Bandura et al., 2000; Chen & Lai, 2014; Eriksson, Hilletoft, & Hilmola, 2013).

En cuanto a la dimensión de desestimación, su desarrollo se ha tomado en cuenta a partir de los estudios de Graham (2015) y Mai et al. (2020), quienes presentan argumentos que respaldan la presencia de esta dimensión en el proceso de banalización, a lo cual se suman posteriores investigaciones (Berkey, 2019; Hauser, 2019; Longo, Shankar, & Nuttall, 2019). Esta dimensión de la banalización de las prácticas se presenta cuando los efectos o consecuencias de estas, se entienden como despreciables, de poca importancia, lejanos o correlatos usuales relativos a la actividad de las organizaciones. Estos aspectos se desarrollan con mayor profundidad a continuación y se plantean las correspondientes hipótesis :

2.5.1. Banalización por comparación

La banalización por comparación depende de que, en la comparación de las propias prácticas con otras, la propia sea menos dañina o sea similar con otras ya aceptadas en el medio. La primera parte de esta formulación sugiere que la banalización de las prácticas por comparación se da por la evaluación de sus consecuencias frente a otras, cuyos efectos negativos son mayores. Esta comparación les da la apariencia de ser más benignas porque sus consecuencias son menores. De esta manera cuanto más flagrantes son las prácticas con las que se comparan, es más posible que esta parezca como aceptable o benevolente en comparación (Bandura et al., 2000). La segunda parte de la formulación de la banalización por comparación hace referencia a que, si las prácticas similares fueron aceptadas antes, entonces las prácticas no tan diferentes también serían aceptables en la actualidad. Por lo cual, si la ética expresada en una práctica es similar o no muy diferente a la dominante, esta también sería aceptable (Tenbrunsel & Messick, 2004).

Investigaciones recientes han evidenciado que en las organizaciones se justifica la adopción de prácticas no éticas a través de comparaciones (Bartling & Özdemir, 2023; Hancock, Pullins, Johnson, & Mallin, 2022; Hansen, McDonald, & Hatfield, 2023; Sherwood, 2022). El estudio de Sherwood (2022) reveló que la mentira se ha convertido en una parte implícita de las negociaciones en ciertas organizaciones, argumentando que su frecuencia y el carácter implícito de norma la hacen parecer menos cuestionable en comparación con otras prácticas. Asimismo, Jared et al. (2023) muestra que la motivación por alcanzar metas lleva a algunos a ignorar las consecuencias, justificando sus acciones al afirmar que otros individuos u organizaciones también emplean prácticas similares. Además, Bartling et al. (2022), proponen que, en ciertos contextos, las prácticas se comparan anticipadamente, basándose en la idea de que "si nosotros no lo hacemos, alguien más lo hará", lo que puede llevar gradualmente a una erosión de la moralidad debido a las presiones del mercado. De igual forma, comparar los resultados y la ética en las prácticas utilizadas puede generar emociones negativas en aquellos que se mantienen éticos, disminuyendo su motivación intrínseca (Hancock et al., 2022). Estas investigaciones indican que la banalización por comparación de prácticas poco éticas puede impulsar su uso y difusión, justificándolas al afirmar que son comparables en sus consecuencias o que forman parte de la competitividad (Bartling & Özdemir, 2023; Hancock et al., 2022; Hansen et al., 2023; Sherwood, 2022). Además, la importancia de la responsabilidad sobre las consecuencias de las prácticas disminuye cuando en su ejecución se han comparado con otras de efectos más negativos. Entonces, las consecuencias de las prácticas se distorsionan o disminuyen, por la existencia de las otras. Al realizar las prácticas de ética gris comparando sus impactos, los ejecutivos las asumen como aceptables y podrían tomar una postura pasiva hacia la permisividad de las prácticas (Chassé & Boiral, 2017). Estos argumentos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H2a: La comparación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.

2.5.2. Banalización por interpretación

La banalización por interpretación sugiere que, en el campo de ideas sobre la ética de las prácticas, existen espacios que avalan cogniciones y representaciones que permiten a los individuos asumir la aceptación del uso de determinadas prácticas

sin advertir las consecuencias o responsabilidades a ellas. A pesar del importante crecimiento de la transparencia en las empresas, aún existen los espacios que permiten el uso de prácticas desviadas desde la perspectiva de la ética social y que se interpretan como útiles o necesarios (Eriksson et al., 2013).

La banalización por interpretación orienta a los individuos al ejercicio cognitivo por el cual pueden concluir que sus prácticas no deberían ser cuestionadas por estar actuando conforme a lo solicitado por el contexto o las figuras de autoridad (Moore, Detert, Trevino, Baker, & Mayer, 2012). Esto implica que se ha interpretado que los efectos positivos o las consecuencias se dan por descontados, o que esas prácticas son necesarias para el logro de los objetivos (Moore et al., 2012).

Las investigaciones no siempre profundizan en el proceso cognitivo de interpretación de las consecuencias como parte de la fuerza impulsora detrás de su uso y difusión. Sin embargo, los resultados de varios estudios discuten sobre la interpretación de las consecuencias y su rol en la banalización de ciertas prácticas (Bandura et al., 2000; Thiel et al., 2021; Virtanen et al., 2022; White et al., 2009). La investigación realizada por Virtanen (2022) muestra que en la actualidad la interpretación de las consecuencias de prácticas no éticas, como la malversación de fondos, es frecuente entre los servidores públicos. Esta persistente realidad sugiere una falta de consideración o reflexión sobre las consecuencias tanto para los afectados como para los involucrados. Además, otro estudio sugiere que la interpretación de las consecuencias de las prácticas no éticas se evalúa mentalmente considerando las ganancias obtenidas, como en el caso de ocultar información a los clientes (Bandura et al., 2000). En este sentido, la investigación de Thiel et al. (2021) destaca que la reevaluación cognitiva de estas prácticas tiene un efecto moderador en su difusión y, además, este proceso de interpretación tiende a estereotiparse siguiendo la jerarquía de las organizaciones. El análisis y reinterpretación de las consecuencias de estas prácticas también involucra la respuesta emocional que generan en el individuo y en los demás usuarios, lo que a su vez confirma y refuerza la interpretación permisiva de tales prácticas (Thiel et al., 2021). Estas investigaciones demuestran que la interpretación sesga la cognición del individuo, lo que podría llevar a la minimización de las percepciones de las consecuencias negativas o a la

incorporación de significados positivos para justificar su uso, independientemente de las consecuencias.

Debido a la banalización por interpretación, la decisión sobre la ética usada en las prácticas dependerá de la interpretación que se realice sobre la situación; es decir, una persona seguirá la ética que reconozca que se ajusta al contexto en el que se encuentra. Los individuos que reconocen la situación hacen un juicio sobre esta, desarrollan una intención y finalmente actúan sin asumir responsabilidad o culpa por hacer algo fuera de lo ético, debido a que la calificación de sus prácticas se basa en la lógica de estar realizando lo exigido, lo permitido o que en otros entornos se realiza sin generar consecuencias para los autores (Bandura et al., 2000; Chen & Lai, 2014). Estos argumentos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H2b: La interpretación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.

2.5.3. Banalización por desestimación

La banalización por desestimación se refiere al proceso por el cual los individuos que eligen prácticas no éticas dejan de reconocer la existencia de daño por la práctica elegida, las minimizan o desconocen. Incluso en algunos casos, las víctimas están ausentes, desconocidas o son abstraídas del análisis (Anand et al., 2004). Los individuos pueden reconocer que sus prácticas son inapropiadas, pero no reconocen en esta evaluación sus efectos (Hauser, 2019). La investigación de Ericksson et al. (2013) que demostró que existen empresas en las que se realizan prácticas éticamente cuestionables y al hacerlo muestran poco remordimiento por sus acciones.

Diversas investigaciones respaldan que la desestimación de las consecuencias tiene un impacto significativo en el uso y difusión de prácticas grises (Berkey, 2019; Chen & Lai, 2014; Longo et al., 2019; Nurhidayat & Kusumasari, 2019; Thoroughgood et al., 2011). En la investigación de Thoroughgood (2019), se observa que los individuos tienden a involucrarse con esas prácticas cuando creen que las consecuencias no son graves, ya sea para ellos o para los afectados. Esto puede deberse a la percepción de que no enfrentarán un castigo real o a la creencia de que los afectados no denunciarán dichas acciones. Por ejemplo, se ha señalado

que empresas reconocidas del sector textil optan por ubicar sus plantas en países con políticas laborales cuestionables debido a que sus costos competitivos dependen de esta decisión (Berkey, 2019). Asimismo, Longo et al. (2019) describe que algunas empresas utilizan estrategias de obsolescencia programada en productos, pero continúan con estas prácticas porque los consumidores no responden negativamente ante ellas.

Además del desconocimiento, la banalización por desestimación implica también el desplazamiento y la difusión de la responsabilidad a otros sobre las consecuencias. Juegan un especial rol los beneficios generados, ya que cuando estos son en su mayoría para la organización, la responsabilidad por las consecuencias es menor (Hsieh et al., 2020). De esta forma, la desestimación permite a los individuos desconectarse de los resultados y reducir la percepción de su responsabilidad sobre los efectos negativos de las prácticas elegidas, y en su lugar trasladar la responsabilidad al sistema o el grupo (Moore et al., 2012). Estos argumentos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H2c: La desestimación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.

2.6. Normalización

Las prácticas se describen como normalizadas cuando son adoptadas con amplia frecuencia por los individuos y el despliegue de estas no genera reproche, ni la intención de denunciarlas en quienes las ejecutan o las observan (Ashforth & Anand, 2003). La normalización de las prácticas no éticas implica el ingreso de estas a las rutinas de las organizaciones: comúnmente aceptadas, anticipadas y usadas con frecuencia (Earle, Spicer, & Peter, 2010). Según Earle et al. (2010), la normalización de prácticas no éticas incrementa sus usos, lo que a su vez impulsa a que otros también enganchen con estas prácticas, estableciendo así un efecto reforzante en el medio.

El proceso de normalización de prácticas no éticas no es independiente de su contexto. La investigación de Ashforth et al. (2003) muestra que un entorno permisivo permite su socialización lo que contribuye potencialmente a la normalización de estos

actos. Al estar socializados pasan desapercibidos y por no ser cuestionados se transfieren entre los grupos. Otro estudio desde la perspectiva institucional propone que las organizaciones adoptan comportamientos similares porque se han normalizado las prácticas en el marco institucional, lo que genera presión en las organizaciones para su ejecución similar (Venard, 2009b).

La normalización de las practicas depende de su racionalización en el contexto; es decir, el ajuste es específico a elementos del entorno institucional, como son la cultura y el sistema legal (Kostova & Roth, 2002). Encuentran espacio de normalización, si la cultura del contexto lo permite y si el sistema legal no tiene un efecto real para la reducción de su expresión. La investigación de Weaver et. al (1999) muestra que la dimensión económica prima como fuente de racionalización de su normalización de la adopción de la ética. Además, es importante observar que la inclusión progresiva de las prácticas en las rutinas de la organización puede originar grandes cambios en los márgenes de su ética organizacional y del contexto, si se observan de forma agregada. El riesgo de la normalización de estas prácticas son su efecto incremental en dirección de las prácticas negativas, y en segundo lugar, su efecto agregado sobre la organización y sus individuos, cambiando la cultura de la organización entre otras (Anderson & Harbridge, 2010). Basado en la discusión previa se plantea la siguiente hipótesis.

H3: La normalización tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas de ética gris.

Esta normalización depende de tres aspectos importantes: la socialización, por la cual nuevos miembros son inducidos a ver la práctica como permisible, la racionalización por la cual se desarrollan ideologías para justificar o valorar esa práctica, y la institucionalización por la cual una decisión o acto se integra en la estructura y proceso, e ingresa en la rutina (Anderson & Harbridge, 2010; Ashforth & Anand, 2003; Venard, 2009b). Estos aspectos se desarrollan a continuación y se plantean hipótesis respectivas.

2.6.1. Normalización por socialización

La socialización, que se define como el proceso de compartir ideas y conductas con un grupo, desempeña un papel esencial en la adquisición de la ética empresarial

en las organizaciones. La ética de una organización y su contexto se transmiten y adoptan a través de este proceso de socialización (Lund, 2000). La investigación de Welsh et al. (2015) muestra que la socialización provee de la fuerza normalizadora de las prácticas, en especial cuando se origina en individuos de la organización con autoridad y poder. Esta fuerza modela a otros y genera aprendizajes vicarios en pares y subordinados (Bonner et al., 2016). La internalización de valores, normas y estándares es, en parte, resultado del aprendizaje a través de la socialización (Schwepker & Good, 2017). La información proveniente de la socialización se retroalimenta por pares, jefes y subordinados, quienes a su vez hacen evaluación y emiten juicios de cómo se deben ejecutar las prácticas (Schwepker & Good, 2017). Lo que se socializa en el entorno proporciona la información sobre lo que realmente se espera en el desempeño de un rol. Esto lleva a que en la práctica, los individuos se enfoquen en algunos aspectos socializados e ignoren otros; incluso cuando haya contradicciones entre ellos, prevalecerá lo que se ha socializado.

La existencia de una fuerza normalizadora en la socialización de las prácticas se ha observado en investigaciones previas. Estos estudios han destacado que la observación y dialogo compartido de prácticas de ética ambigua tiene influencia significativa en su socialización grupal, lo que a su vez contribuye a su normalización (Bonner et al., 2016; Kump & Scholz, 2022; Y. Liu, Chen, Bell, & Tan, 2020; Thiel et al., 2021). Esta dinámica lleva a algunos individuos a justificar su comportamiento poco ético basándose en lo que han aprendido y observado en el entorno organizacional (Y. Liu et al., 2020; Thiel et al., 2021). La socialización en este contexto induce a aquellos que utilizan estas prácticas a justificarse argumentando que simplemente están siguiendo lo permitido (Bonner et al., 2016).

La socialización otorga validez a las prácticas éticas adoptadas por los individuos, quienes no se ven a sí mismos como personas sin ética, ya que sus acciones dentro de ese contexto son acordes con las normas y valores compartidos en el grupo. Además, la socialización genera influencia modeladora sobre otros respecto de cómo estructurar sus prácticas, lo que permite reducir la ambigüedad o miedo a expresarlas. Por ejemplo, como parte de su proceso socialización, los empleados ajustan sus principios éticos a los expresados y esperados por su grupo

(Schwepker & Good, 2017). Los argumentos previos permiten sostener la siguiente hipótesis:

H3a: *La socialización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.*

2.6.2. Normalización por racionalización

La racionalización es el proceso por el cual los individuos reducen su disonancia cognitiva; a través de esta, la sensación de angustia que genera la probabilidad de realizar una práctica que sobrepasa los patrones éticos de la sociedad se reduce. Se logra su racionalización porque estas prácticas cuentan con la aceptación de contextos específicos, como el de las organizaciones (Arellano Gault, 2017). Es decir, los individuos pueden reconocer que algunas prácticas sobrepasan lo aceptable en otros espacios, pero aun así optan por implementarlas. El enganchar con prácticas que son de ética ambigua es más sencillo, si estas son justificables y no generan emociones negativas en los involucrados (Hauser, 2019).

La investigación realizada por Moutousi y May (2018) sugiere que la racionalización desempeña un papel fundamental en la ejecución y perpetuación de prácticas no éticas en las organizaciones. La racionalización de tales prácticas puede incluso formar parte de la resistencia a establecer normas éticas en estos entornos (Moutousi & May, 2018). A través de la racionalización, las prácticas no éticas cambian su percepción negativa y se enfatizan los motivos positivos para su adopción (Molinsky & Margolis, 2005). Otras investigaciones han demostrado el poderoso efecto que ejercen los líderes de la organización en el proceso de racionalización (Bonner et al., 2016; Bryant & Merritt, 2021; Cialdini et al., 2021; Lian et al., 2022). Si bien estos líderes pueden ser agentes de cambio, en muchos casos proporcionan los principales argumentos para justificar y racionalizar dichas prácticas.

Desde este contexto los individuos toman decisiones enmarcadas en la ética gris, lo cual no implica que ellos desenganchen completamente de lo ético en todos sus escenarios de vida (Stevens, Deuling, & Armenakis, 2012). La adquisición de la ética gobernante en el contexto empresarial forma parte del proceso de racionalización en la organización (Lund, 2000), lo que permite que esas prácticas se expresen y se reduzca la necesidad de ocultarlas.

La interpretación que permite la racionalización usa como mecanismos la idea de estar siguiendo al grupo, ir cumpliendo con parte de lo que se necesita para mantener el balance, no reconocer los daños causados por la práctica o no observar a alguna víctima (Arellano Gault, 2017). Por otra parte, la racionalización del uso de prácticas de ética gris también se da por la necesidad de supervivencia económica, búsqueda de un chivo expiatorio, la negación o minimización de los impactos negativos, la minimización de los problemas de autosostenibilidad y sostenibilidad autoproclamada (Chassé & Boiral, 2017). Los argumentos previos permiten sostener la siguiente hipótesis:

H3b: *La racionalización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.*

2.6.3. Normalización por rutinización

La rutinización es el proceso por el cual las prácticas que se repiten en la organización se interconectan y se activan recíprocamente. Estas rutinas organizacionales proporcionan a los individuos instrucciones sobre cómo actuar en situaciones específicas, generando confianza en los procedimientos individuales y colectivos, lo que a su vez resulta en un desempeño organizacional eficiente (Cohen & Bacdayan, 1994). Las rutinas también dan origen a los esquemas generales de interacción entre individuos, tanto secuenciales como simultáneos (Greve, Palmer, & Pozner, 2010). La investigación de Stevens et al. (2012) muestra que las estructuras organizacionales a veces son superadas, en su función de establecimiento de interacción entre áreas, por los esquemas de interacción generados por las rutinas que se establecen.

Es importante señalar que estas rutinas pueden promover informalmente prácticas que podrían maximizar los resultados de la organización siendo estas prácticas de ética gris (Stevens et al., 2012). Al respecto, es relevante considerar que la investigación de Kump et al. (2022) observa que los tomadores de decisión en las organizaciones pueden estar actuando inconscientemente bajo cegueras éticas, temporales o permanentes. La investigación sugiere que la interacción rutinaria de estas prácticas y su prevalencia en el día a día las invisibiliza, haciéndolas parecer ordinarias cuando en realidad no lo son (Kump & Scholz, 2022).

En el contexto de las organizaciones, la rutinización puede abrir la puerta a la adopción de prácticas que podrían ser consideradas inapropiadas en otras circunstancias. Las prácticas de ética gris, al igual que las demás, se repiten y se afianzan en las rutinas; en este proceso, se vuelven cada vez más eficientes y a menudo se combinan con otras prácticas (Greve et al., 2010). La normalización por rutinización se refiere a la introducción de una práctica como aceptable, de la misma forma como lo son el resto de los procedimientos del trabajo diario; es decir, pierde alguna calificación especial que viene con esta y se acepta como normal.

La normalización por rutinización genera el estándar esperado en determinados entornos producto de sucesivas interacciones de las prácticas de ética gris con otras, lo que genera un entorno de aprendizaje social y de mecanismos regulatorios para los individuos (Stevens et al., 2012). Esta práctica en la rutina se engancha con otras y forma parte de procedimientos que pueden permitir al resto de miembros completar con sus rutinas de trabajo estandarizados (Arellano Gault, 2017). Los argumentos previos permiten sostener la siguiente hipótesis:

H3c: La rutinización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.

2.7. Síntesis del capítulo

La dinámica alrededor de las prácticas de ética gris en las organizaciones supone la complejidad natural que corresponde a un fenómeno social. La perspectiva teórica elegida se aviene con este reconocimiento de la complejidad. Así, se orienta a entender que los fenómenos estudiados están influidos por fuerzas que impactan en los individuos, el grupo y el contexto, y cuya expresión se observan en las elecciones de prácticas dentro de las organizaciones (Anand et al., 2004; Bird & Waters, 1989; Kreps & Monin, 2011).

Las prácticas de ética gris son vistas como útiles para los fines de los objetivos de la organización (Jackson, 2000; Niven & Healy, 2016), a pesar de que estas sobrepasen lo esperable en los marcos de comportamiento, causen externalidades negativas o sean vistas como distintas a las comunes. Estas prácticas se usan y difunden producto del impacto que sufren de algunas fuerzas que aparecen en sus contextos (Ashkanasy et al., 2006; Mazar et al., 2008; Zey-Ferrell & Ferrell, 1982).

Entre tales fuerzas, presentadas en este capítulo, se han descrito a la legitimación, banalización y normalización. Estas co-ocurren, de forma independiente o vinculada, impactando en el uso y difusión de prácticas de ética gris. En este capítulo se han descrito por separado, pero es importante notar que no son excluyentes entre ellas, sino que se pueden presentar al mismo tiempo y en interacción con otras condiciones del contexto que también pueden influir en la elección de las prácticas.

En el siguiente capítulo, se describirá la metodología elegida para estudiar esas fuerzas que son propias del contexto e impulsan un uso similar de parámetros para la elección de las prácticas (DiMaggio & Powell, 2000), reconociendo los márgenes de libertad de los individuos que las eligen (Bicchieri & Dimant, 2022).



Capítulo 3: Metodología

En este capítulo, se brinda información sobre el diseño metodológico elegido de tipo mixto. En la primera parte, se discute sobre la elección del enfoque de investigación. En la siguiente sección, se presenta el enfoque de investigación y el diseño de muestreo utilizado. La tercera parte describirá a los participantes del estudio. La cuarta parte expone el lado cuantitativo del estudio, entre estos el diseño del instrumento, la recolección de datos y el plan detallado de los análisis estadísticos. La quinta parte expone el lado cualitativo y se centra en la explicación del contexto y participantes, la recolección de datos y el plan de análisis. La sección final describe el procedimiento para la integración de los datos con vistas a dar respuesta al objetivo de la investigación.

3.1. Elección del enfoque de la investigación

La justificación epistemológica y ontológica de la elección del método mixto se presenta a continuación. Existen diversas clasificaciones de enfoques de investigación diferenciándose en aproximación metodológica, objetivos y paradigma asumido. Al respecto Creswell y Plano (2018) resumen y presentan las diferencias entre cuatro enfoques. En esta investigación se usará esta clasificación para justificar la elección del método mixto paralelo convergente.

El primer enfoque de investigación es el positivismo. Este tiene una orientación determinista, reduccionista (causa-efecto) y se sirve, usualmente, de aproximaciones cuantitativas para poner a prueba, verificar o refinar teorías. El segundo enfoque, el constructivismo, se orienta al entendimiento de un fenómeno desde su construcción social e histórica, y busca generar teorías, por lo cual sus aproximaciones son predominantemente cualitativas. El tercer enfoque, el transformador, se orienta hacia las necesidades sociales, justicia y derechos humanos; y usa metodologías cualitativas usualmente. El cuarto enfoque es el pragmatismo. Este enfoque está asociado a los métodos mixtos de investigación. Este enfoque se centra en estudiar lo que realmente funciona o sucede en el mundo real y práctico. Para lograr ese objetivo, la investigación con este enfoque elige aproximaciones cualitativas y cuantitativas. Tradicionalmente en este enfoque se aplican esas metodologías en secuencia o en paralelo. Lo que permite este enfoque es encontrar en una

investigación, tanto la objetividad cuantitativa, ligando su confiabilidad y validez de laboratorio, con la cualitativa que logra una aproximación de campo al fenómeno en su ejecución. Estos procesos denotan una complejidad de procedimiento, de rigurosidad y de análisis, por lo cual la aplicación de estos métodos mixtos enriquecen la respuesta a la pregunta de investigación (Creswell, 2013).

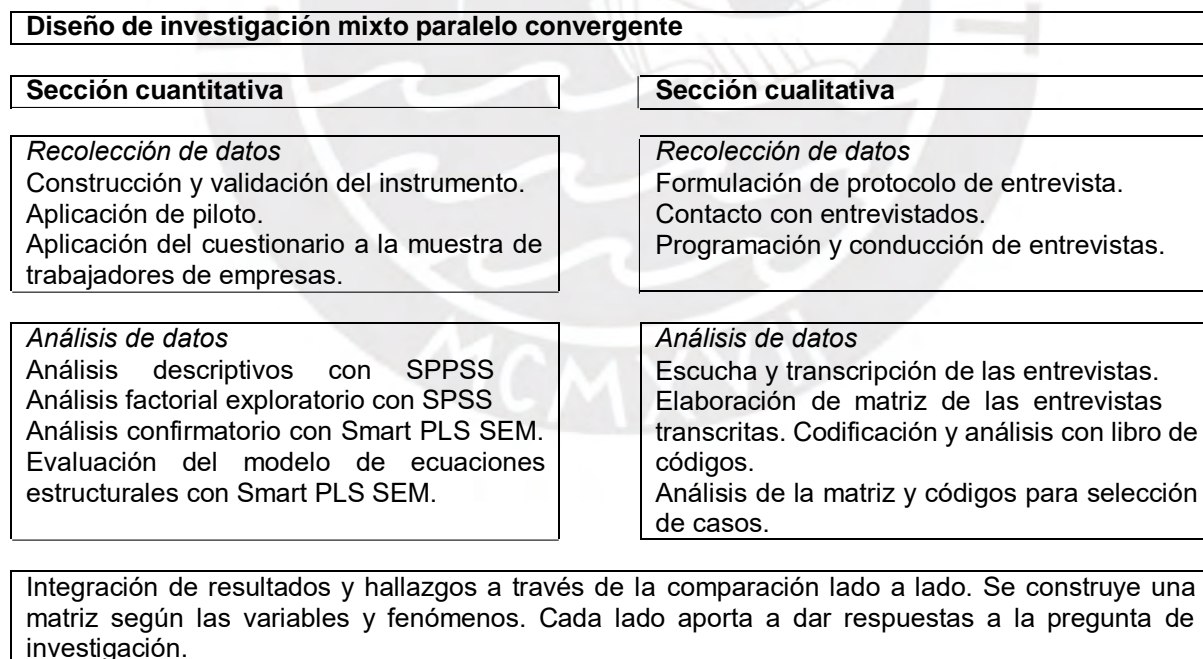
En esta investigación, se usa la información y datos recopilados desde la fase cualitativa y cuantitativa para complementarse en la respuesta a la pregunta de investigación. Los fenómenos de la normalización, legitimación y banalización relacionados al establecimiento de la ética gris en las prácticas organizacionales se encuentran al nivel de lo subjetivo compartido entre los individuos. Por ello, estos fenómenos se explorarán principalmente desde los significados compartidos por los participantes y desde sus experiencias individuales reales. Los análisis de estos datos permiten explicar el fenómeno de la ética gris en las organizaciones y las fuerzas que la impulsan en la realidad y desde su funcionamiento mismo (Creswell & Plano, 2018). El detalle de la matriz de trabajo seguida puede observarse en el Anexo 4 y las consideraciones éticas de la investigación en el Anexo 5. A continuación, se desarrolla la metodología elegida.

3.2. Enfoque y diseño de la investigación

Se eligió un enfoque pragmático con método mixto porque la recopilación de data cuantitativa y cualitativa brinda la oportunidad de dar respuesta a los objetivos propuestos de la investigación. En específico la investigación presentada usa en su estudio el método mixto de modelo paralelo convergente (Creswell & Plano, 2018). Este modelo sugiere realizar las secciones cualitativas y cuantitativas del estudio al mismo tiempo, o con un periodo corto de diferencia entre ellos para después analizar los datos e integrarlos. Se elige este método entre los otros modelos mixtos, porque este permite desarrollar el entendimiento de la ética gris e identificar las fuerzas que impulsan su elección en el contexto empresarial. Esto se logra a través de la comparación y combinación de los datos analizados en ambas partes del estudio. En esta investigación, se integró conceptual y analíticamente los datos cualitativos y cuantitativos para robustecer significativamente los resultados del estudio (ver Anexo 4).

Tal como sugiere el modelo elegido, ambas partes se realizaron siguiendo la rigurosidad científica del caso. Por un lado, la parte cuantitativa del estudio permitió explicar el modelo teórico a partir de la revisión de la significatividad de las relaciones entre las variables. Se establecieron procedimientos para la recogida de datos y análisis para generar una comprensión más detallada de los fenómenos de interés, el desarrollo de la propuesta teórica y la explicación de las relaciones entre las variables del estudio (Creswell & Plano, 2018). La recolección de datos en la parte cuantitativa se realizó empleando un cuestionario de respuestas múltiples. La sección cualitativa recoge información desde la experiencia profesional, genera también un entendimiento del comportamiento del fenómeno en la realidad práctica donde se expresaron con ejemplos las relaciones entre los fenómenos y variables de interés. Para la recolección de los datos cualitativos se empleó entrevistas semiestructuradas, orientadas por los fenómenos de interés. La parte cualitativa colectó evidencias que muestran la ocurrencia del fenómeno y permitió resaltar sus dimensiones en acción en el mundo organizacional (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

Figura 02: Diseño mixto utilizado en esta investigación



3.3. Hipótesis

La descripción de la literatura revisada y los planteamientos descritos en el marco teórico permiten proponer las siguientes hipótesis y modelo que busca explorar

el fenómeno del uso y difusión de la ética gris en las organizaciones, relacionando este fenómeno con las fuerzas de la normalización, la legitimación y la banalización de prácticas y sus procesos internos. Las hipótesis generadas se presentan en la Tabla 02.

Tabla 02: Hipótesis

Hipótesis de trabajo
H1: La legitimación tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas de ética gris.
H1a: La autoridad legal-racional tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.
H1b: La autoridad carismática tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.
H1c: La autoridad tradicional tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.
H2: La banalización tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas de ética gris.
H2a: La comparación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.
H2b: La interpretación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.
H2c: La desestimación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.
H3: La normalización tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas de ética gris.
H3a: La socialización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.
H3b: La racionalización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.
H3c: La rutinización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.

3.4. Diseño de muestreos

Los fenómenos de investigación requieren de la participación de individuos con características específicas, tanto para la parte cualitativa como la cuantitativa, por lo que se eligió un muestreo no probabilístico intencionado. El propósito de la investigación fue explorar, poner a prueba y generar una teoría para el entendimiento del fenómeno de las prácticas de ética gris en las empresas, por lo cual la limitación de este muestreo, como la imposibilidad de generalización o extrapolación de los resultados, se consideran en existencia, pero no son relevantes para el propósito de generación de teoría, tal como sugiere Creswell (2013) para los diseños mixtos.

El diseño elegido se enfocó en recoger información sobre los fenómenos de normalización, legitimación y banalización, y sus dimensiones como fuerzas que impulsan el uso de prácticas empresariales de ética gris en un grupo de trabajadores de empresas peruanas. Estos fenómenos son observables en el comportamiento de los individuos, pero su definición solo tiene sentido desde su análisis grupal y sin

perder de vista su contexto. Tal como se plantea en la sección de revisión de literatura, la perspectiva frente al fenómeno será compleja (Anand et al., 2004; Bird & Waters, 1989; Kreps & Monin, 2011). Es decir, se hará un análisis agregado de las respuestas individuales para entender la dinámica y relación de las fuerzas que impulsan el uso de esas prácticas en el grupo de personas laborando en empresas.

La información requerida para ambas partes del estudio requirió de un diseño de muestreo que permita optimizar la información obtenida para dar respuesta al objetivo. Los participantes en cada parte del estudio estaban vinculados directamente sobre la elección, uso u observación de aplicación de las prácticas con ética gris por parte de otros individuos. Los participantes del estudio requerían de características específicas en su elección para lograr respuestas pertinentes al objetivo de estudio y los métodos (Creswell, 2013). Debido a su especificidad se diseñaron dos muestreos específicos.

3.4.1. Muestreo cuantitativo

Desde la parte cuantitativa algunos de los puntos importantes a considerar fueron el tipo de elección (probabilística o no) y el tamaño de la muestra para lograr suficiente poder estadístico para su análisis. El primer punto se resolvió usando una elección no probabilística. La población de estudio fue el conjunto de individuos que se identifican a sí mismos como trabajadores de empresas privadas. En esta población, se eligió como participantes del estudio a los ejecutivos y trabajadores operativos porque la literatura sugiere que cumplen un rol fundamental en la organización respecto del aseguramiento de la ética en las prácticas organizacionales (Bruhn, 2009). Las características requeridas para ser parte de la muestra del estudio fueron: ser trabajadores de empresas privadas de diversos sectores y con experiencia profesional mínima de dos años. La diversidad de sectores de sus empresas se siguió considerando de que el estudio responde a un fenómeno que se encuentra en el nivel grupal y es independiente del sector de su empresa. Los años de experiencia se eligieron considerando el tiempo posible en el que las personas puedan tener acceso a la observación de las prácticas y su adaptación a ellas.

El segundo punto, el tamaño de la muestra, se resolvió considerando algunos aspectos probables en el levantamiento de información. Investigaciones previas

sugieren que la tasa de respuesta es del 70% y que existe la necesidad de filtrar las respuestas de casos con respuestas extremas (e invariantes) (Holten, Hancock, & Bøllingtoft, 2019; Kostova & Roth, 2002). El cálculo del tamaño de muestra se apoyó en la fórmula de muestro aleatorio simple, por ser ampliamente reconocida y propuesta por los manuales de investigación (Härdle & Simar, 2007; R. & Sekaran, 2016). Usando la formula sugerida el tamaño de muestra mínimo es de 384 unidades de datos válidos para poblaciones de tamaño desconocido, tomando en cuenta un 95% de confianza(z), proporción esperada en la población de 0.5(p) y con un margen de error de 5% (e). Considerando este número mínimo y las probabilidades previas descritas se planteó una recogida de una muestra de 800 participantes. Sobre estos se aplicarían los procedimientos básicos para obtener la base de datos limpia para su análisis.

3.4.1.1. Participantes de la sección cuantitativa

La muestra está compuesta por 423 varones y 291 mujeres. El promedio de edades es de 32.03 años ($\sigma= 6.85$) y el promedio de años de experiencia fue de 7.66 años ($\sigma= 5.385$). Los participantes ubican a sus empresas en los sectores de comercio (17.6%), alimentos (14.4%), servicios financieros (12.6%), en servicios de salud (8.5%), y el resto en medios de comunicación, industria química, industria mecánica y eléctrica, educación, entre otras. Los participantes ubican sus posiciones laborales dentro de sus empresas en diferentes áreas. Entre estos las áreas de operaciones (49.4%), ventas (30%), finanzas (7%), sistemas de información (6.9%), entre otras áreas.

Las características que describen la demografía de la muestra se usaron como variables de control del estudio. Estos se eligieron a partir de las características utilizadas en estudios previos (Earle et al., 2010; Hauser, 2019; Umphress & Bingham, 2011). Estos estudios sugieren la revisión de estas variables por su posible relación con la variable de estudio. Tales variables incluyen el género, la edad, el sector empresarial, años de experiencia y área de la organización en la que trabaja. Estas variables pueden influir en cómo las personas perciben y evalúan situaciones éticas ambiguas (Boulouta, 2013; Reynoso, 2021c; T. Tang & Sutarso, 2013; Thoroughgood et al., 2011). En la Tabla 03 se pueden observar los datos descriptivos de esas variables.

Tabla 03: Datos descriptivos de la muestra

Muestra	Frecuencia	Porcentaje
<i>Género</i>		
Varón	423	59.24
Mujer	291	40.76
<i>Edad</i>		
21-30	357	50.00
31-40	268	37.54
41-57	89	12.46
<i>Área de trabajo</i>		
Operaciones	353	49.44
Ventas	214	29.97
Finanzas	50	7.00
Sistemas (TI)	49	6.86
Marketing	22	3.08
Recursos humanos	13	1.82
Otros	13	1.82
<i>Sector industrial</i>		
Comercio	126	17.65
Alimentación	103	14.43
Servicios financieros	90	12.61
Servicios de salud	61	8.54
Textiles	39	5.46
Medios de comunicación	35	4.90
Transporte (carretera, marítimo o aéreo)	33	4.62
Industria química	33	4.62
Industria mecánica y eléctrica	32	4.48
Turismo, hotelería y restaurantes	29	4.06
Educación	28	3.92
Servicios públicos (agua, gas, electricidad)	22	3.08
Construcción	22	3.08
Minería, gas y petróleo	18	2.52
Otros	43	3.64
Total	714	97.62

3.4.2. Muestreo cualitativo

La estrategia en la elección de esta muestra se centró en el objetivo de contactar con participantes de quienes capturar experiencias relevantes sobre las

prácticas empresariales de ética gris y las fuerzas que las promueven. Para ello, se propusieron algunas características para la selección de participantes. Estos debían formar parte del grupo de profesionales de ejecutivos de empresas peruanas del sector privado con al menos tres años de experiencia laboral. Se propusieron individuos con estas características debido a que la información compartida desde sus experiencias profesionales brindaría información relevante sobre el uso de prácticas empresariales de ética gris y de las fuerzas que las promueven en sus contextos. Estos individuos debían participar en una entrevista semiestructurada que abordaba temas de los cuales los ejecutivos usualmente no desean conversar o los eluden (Randall & Gibson, 2013).

El grupo de participantes fue logrado a través del método de elección denominado en cadena (Creswell, 2013). En esta investigación se le solicitó a los primeros participantes del estudio la sugerencia y contacto con otros individuos que tuvieran las características profesionales y algunas experiencias vinculadas con el fenómeno de estudio. Debido a esto, el método de elección de participantes fue favorable porque permitió contactar individuos con las características y experiencias específicas que permitieron el abordaje del fenómeno. Por el contrario, de haber usado una elección aleatoria de participantes se hubiera reducido la probabilidad de obtener datos correspondientes al fenómeno de interés. Los procedimientos específicos e información adicional sobre los participantes se detallan en la siguiente subsección.

El número de participantes se determinó considerando el acceso a personas que cumplieran con el perfil deseado para la investigación. Siguiendo lo sugerido por Creswell (2013) para estudios mixtos, se enfatizó en la importancia de contar con participantes que pudieran aportar de manera significativa al fenómeno en estudio, especialmente considerando la complejidad inherente del mismo, en lugar de insistir en alcanzar una saturación teórica absoluta. Por lo cual, el número y la selección de los participantes se basó en la profundidad y relevancia de la información que podrían proporcionar en relación con los objetivos de investigación previamente establecidos. Esta decisión se tomó con el reconocimiento de que el fenómeno en estudio presenta múltiples facetas y capas de comprensión, lo que podría dificultar la determinación precisa del punto de saturación.

3.4.2.1. Participantes y contexto de la sección cualitativa

Las entrevistas se realizaron desde finales del 2021 hasta el primer semestre del 2022. La muestra de participantes se eligió por muestreo intencionado en cadena (Gioia et al., 2013). La muestra se compuso por empleados de organizaciones de varios sectores empresariales. Participaron un total de 15 ejecutivos peruanos de empresas representativas. Estas empresas están vinculadas a los grupos empresariales más importantes del Perú. Se entrevistaron a 3 ejecutivos del sector educación, 4 de construcción, 4 de comercio, 2 de consultoría empresarial, 1 de tecnologías de la Información y 1 del sector de seguridad. La selección de los participantes de las empresas siguió los siguientes criterios: ejecutivos de empresas del sector privado, con al menos 3 años de experiencia laboral en posiciones que involucran la toma de decisiones en empresas peruanas. En la Tabla 04 se describen algunos de los participantes del estudio.

Tabla 04: Participantes de las entrevistas

Seudónimo	Sector empresarial	Experiencia	Descripción del cargo
Miguel	Comercial	10 años	Gerente comercial: Está a cargo de varias líneas de productos. Cuenta con equipos de ventas y marketing alrededor de 200 personas. Tienen contacto con proveedores y clientes.
Alan	Tecnologías de Información	25 años	Director general: Trabaja directamente con 15 personas. Su equipo completo lo conforman 60 personas aproximadamente. Trabaja tercerizando parte de su trabajo con empresas y personas.
Fernando	Construcción	15 años	Gerente de infraestructura: Gestor de obras y mantimientos. Tiene a su cargo 50 personas aproximadamente de distinto nivel de formación. Trabaja con varios proveedores.
Gerónimo	Construcción	9 años	Gerente de proyectos: Desarrolla anteproyectos y proyectos. Tiene 20 personas a cargo. Tiene contacto con proveedores para diversas partes de su gerencia.
Juana	Consultoría empresarial	15 años	Consultor de compliance: Trabaja en el área de cumplimiento normativo, asesoría para auditoría interna y externa. Tiene 20 clientes en cartera de los cuales 5 son los más activos.
José	Educación	9 años	Gerente de Logística: Tiene 15 personas a cargo. Trata directamente con proveedores de bienes y servicios para la empresa.
Renzo	Construcción	10 años	Jefe de corporativo de inmobiliaria. Esta a cargo del área de contabilidad de un holding de empresas inmobiliarias. Cuenta con un equipo de 10 personas. Coordina con empresas de gestión contable, servicios para el grupo.
Deisy	Consultoría empresarial	12 años	Experta en procesos de control interno, reportes financieros y procesos contables. Asesora a empresas en temas de analítica para finanzas y compliance. Tienen un grupo de 6 personas a cargo.

3.5. Sección cuantitativa del estudio

El propósito de la sección cuantitativa del estudio es poner a prueba el modelo teórico propuesto a través de la exploración de las variables con herramientas y métodos estadísticos. Estas variables son latentes y corresponden a expresiones de un fenómeno social construido. Es decir, no se observa que sigue leyes naturales o físicas. La recogida de información se realizó considerando que los fenómenos referidos convocan temas sensibles a ser observados (Trevino, 1986) en el grupo. Además, las respuestas expresadas en términos numéricos de esta fase no hacen referencia específicamente a una escala de intervalo o razón. Teniendo en cuenta estas características, se ha llevado a cabo esta parte del estudio y se han hecho la elección de los estadísticos.

Los datos para el análisis fueron recogidos con un instrumento desarrollado para ese propósito. Las respuestas representan las calificaciones individuales de los participantes en escalas de Likert frente a sus experiencias con esos fenómenos. La escala permite evaluar estadísticamente la interacción entre las variables latentes de la normalización, la banalización y la legitimación, y la ética gris en las empresas peruanas. Las variables siguen un orden formativo; es decir, las tres primeras explican el uso y difusión de la última variable. Las calificaciones representan opiniones en escalas personales, por lo que para el análisis del modelo teórico propuesto se siguió un modelo de ecuaciones estructurales basada de varianzas PLS SEM (Martínez Ávila, Fierro Moreno, Martínez Ávila, & Fierro Moreno, 2018). A continuación, en la Tabla 05 se detalla el proceso seguido. Se detallan el desarrollo del instrumento, análisis factorial, validez y confiabilidad, y la evaluación del modelo.

Tabla 05: Secuencia de trabajo cuantitativo

Secuencia	Procedimientos	Estadísticos y requisitos básicos
Desarrollo del instrumento	Análisis Factoriales	Análisis de principales componentes y rotación varimax
Diseño del modelo	Análisis de colinealidad (VIF)	Reduce la carga cruzada de los ítems en sus factores a cero.
Evaluación del modelo	PLS – SEM. Path análisis	Se realiza un análisis factorial de primer y segundo orden en PLS SEM.
Prueba de hipótesis	PLS – SEM. Revisión de resultados	Validación de modelo

3.5.1. Desarrollo del instrumento

Debido a que en la revisión de literatura no se encontraron herramientas dirigidas exactamente para recoger información sobre el fenómeno, se realizó la generación de los ítems para las subescalas y sus dimensiones. Se desarrollaron indicadores para recoger información sobre la ética gris y sobre las fuerzas de la normalidad, banalización y legitimación por separado. Esta parte de la investigación comprende tres fases. Cada una de esas fases tuvieron como objetivos la creación de los ítems, análisis de fiabilidad y el análisis factorial de las subescalas.

Dado que este fenómeno está intrínsecamente ligado a la imagen personal, su interrelación con otros aspectos, como la deseabilidad social, se vuelve evidente. Con el propósito de abordar esta fase, se ha desarrollado una herramienta diseñada para capturar información acerca de dicho fenómeno a partir de las experiencias grupales de los individuos involucrados. Las entrevistas han sido diseñadas con un enfoque específico en la recolección de experiencias que giran en torno a estos fenómenos, vistos desde la perspectiva de los entrevistados con respecto a las prácticas observadas en otros, más que centrarse en sus propias acciones. Esta elección metodológica se fundamenta en una estrategia que busca obtener información objetiva y reducir la tendencia a la autojustificación. En otras palabras, en lugar de preguntar por experiencias personalizadas como *“Usted ha elegido una ...”*, las preguntas se dirigirán sobre experiencias grupales como *“En su trabajo han elegido prácticas ...”*.

Se elaboraron originalmente para la escala de la ética gris quince ítems, treinta para normalización, treinta para banalización y treinta para la escala de legitimación. Estos ítems se elaboraron después de una revisión de investigaciones empíricas especializadas en el tema (Anand et al., 2004; Bonner et al., 2016; Earle et al., 2010; Greve et al., 2010; Schwepker & Good, 2017; Umphress & Bingham, 2011; Vitell & Festervand, 1987). Los ítems fueron revisados con el apoyo del asesor y reducidos en número antes de su aplicación piloto. En el Anexo 6 se pueden observar las definiciones usadas. En la Tabla 06 se detallan las variables de primer y segundo orden, los ítems ejemplo y las fuentes conceptuales.

Tabla 06: Variables, ítems de muestra y fuente conceptual

Variables	Ítems de muestra	Fuente conceptual
Variable 1: Normalización	Su uso difundido sugiere que las empresas dependen de ellas	
Normalización socialización	por Impulsan su uso la creencia en que otros ejecutivos las usan.	Bonner et al., 2016; Mayer et al., 2012; Vitell & Festervand, 1987; Schwepker & Good, 2017.
Normalización racionalización	por Comúnmente las justifican sugiriendo y mostrando que "funcionan".	Arellano, 2017; Hauser, 2019; Stevens et al., 2012; Lund, 2000; Chassé et al., 2017.
Normalización por rutinización	Su uso difundido sugiere que las empresas dependen de ellas.	Greve, et al., 2010; Cohen et al., 1994, Stevens et al., 2012; Arellano Gault, 2017.
Variable 2: Legitimación	Se replican porque quienes las motivan, usualmente son vistos como líderes.	
Legitimación por autoridad legal-racional	La alta dirección da a entender que tradicionalmente se toleran esas prácticas.	Anand et al., 2004; Ashforth et al 2003; Solas, 2016; Chassé et al 2017
Legitimación por autoridad carismática	Quienes las usan ganan influencia en otros.	Cialdini et al., 2021; Howell et al., 2005, Alvesson et al., 2003.
Legitimación por autoridad tradicional	Se replican porque quienes las motivan usualmente son vistos como líderes.	Bicchieri et al., 2009; Ashforth et al., 2003; Zey-Ferrell et al., 1982.
Variable 3: Banalización	Los ejecutivos exitosos poco éticos no son juzgados mal por otros.	
3.1 Banalización comparación	por Las usan porque evalúan que sus efectos son menores.	Bandura et al., 2000; Tenbrunsel et al., 2004; Chassé et al., 2017.
3.2 Banalización interpretación	por Muchos las realizan porque creen que se necesitan en el medio.	Eriksson, et al., 2013; Moore et al., 2012; Moore et al., 2012; Bandura et al., 2000; Chen et al., 2014.
3.3 Banalización desestimación	por A pesar de las consecuencias, se emplean porque otros lo hacen	Anand et al., 2004; Hauser, 2019; Ericksson et al., 2013; Moore et al., 2012.
Variable 4: Ética gris	Definir lo que es correcto hacerse en las organizaciones para favorecerlas casi siempre depende más del contexto que de la sociedad.	Ashforth et al 2003; Solas, 2016; Chassé et al 2017; Cialdini et al., 2021; Howell et al., 2005, Alvesson et al., 2003

En las siguientes fases de esta parte del estudio, se realizaron los procedimientos de análisis de fiabilidad y factorial usando una muestra de 334 individuos. El tamaño de esta muestra es el sugerido como adecuado y suficiente para realizar los procedimientos de análisis de factorial y análisis de confiabilidad y validez (Thompson, 2004).

3.5.2. Piloto y análisis factorial del cuestionario

El instrumento que fue construido, siguiendo los lineamientos descritos previamente, pasó por un proceso de análisis factorial en SPSS. Los ítems construidos para cada subescala buscan recoger información de cada una de forma específica. La subescala de Ética Gris (EG) presenta un grupo de afirmaciones que buscan recoger información sobre la experiencia en contacto, uso, aceptación, reflexión y difusión de la ética gris entre los ejecutivos de empresas. Las subescalas de Normalización (NORM), Banalización (BANA) y Legitimación (LEGI) poseen ítems con el propósito de recoger información de cada una y de sus subdimensiones.

Los ítems formulados para las subescalas EG, NORM, BANA y LEGI se basaron en las revisiones de la literatura, desde los que se construyeron siguiendo un procedimiento deductivo. Las definiciones detalladas a cada subescala y sus variables se observan en el Anexo 6 Algunos de los ítems fueron formulados y modificados bajo la supervisión del asesor de la investigación, siguiendo las publicaciones académicas relevantes. Las respuestas a los ítems dan cuenta del estado de la variable en el medio.

Figura 03: Cuadro de ítems formulados

Ética gris	Normalización	Banalización	Legitimación
EG	NORM	BANA	LEGI
9 ítems	19 ítems	19 ítems	15 ítems

Se recogieron 334 cuestionarios con los que se realizó el procedimiento de análisis factorial exploratorio. Después de una revisión de cuestionarios completos y correctamente llenados se redujeron a 310. Los respondientes al cuestionario son personas con experiencia laboral en diversos sectores empresariales. La participación fue voluntaria y fueron informados del propósito y procedimiento a seguir con el cuestionario.

El cuestionario que recibieron los participantes presenta ítems con una escala del 1 al 5 (1 = “totalmente en desacuerdo”, 5 = “totalmente de acuerdo”). Además, se incluyeron ítems que recogen información demográfica de la muestra al principio del

cuestionario. De los participantes, 118 fueron mujeres y 192 varones; 60 ubican a sus empresas en el sector comercio, 48 en alimentos, 41 en servicios financieros, 32 en servicios de salud, y el resto en medios de comunicación, industria química, industria mecánica y eléctrica, educación, entre otras. El promedio de años de experiencia es de 6,52 y el promedio de edades es de 30,82. La mayor parte de ellos trabajan dentro de sus empresas en las áreas de operaciones (44,8%), ventas (31%), finanzas (8%), entre otras áreas. El 5,2% está trabajando desde casa, 84,5% en las instalaciones de la empresa y el 10,3% combina entre ambas localizaciones.

3.5.3. Análisis de validez y confiabilidad:

Se realizaron una serie de análisis apoyados con SPSS para el análisis de fiabilidad y factorial de las subescalas. El análisis de fiabilidad fue calculado con el coeficiente alfa de Cronbach para las subescalas, se evaluó la correlación ítem-total y el valor de fiabilidad eliminando ítems. Demostrando la consistencia interna de los ítems a través de su covariación. El análisis factorial utilizando fue de análisis de componentes principales y una rotación Varimax para cada una de las subescalas y sus ítems. A continuación, la Tabla 07 muestra los valores del coeficiente alfa de Cronbach y los ítems correspondientes a cada escala.

Tabla 07: Análisis de validez y confiabilidad de las escalas

	Ética gris	Legitimación	Banalización	Normalización
Alfa de Cronbach	0.90	0.85	0.83	0.73
Prueba KMO	0.92	0.83	0.87	0.73
Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00
Factores	1	3	3	3

El análisis de fiabilidad de las subescalas muestra que las cuatro tienen un coeficiente de Alfa de Cronbach que ha superado el 0.7 que es el mínimo sugerido. Al estar por encima del 0.7 se demuestra que todas las subescalas tienen una confiabilidad adecuada para la investigación (Celina & Campos, 2016).

El análisis factorial de las subescalas permitió corroborar y separar los ítems según su correspondencia a los factores teóricos. Las Tablas completas del análisis de reducción de dimensiones se pueden observar en el Anexo 7. La reducción del

número de ítems se realizó incluyendo en los factores a los ítems que tenían igual o mayor de 0.40 (Costello & Osborne, 2005). La prueba KMO de las tres subescalas es ≥ 0.73 , lo que muestra que los ítems cargados en cada una de las escalas tienen una buena relación entre ellos; a su turno, la prueba de esfericidad de Bartlett indica un Sig. ,000, lo que muestra que es significativa esta prueba. Los resultados de estas pruebas muestran que los ítems se relacionan de forma adecuada para recoger información del objeto de estudio. Además, se realizó el análisis factorial confirmatorio con PLS a través del análisis de cargas cruzadas. En el Anexo 7, se encuentra la Tabla donde se observan cargas de los ítems en sus constructos. Este análisis indica que sus cargas fueron más altas en sus constructos que con otros.

Finalmente, estos análisis de confiabilidad y validez confirman que es posible hacer uso del instrumento para la recogida de información. Es decir, los datos corresponderán al comportamiento de las variables y los fenómenos de interés del estudio en la muestra usada. Los ítems del cuestionario se encuentran en el anexo 7.

3.5.4. Recolección de datos cuantitativos

En esta sección del estudio, de tipo cuantitativo, iniciará con la aplicación del cuestionario construido hasta conseguir el tamaño de muestra requerido de la población elegida para el estudio. El proceso de levantamiento de esta base de datos cuantitativos fue apoyado por cuatro asistentes para la investigación. Estos fueron capacitados y supervisados en todo el proceso de levantamiento de información. En una fase preliminar de potenciales participantes, estos fueron contactados a través de medio de correo electrónico. La información de sus correos se localizó en base a la información compartida de forma pública en la red profesional de LinkedIn. Este procedimiento tuvo una tasa de respuesta nula. Se procedió, en segunda tentativa, a una recogida de información en campo. La salida a campo se diseñó para que los asistentes del estudio se presenten físicamente en las inmediaciones de los centros empresariales y establecimiento comerciales públicos, y soliciten la participación voluntaria en el estudio a través de la encuesta. Se eligieron los centros ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo por ser los de mayor acceso y concurrencia. Los participantes fueron varones y mujeres de diversas edades con experiencia mínima laboral de 2 años. Las empresas

donde laboran pertenecen a diversos sectores y se encuentran formalizadas bajo la normativa existente en el Perú.

3.5.5. Secuencia de análisis de datos cuantitativos

El cuestionario usado fue presentado a los participantes en la plataforma Google Forms. El conjunto de respuestas obtenidas en las aplicaciones se descargó en un formato de Excel. El primer procedimiento sugerido por los investigadores es la revisión y limpieza de los datos (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Esto se hizo a través de la eliminación de las unidades con respuestas incompletas porque el procedimiento de autocompletado podría afectar el resultado. El siguiente proceso fue la detección de casos sin varianza. Es decir, casos en los que existe una varianza mínima y nula de las respuestas (Hair et al., 2017). El tercer paso es la detección de casos extremos (*outliers*). La base de datos limpia pasó por el siguiente proceso de análisis para poner a prueba el modelo teórico propuesto.

El análisis estadístico descriptivo con los datos se realizó con IBM SPSS. El análisis del modelo con ecuaciones estructurales se realizó PLS SEM con el apoyo del Smart PLS (versión 4) para probar las hipótesis propuestas. Los análisis con estos modelos siguen una secuencia de dos pasos con parámetros específicos para analizar los resultados respecto de las hipótesis (Sarstedt, Hair, Cheah, Becker, & Ringle, 2019). La secuencia de análisis seguida en el estudio sigue lo sugerido Sarstedt et al. (2019). En la Tabla 08 se presenta la secuencia usada en esta investigación.

Tabla 08: Secuencia de evaluación del modelo

Secuencia seguida
1. Evaluación de la confiabilidad y validez del modelo (externo) <ul style="list-style-type: none"> a. Confiabilidad: Coeficientes alfa de Cronbach b. Validez: validez convergente y la validez discriminante.
2. Evaluación del modelo estructural <ul style="list-style-type: none"> a. Análisis avanzados con bootstrapping b. Interpretación de resultados

Adaptado de Martínez et al. (2018)

Entre las herramientas disponibles para el análisis de ecuaciones estructurales se encuentran las basadas en el análisis de las covarianzas (CB SEM) y las que se basan en la varianza (PLS SEM). Cada uno con sus fundamentos y diferencias (Hair et al., 2017). Esta investigación utilizó el modelo de PLS SEM (de mínimos cuadrados parciales) y no CB SEM debido a que esta metodología permite la evaluación de modelos explicativos que tienen el propósito de especificar cómo y por qué ocurre un fenómeno específico. A diferencia del CB SEM tiende más a explicar modelos predictivos para nuevas observaciones (Martínez Ávila et al., 2018).

Además, el método de PLS SEM es más flexible que el CB SEM por cuanto permite realizar análisis con poca data y sin que su distribución sea necesariamente formal con referencia a las variables observadas (Hair et al., 2017). En este punto, cabe resaltar que PLS SEM utiliza pruebas no paramétricas. Esta investigación usó PLS SEM, siguiendo la recomendación de Hair et al. (2017), dada las características de los objetivos de esta investigación los cuales buscan explicar los fenómenos en la realidad a partir del análisis de las variables elegidas.

Debido a estas razones, el modelo cuantitativo seguido desde la construcción del instrumento para la investigación sigue una disposición de modelo reflectivo, de acuerdo con la relación de los indicadores y la variable latente. Es decir, la relación causal va de la variable latente a los indicadores. Por lo que se dice que un cambio en la variable latente causa cambios en los indicadores (Hair et al., 2017).

3.6. Sección cualitativa del estudio

El propósito de la sección cualitativa del estudio fue tener una aproximación directa con el campo de prácticas empresariales en uso. Esto permitió tener un acercamiento empírico a los fenómenos de la ética gris en las prácticas empresariales y de las fuerzas que existen en su contexto y podrían influir en su difusión. En esta investigación, se asume que estos fenómenos por su construcción son de nivel histórico y social, y que por su nivel de comunicación se encuentran en un nivel intersubjetivo (Reynoso, 2021a).

Estas consideraciones se usaron para la construcción del protocolo de investigación, el detallado del perfil de los participantes y del procesamiento de la

información. Las experiencias de los participantes con los fenómenos de interés se exploraron a través de una entrevista semiestructurada. Todas estas fueron conducidas por el autor de la investigación. La aproximación a los participantes del estudio se realizó a través de la técnica de muestreo en cadena. Los procedimientos específicos e información adicional sobre los participantes se detallan en las siguientes secciones.

3.6.1. Desarrollo del instrumento

Los datos de la sección cualitativa del estudio se recogieron usando como instrumento una entrevista semiestructurada. Este instrumento se desarrolló siguiendo los lineamientos metodológicos sugeridos por Creswell (2017). En la primera parte del desarrollo del instrumento, se elaboraron las preguntas iniciales. Estas se formularon siguiendo investigaciones previas de tipo teórico y empírico (Bicchieri & Xiao, 2009; Kish-Gephart et al., 2010; Land et al., 2014; Umphress & Bingham, 2011; Vaughan, 1999).

La segunda parte del proceso de desarrollo consistió en el afinamiento de preguntas y la validación de la entrevista. Esta parte del proceso contó con el apoyo del asesor y de un experto en metodologías cualitativas. El instrumento revisado se sometió a una prueba piloto para el afinamiento de las preguntas. Finalmente, se incorporó el instrumento a un protocolo de aplicación. Este protocolo se encuentra en el anexo 8.

La entrevista semiestructurada se orientó a la exploración de las fuerzas que ejercen presión en los individuos para el uso y difusión de prácticas de ética gris. Es decir, estas preguntas se plantearon como guías para orientar las conversaciones con los participantes hacia los temas de interés del estudio. Las preguntas formuladas y las dimensiones a las que se dirigen se observan en la Tabla 09.

Tabla 09: Dimensiones y preguntas

Dimensiones	Preguntas de la entrevista
1. La ética gris (Duración máxima 12min)	¿Para iniciar por favor comparta las ideas que tienen sobre la siguiente definición? <i>La ética gris “el espacio que se encuentra en tránsito entre lo ético y no ético, el espacio en que el que se encuentran las prácticas de poca ética</i>

realizadas para el beneficio particular que sobre pasa la ética social, pero no necesariamente el del grupo al que pertenece el individuo”

¿Podría comentarnos la experiencia que ha tenido con este tipo de prácticas?

¿Cómo cree que decidieron los ejecutivos lo que debían hacer?

¿Cuáles crees que fueron algunos de los motivos involucrados para su uso? (opcional)

2. La normalización ¿Cuál serían los roles de la percepción de “normal” del uso de estas prácticas?

(Duración máxima 12min)

¿Por qué esta normalidad ejercería presión para su uso en otros?

3. La legitimación ¿Cuál serían los roles de la percepción de “legitimidad (esperado y esperable)” del uso de estas prácticas?

(Duración máxima 12min)

¿Por qué esta legitimidad ejercería presión para su uso en otros?

4. La banalización ¿Cuál serían los roles de la percepción de “banalidad (consecuencias no tienen importancia)” del uso de estas prácticas?

(Duración máxima 12min)

¿Por qué esta banalidad ejercería presión para su uso en otros?

3.6.2. Recolección de datos cualitativos

Los participantes del estudio fueron localizados a través de una búsqueda exhaustiva en la plataforma LinkedIn. Se invitaron a 25 personas con el perfil deseado por email. De los 25 invitados, 2 aceptaron participar del estudio. Los primeros 2 refirieron a otros individuos de perfil profesional similar con quienes se completó el grupo. Se replicó la solicitud y referencia hasta llegar a los 15 entrevistados. Estos no recibieron compensación económica por su participación en el estudio. Todos fueron informados del propósito de estudio y dieron su consentimiento antes del inicio de la recogida de información en cada caso.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron de forma virtual, tuvieron una duración de entre 30 y 45 minutos, y fueron grabadas. Estas entrevistas recogen información que describe las experiencias de empleados de empresas sobre el objeto de estudio. Para evitar el sesgo en sus respuestas, se recordó a los entrevistados que sus respuestas serían confidenciales y se les instó a ser honestos en sus respuestas. En la entrevista, se plantean las preguntas dejando de lado la perspectiva teórica que

nos guía, según la cual las prácticas no éticas en las organizaciones se realizan por motivos personales, sino para el beneficio de la organización, Se procede de este modo para favorecer que se muestren los criterios de acción de los entrevistados desde las cuales ellos guían su acción en las empresas. El procedimiento detallado de aplicación de la entrevista se encuentra en el Anexo 8.

3.6.3. Secuencia de análisis de datos cualitativos

En este proceso se usó el análisis temático (Braun & Clarke, 2006). El procedimiento seguido se realizó en tres fases de estudio y una previa. En la fase previa, se preparó el diccionario de códigos (anexo 6) y se realizaron las transcripciones textuales en Microsoft Word. El proceso de análisis y ejemplos se observan en la Tabla 10.

En la primera fase, se adoptó un enfoque interpretativista (Miles, Huberman, & Saldaña, 1994). En esta fase, se leyeron las transcripciones, se escucharon las entrevistas y se codificaron según los temas que se fueron revelando y los códigos establecidos en el diccionario. Las partes de las entrevistas transcritas se codificaron y organizaron en una meta matriz para facilitar su análisis (Miles et al., 1994). El procedimiento de codificación se dirigió, por un parte, a la búsqueda de evidencias que muestren ejemplos del uso y difusión de prácticas de ética gris. Por otra parte, también se localizaron respuestas que mostraban la existencia de fuerzas que impulsan el uso y difusión de esas prácticas. Según lo indicado, esta fase se realizó con el apoyo de un libro de códigos basado en las definiciones descriptivas de la ética gris y los que la impulsan en el medio. Los códigos propuestos sirvieron para el mapeo de los fenómenos propuestos a esta investigación (ver Anexo 6).

En la segunda fase, se analizaron en las citas los códigos y se fueron revelando los componentes del contexto empresarial que impulsan la elección de prácticas de ética gris. Estas citas mostraron y ejemplificaron la existencia de las presiones indirectas para uso y justificación de ciertas prácticas, como subyacentes en el componente grupal. Las citas codificadas muestran las experiencias de los participantes con las prácticas de ética gris en favor de las organizaciones, y de las fuerzas que están detrás de su uso y difusión.

En la tercera fase, se hicieron recodificaciones y codificaciones adicionales para refinar los códigos iniciales. Además, este proceso permitió observar y reconocer temas emergentes que serán motivo de estudio posterior. Por ejemplo, se codificó la claridad del entendimiento de los entrevistados sobre lo “gris” en sus prácticas, la influencia de la presión del rol en la elección de las prácticas y la elección de las prácticas colocando el individuo en riesgo su posición.

Tabla 10: Secuencia de análisis

Fases de análisis	Descripción y ejemplos
Primera fase	<p>Se buscaron elementos en el diálogo que muestran las prácticas grises, los contextos en el que se realizan y los vínculos entre práctica y contexto. Ejemplo:</p> <p><i>“(Frente a la solicitud de permisos adicionales a los que aparecen en la norma) lo lógico sería pues que tú vayas y denuncies y entres en un proceso... contencioso, administrativo y al final te darán la razón o no... no sabes, pero <u>lo cierto es que tu proyecto queda parado</u>^a. Entonces, esta es una práctica recurrente... digamos^b... aceptar que estas personas... bueno... voy a <u>contratar esta persona que me recomiendas para que me ayude levantar dos observaciones, y lo que hacen es simplemente... revisan tus números y le dan Ok... o sea, nunca hubo observaciones</u>^c... simplemente lo hacen para ponerte una ventanilla paralela...”</i></p>
Segunda fase	<p>Las citas identificadas se codificaron usando las definiciones previamente desarrolladas. En base a la literatura, se fueron reconociendo, analizando y codificando. En la cita anterior se codifica con Legitimación considerando que la definición del código indica:</p> <p><i>Código Legitimación: La legitimación amplía implícita o explícitamente los parámetros normativos en las organizaciones para permitir la expresión de prácticas grises.</i></p>
Tercera fase	<p>En esta fase se refinamiento de la codificación y se eligieron ejemplos específicos representativos a la ocurrencia del fenómeno. Por ejemplo, la siguiente cita indica la práctica, el contexto y el vínculo entre estos; además, se reconoce en este aparece la legitimación por autoridad legal – racional.</p> <p><i>“por eso es que se toma la decisión de hacerla así, pero no era un procedimiento normal en la empresa y esto tampoco no generó a futuro una práctica habitual <u>porque fue esto desarrollado al más alto nivel de la empresa</u>^d”.</i></p>

El proceso para reconocer ejemplos implicó reconocer ^a Contexto, ^b Práctica, ^c Vínculo práctica – contexto. ^d Ejemplo de cita: Legitimación por autoridad legal – racional.

En este capítulo se han presentado los criterios y procedimientos metodológicos seguidos para el análisis y reporte de hallazgos y resultados, respectivamente de la sección cualitativa y cuantitativa del estudio. Los resultados y hallazgos alcanzados en ambas secciones se presentarán e integrarán en el siguiente capítulo.

Capítulo 4: Resultados

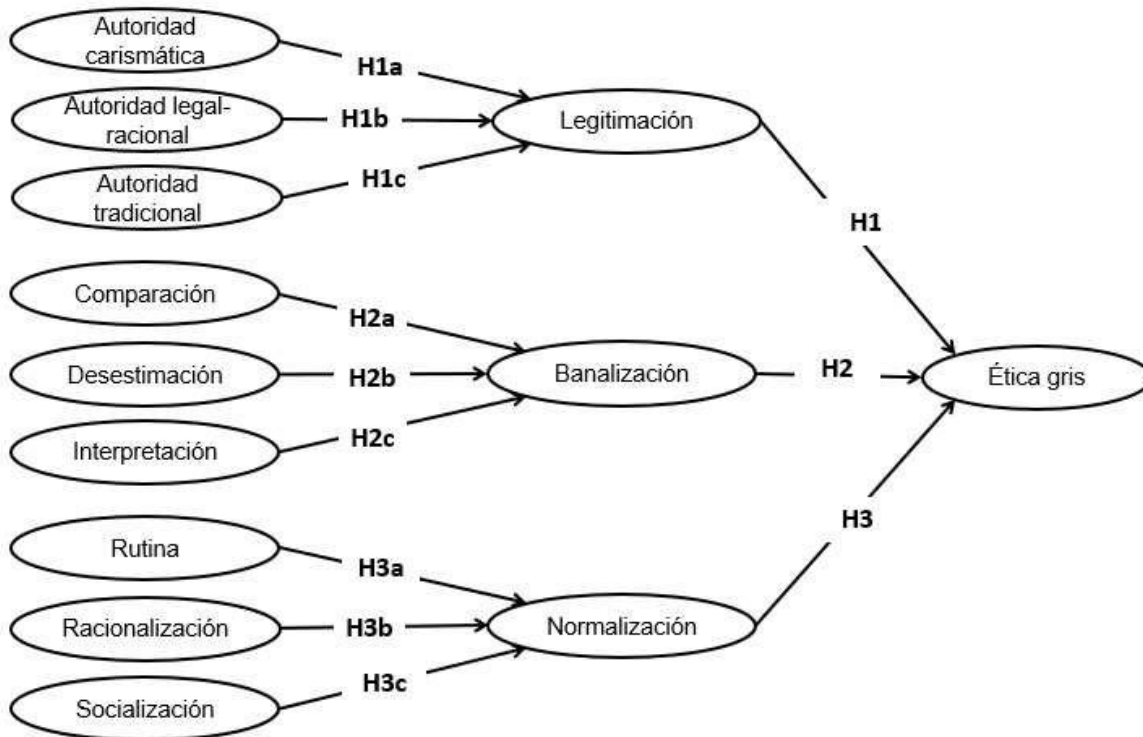
En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos en las secciones cuantitativa y cualitativa de la investigación, así como la integración de ambas secciones. Este proceso sigue lo sugerido por el método de investigación elegido. Los resultados de cada sección siguen las secuencias de presentación planificados en la metodología y lo descrito en la revisión teórica. La integración de los resultados presentada en la parte final del capítulo robustece la explicación del fenómeno, mostrando las evidencias cuantitativas y cualitativas de los mismos. El orden de este capítulo seguirá la presentación de los resultados cuantitativos, seguidos de los cualitativos. Este orden no indica secuencia de investigación. El estudio es de tipo mixto paralelo convergente, y los análisis finales presentan esta integración en el último subtítulo del capítulo. **Resultados de la sección cuantitativa**

La investigación utiliza un diseño con ecuaciones estructurales basadas en varianzas (PLS SEM) para determinar las relaciones entre las variables de estudio. Este es el procedimiento que mejor se ajusta al fenómeno de estudio, instrumento y su método. Los detalles de su elección fueron descritos en la sección del método. En términos del tipo modelo usado en la investigación, esta es un modelo de segundo orden (ver Figura 04). Este modelo posee dimensiones de primer orden y tres de segundo orden. El procesamiento de la información se realizó con la asistencia del software Smart PLS SEM 4. Las variables legitimación, banalización y normalización presentan tres dimensiones cada una. La orientación de las flechas indica la dirección de influencia y formación respectivamente.

Los siguientes títulos mostrarán la evaluación del impacto de las variables (r^2) y su significatividad (p valor). Estos análisis se realizaron con los datos colectados. Las respuestas a los cuestionarios fueron dadas de forma voluntaria, los participantes fueron informados y dieron su consentimiento para su aplicación. La base de datos se construyó de la aplicación del cuestionario virtual que contiene las subescalas que han pasado por el proceso de validación que se han descrito en los títulos previos. El alfa de Cronbach de las subescalas fue superior al sugerido por la literatura (Wouters, Maesschalck, Peeters, & Roosen, 2014). La subescala de legitimación con un alfa de 0.89, banalización de 0.90 y normalización de 0.8. En total se obtuvieron 790 cuestionarios completos. Después de pasar el proceso de limpieza de la base de

datos (detallado en la metodología), realizar una revisión de cuestionarios completos y correctamente llenados, se obtuvieron 714, eliminándose los demás por no pasar el filtro detallado previamente.

Figura 04: Modelo de investigación



4.1.1. Análisis de confiabilidad y la validez del modelo de medida

El modelo de medida propuesto para esta sección de la investigación presenta las variables de la ética gris con las variables de legitimación, banalización y normalización. Antes de pasar a la evaluación del modelo se requirió del análisis de su viabilidad y validez (Hair et al., 2017; Martínez Ávila et al., 2018), por lo que la primera parte del análisis implica la especificación del modelo.

El modelo se creó en dos pasos debido a que el propuesto en la investigación es de segundo orden. En la primera fase se realizó el análisis factorial en PLS SEM. En esta primera fase se realizó el análisis de los componentes de primer orden. El modelo graficado se encuentra en el Anexo 11. En este paso se usaron estadísticos

para la estimación del modelo. El coeficiente de regresión estandarizado indica que la cantidad de varianza de la variable ética gris es explicada por las variables de normalización, banalización y legitimación (Tabla 11). Además, en las pruebas estadísticas del modelo estructural se observa que los valores del alfa de Cronbach obtenidos (entre 0,70 y 0,91) superaron el valor umbral de 0,70, lo que indica que se cuenta con consistencia interna. Por otro lado, los resultados de la confiabilidad compuesta (entre 0,70 y 0,90) están por encima del valor umbral de 0,70, lo que demostró la confiabilidad del modelo (Sarstedt et al., 2019). Respecto de la evaluación de la colinealidad esta se considera existente cuando VIF es mayor a 3.3, según Diamantopoulos y Sigauw (2006). Se considera indicios de multicolinealidad cuando el FIV es mayor a cinco y el nivel de tolerancia se encuentra por debajo de 0.20. Los resultados de la evaluación del modelo indican que no existe colinealidad, ni multicolinealidad. Por otro lado, la evaluación de la significancia y relevancia de los indicadores indica que los resultados son adecuados; entre más alto sea el valor de r^2 , más capacidad predictiva se presenta. Hair et al. (2017) recomiendan 0.75, 0.50, 0.25 (sustancial, moderado y débil).

Tabla 11: Estadísticas de los constructos

	R²	R²-ajustado	AVE (constructo)	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta
Ética gris	0.79	0.789	0.501	0.873	0.86

	AVE (constructo)	VIF	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta
Autoridad carismática	0.57	2.30	0.81	0.90
Autoridad legal-racional	0.70	2.21	0.89	0.84
Autoridad tradicional	0.66	1.82	0.73	0.70
Banalización por comparación	0.58	2.69	0.91	0.92
Banalización por desestimación	0.72	2.07	0.71	0.81
Banalización por interpretación	0.54	1.82	0.79	0.61
Normali. por racionalización	0.66	1.81	0.87	0.81
Normali. por rutinización	0.64	1.62	0.70	0.88
Normali. por socialización	0.49	1.16	0.79	0.75

Además, siguiendo lo sugerido por los investigadores, la evaluación de la validez discriminante se realizó siguiendo como criterio los resultados hetero rasgo - mono rasgo (HTMT). Estos se pueden observar en la Tabla 12. Según los metodólogos, los resultados de esta Tabla deben encontrarse por debajo del 0.9 para

indicar la validez discriminante y convergente de los resultados (Hair, JosephBlack, Babin, Anderson, Black, & Anderson, 2018; Sarstedt et al., 2019). Los resultados indican también que es posible realizar con confianza y validez los siguientes análisis.

Tabla 12: Estadísticas de los constructos (HTMT)

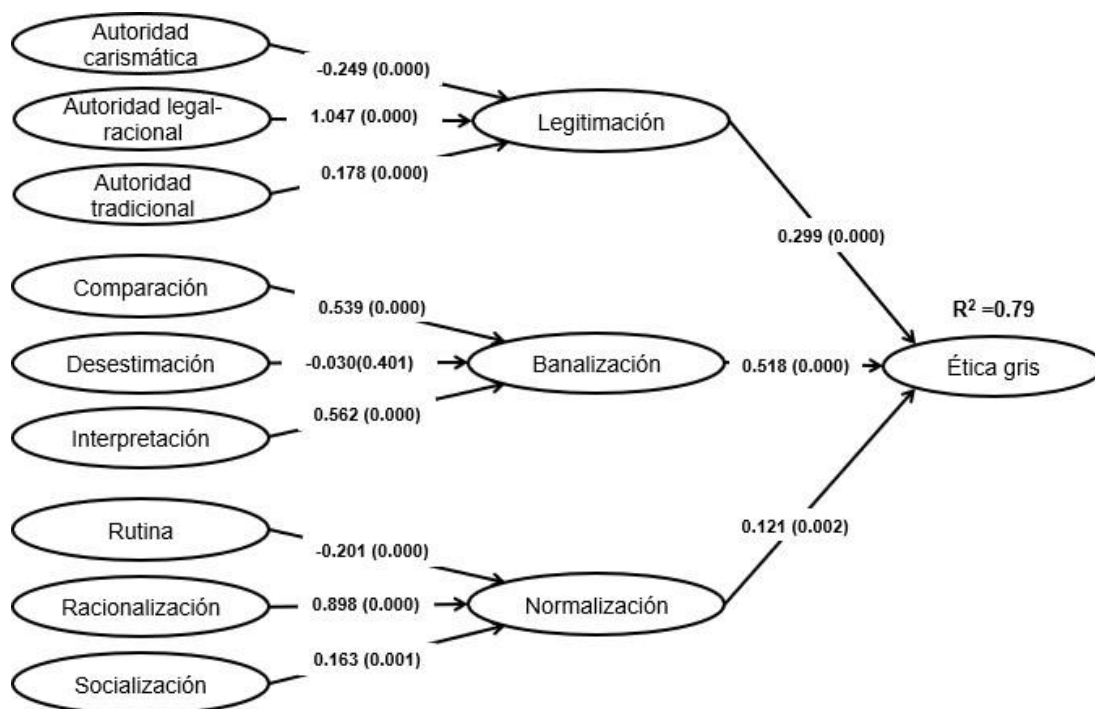
	<u>Ban2</u>	<u>Ban3</u>	<u>Leg1</u>	<u>Leg2</u>	<u>Leg3</u>	<u>Nor1</u>	<u>Nor2</u>	<u>Nor3</u>	<u>Etgr</u>
<u>Ban</u>									
Ban1									
Ban2	0.82								
Ban3	0.80	0.74							
Leg1	0.79	0.80	0.68						
Leg2	0.49	0.60	0.56	0.81					
Leg3	0.81	0.73	0.80	0.77	0.80				
Nor1	0.70	0.65	0.75	0.71	0.77	0.80			
Nor2	0.80	0.80	0.70	0.15	0.56	0.75	0.72		
Nor3	0.20	0.15	0.43	0.11	0.28	0.46	0.54	0.18	
Etgr	0.81	0.75	0.67	0.19	0.56	0.73	0.56	0.78	0.17

Nota. Ban1, Banalización por comparación; Ban2, Banalización por desestimación; Ban3, Banalización por interpretación; Leg1, Autoridad carismática; Leg2, Autoridad legal-racional; Leg3, Autoridad tradicional; Nor1, Normalización por racionalización; Nor2, Normalización por rutinización; Nor3, Normalización por socialización; Etgr, Ética gris.

4.1.2. Análisis del modelo de medida

Los resultados del análisis PLS SEM del modelo se observan en la Figura 05 y la Tabla 13. Tomando en consideración que los “p-valores” de los coeficientes de cada relación son menores que 0.01, se puede afirmar que sus relaciones son significantes y que las hipótesis de investigación se verifican, con excepción de una hipótesis. Además, el valor del R^2 , que indica que el poder explicativo del modelo es de 79%. Esto indica que la varianza del fenómeno de la aceptación y difusión de prácticas de ética gris se explica en un 79% por las variables de la legitimación, banalización y normalización.

Figura 05: Cargas de los valores y p valor en los paréntesis



La evaluación del modelo teórico se describe siguiendo los resultados observados en la Tabla 13. Estos indican que las fuerzas descritas por la legitimación ($\beta_{H1} = 0.299$, $p < 0.000$, t -valor = 7.492), la banalización ($\beta_{H2} = 0.518$, $p < 0.000$, t -valor = 11.611), y la normalización ($\beta_{H3} = 0.121$, $p < 0.002$, t -valor = 3.032) tienen efecto positivo y significativo sobre el uso y difusión de las prácticas de ética gris. Estos resultados soportan la aceptación de las hipótesis H1, H2 y H3.

Tabla 13: Evaluación de las hipótesis

	Estimado	T valor	P valor	Resultado	
<i>Legitimación</i> → <i>Ética gris</i>	0.299	7.492	0.000	H1	Aceptada
Autoridad carismática → Legitimación	- 0.249	4.637	0.000	H1a	Aceptada
Autoridad legal-racional → Legitimación	1.047	26.221	0.000	H1b	Aceptada
Autoridad tradicional → Legitimación	0.178	4.012	0.000	H1c	Aceptada
<i>Banalización</i> → <i>Ética gris</i>	0.518	11.611	0.000	H2	Aceptada
Por Comparación → Banalización	0.539	12.075	0.000	H2a	Aceptada
Por Desestimación → Banalización	- 0.030	0.840	0.401	H2b	Rechazada
Por Interpretación → Banalización	0.562	15.302	0.000	H2c	Aceptada
<i>Normalización</i> → <i>Ética gris</i>	0.121	3.032	0.002	H3	Aceptada
Por Rutina → Normalización	- 0.201	5.710	0.000	H3a	Aceptada
Por Racionalización → Normalización	0.898	26.708	0.000	H3b	Aceptada
Por Socialización → Normalización	0.163	3.414	0.001	H3c	Aceptada

4.1.3. Legitimación y la ética gris

La legitimación en su definición para este estudio se vincula con la fuerza que se percibe tomando en cuenta el tipo de autoridad orientadora de la práctica de ética gris. Los datos analizados indican que esta legitimación tiene una relación positiva y significativa con la ética gris ($\beta_{H1} = 0.299$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 7.492$). Estos resultados confirman la H1. Además, lo observado en la Figura 05 y la Tabla 13 confirman que el tipo de autoridad percibida en el medio como originador de esa fuerza tiene efectos significativos sobre la legitimidad. Es decir, la autoridad carismática ($\beta_{1a} = -0.249$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 4.637$), la legal-racional ($\beta_{H1b} = 1.047$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 26.221$) y la tradicional ($\beta_{H1c} = 0.178$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 4.012$) generan fuerza en el contexto que influye sobre la legitimidad de las prácticas de ética gris. El análisis de los resultados indica que tanto la autoridad legal-racional como la autoridad tradicional generan una fuerza positiva que legitima las prácticas de ética gris. En contraste, la autoridad carismática genera una fuerza negativa, lo que implica que está asociada con una menor legitimidad de estas prácticas. Esto sugiere que la autoridad carismática puede presentar estas prácticas, pero no garantizan su aceptación o percepción como legítimas por parte de los demás individuos.

Los resultados de los análisis observados en la Tabla 13 indican que la relación entre estas variables es significativa es decir las H1a, H1b, H1c se aceptan por tener el soporte estadístico. Estos resultados concuerdan con otras investigaciones que muestran que tanto los gerentes (Al-Khatib, Malshe, Sailors, & Clark, 2011; Cohan, 2002) como los líderes de la organización (Hinrichs, 2007; Schuh et al., 2021) tienen impacto en el uso de prácticas al borde de lo ético o claramente no éticas. No obstante, es relevante señalar que estas prácticas pueden atraer la atención de los individuos que las perciben como contradictorias, especialmente cuando provienen de líderes carismáticos. Esto puede llevar a una menor disposición de guardar silencio e incluso a tomar medidas, como el whistleblowing y, en algunos casos, la renuncia (Pillay, Reddy, & Morgan, 2017; Spoelma et al., 2021).

Los análisis previos permiten sostener que se aceptan las siguientes hipótesis que se discutieron en el marco teórico:

H1: La legitimación tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas de ética gris.

H1a: La autoridad legal-racional tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.

H1b: La autoridad carismática tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.

H1c: La autoridad tradicional tiene influencia sobre la legitimación de prácticas de ética gris.

4.1.4. Banalización y la ética gris

El resultado del análisis muestra que la banalización tiene una relación significativa a nivel estadístico con las prácticas de “ética gris” ($\beta_{H2} = 0.5118$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 11.611$). Este resultado confirma la H2 del modelo. Por otra parte, los resultados observados en la Figura 05 y la Tabla 13 comprueban que dos de los recursos para la banalización evaluados tienen relación significativa con esta, mientras una carece de sustento estadístico para demostrarlo. Es decir, la comparación ($\beta_{H2a} = 0.249$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 4.637$) de las prácticas y la su interpretación ($\beta_{H2c} = 1.047$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 26.221$) generan fuerzas que permiten la banalización de las prácticas de ética gris. Estos resultados empíricos aportan evidencia a los supuestos teóricos propuestos por Bandura et al. (2000), Detert et al. (2012), Land et al. (2014) y entre otros. Estos resultados indican que los procesos cognitivos de comparación y de interpretación le permiten a los individuos observar que las consecuencias de sus prácticas elegidas son, por una parte, mejores que otras que causan más daño (Umphress & Bingham, 2011), y, por otra parte, a pesar de que se generen efectos negativos estos se interpretan en función a los beneficios posibles (Molinsky & Margolis, 2005). Por otra parte, en la muestra analizada, se encontró que la desestimación ($\beta_{H2b} = -0.30$, $p < 0.401$, $t\text{-valor} = 0.840$) no presenta una relación estadísticamente significativa con la banalización de prácticas de ética gris. Lo cual indica que, en el contexto específico de este estudio, la falta de consideración de las consecuencias directas o indirectas de las prácticas éticamente cuestionables no forma parte de las fuerzas que impulsan su uso y difusión.

Aunque estudios previos han sugerido que la desestimación de las consecuencias de dichas prácticas se relaciona con su banalización, es importante reconocer que los resultados pueden variar según la particularidad social del grupo estudiado o las condiciones de investigación (Berkey, 2019; Chen & Lai, 2014; Longo et al., 2019; Nurhidayat & Kusumasari, 2019; Thoroughgood et al., 2011). Es decir, es

posible que en la muestra seleccionada existan variaciones en la percepción individual de la gravedad de las consecuencias, lo que podría afectar la percepción de la banalización. Esto sugiere la necesidad de ampliar la investigación en este tema y considerar futuras investigaciones para comprender mejor cómo la desestimación puede influir en la banalización de prácticas éticas cuestionables en otros contextos o poblaciones.

Los resultados de los análisis observados en la Tabla 13 indican que se aceptan las hipótesis H2, H2a y H2c y se rechaza la H2b, siguiendo los resultados estadísticos.

H2: La banalización tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas la ética gris.

H2a: La comparación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.

H2b: La interpretación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.

y se rechaza la siguiente:

H2c: La desestimación tiene influencia sobre la banalización de prácticas de ética gris.

4.1.5. Normalización y la ética gris

La normalización se vincula con la imagen que se genera en el contexto que una práctica es comúnmente usada o es esperable su uso. Esta percepción se vincula en este estudio como la fuerza que se genera en el contexto para la difusión de las prácticas de ética gris. Los datos analizados indican que esta normalización tiene una relación positiva y significativa con la ética gris ($\beta_{H3} = 0.121$, $p < 0.002$, $t\text{-valor} = 3.032$), lo cual confirma la H3. Por otra parte, los resultados observados en la Figura 05 y la Tabla 13 confirman que las tres formas de normalización evaluadas en la muestra tienen efectos significativos sobre esta. Es decir, la normalización por medio de la rutinización ($\beta_{H3a} = -0.201$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 5.710$), de la racionalización ($\beta_{H3b} = 0.898$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 26.708$) y la socialización ($\beta_{H3c} = 0.163$, $p < 0.001$, $t\text{-valor} = 3.414$) generan fuerzas en el contexto que influyen sobre la normalización de la ética gris en las prácticas empresariales. Analizando los resultados, de las tres formas específicas de normalización (racionalización, rutinización y socialización), se observa que la rutina presenta un efecto negativo significativo en la normalización de

la ética gris ($\beta_{H3a} = -0.201$). Esto sugiere que cuando las prácticas de ética gris se incluyen en la rutina, se justifican o se encuentran razones lógicas para llevarlas a cabo, la percepción de que son comunes o esperables disminuye. Por otro lado, se encontró que tanto la racionalización ($\beta_{H3b} = 0.898$, $p < 0.000$, $t\text{-valor} = 26.708$) como la socialización ($\beta_{H3c} = 0.163$, $p < 0.001$, $t\text{-valor} = 3.414$) tienen efectos significativos y positivos en la normalización de la ética gris. Esto significa que cuando las prácticas se racionalizan o se ven reforzadas a través de la socialización en el contexto empresarial, existe una mayor percepción de que son comunes o esperables.

Estos resultados muestran que, al igual que en investigaciones diversas, las fuerzas de la racionalización, rutinización y socialización de las prácticas tienen impacto en la normalización de la ética gris (Earle et al., 2010; Kump & Scholz, 2022; Y. Liu et al., 2020; May & Finch, 2009; Thiel et al., 2021). Los resultados de los análisis observados en la Tabla 13 indican que la relación entre estos es significativa para las hipótesis evaluadas por lograr el soporte estadístico en la muestra evaluada:

H3: La normalización tiene impacto sobre el uso y difusión de prácticas la ética gris.

H3a: La socialización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.

H3b: La racionalización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.

H3c: La rutinización tiene influencia sobre la normalización de prácticas de ética gris.

4.1.6. Impacto de las variables de control

En el análisis estadístico de la investigación, se incluyeron variables de control para examinar su posible impacto en conjunto con las relaciones en estudio. Entre estas variables de control, se consideraron el género, la edad del individuo, el tipo de empresa, el sector industrial y los años de experiencia profesional. El procesamiento estadístico realizado fue el análisis multigrupo. Este procedimiento permitió evaluar el impacto de las variables de control en el estudio.

Los resultados del análisis indican que las variables género y tipo de empresa no aportan significativamente en la variación del resto de variables de estudio. Es decir, no se encontraron diferencias significativas del uso y difusión de las prácticas

de ética gris en función de estas variables en la muestra analizada. Por otro lado, se encontró que las variables que sí influyen en mayor o menor medida son la edad del individuo, el sector industrial y los años de experiencia profesional. Estos factores parecen tener una asociación significativa con la uso y difusión de prácticas de ética gris. Estos resultados concuerdan con lo que se ha estudiado previamente que muestra el posible impacto de estas variables con respecto de la aceptación de normas (Aguilera, Judge, & Terjesen, 2018; Bruhn, 2009; Wright, 1985).

En resumen, las variables de control género y el tipo de empresa no mostraron un impacto significativo, mientras que la edad, el sector industrial y los años de experiencia profesional son factores que podrían participar en el uso y difusión de prácticas de ética gris por efecto de la legitimación, banalización y normalización.

4.2. Resultados de la sección cualitativa

El análisis cualitativo de esta investigación busca proveer información sobre la conceptualización y la expresión que tienen las prácticas empresariales de ética gris en la vida laboral de los entrevistados. En esta sección, se describen el contexto, los participantes, el análisis de los temas explorados, los hallazgos y la data que la respalda. Se inicia esta sección con la descripción del contexto y los principales entrevistados (Miles et al., 1994). Estos compartieron sus experiencias con respecto del fenómeno en estudio, describieron ejemplos que muestran la existencia de las prácticas de ética gris y de las fuerzas existentes en el contexto para su replicación. Después de esta descripción, se presentan cada uno de los temas explorados en las entrevistas. Este método de análisis está descrito en la sección de metodología y sigue lo sugerido por Creswell (2007).

En cada uno de los títulos, se presentan los análisis acompañados de citas que las ejemplifican. Toda la data colectada permitió explorar, describir y dar respuesta a los objetivos de investigación. Estos últimos se conectan especialmente para reportar la existencia del fenómeno de la ética gris en las prácticas empresariales, y de las fuerzas de la legitimación, banalización y normalización que impulsan su uso y difusión.

4.2.1. Legitimación

Se usó el enfoque interpretativo en el análisis de las entrevistas (Miles et al., 1994) para explorar los fenómenos relativos a la legitimación de prácticas de ética gris. Este fenómeno de legitimación se plantea como una de las fuerzas que orienta el uso de esas prácticas. En este estudio, la legitimación se ha definido como el proceso por el cual un grupo resignifica o cambia la percepción ética respecto de la ejecución de algunas prácticas por la observación de estas en Figuras con autoridad, por lo que algunas se comienzan a interpretar como deseables, propias o apropiadas para el contexto en el que se expresan (Ashforth & Gibbs, 1990; Kostova & Zaheer, 1999; Treviño et al., 2014). La legitimación amplía implícita y explícitamente los parámetros normativos en las organizaciones para permitir la expresión de prácticas grises respaldadas por la autoridad que la origina (Weaver, 2001; Weber, 1978). A continuación, se presentan algunas formas de legitimación exploradas e identificadas en las entrevistas con los ejecutivos.

4.2.1.1. Legitimación por autoridad legal-racional

En las entrevistas se encuentran ejemplos que muestran que la legitimación por autoridad legal-racional está presente. Los entrevistados explican que en la ejecución de las prácticas se encuentra estos principios que se establecen por autoridad legal-racional. En los ejemplos seleccionados, se muestra que se percibe como legitimante el origen de la práctica en la estructura formal organizacional y los sistemas de recompensas implícitos. La siguiente cita, dada por un ejecutivo de una empresa de construcción, muestra que el tipo de autoridad legal-racional otorga legitimidad a los lineamientos detrás de las prácticas. Sugiere que la posición en la estructura de la empresa de quien sugiere la práctica cambia la interpretación de la práctica a la de una orden respaldada por su posición. La autoridad expresada será en algunos casos transversal a la organización y en otras específicas al área.

[...] cuando hay dentro de ese espacio una relación de subordinación, la sugerencia o el comentario suelto no deja de ser tan suelto y, por lo general, hay ... digamos ... la parte subordinada siente algún tipo de compromiso o de ... pucha, o sea ... claro, me lo están diciendo, me lo están sugiriendo, están

diciendo que no me preocupe. Entonces está, como que ... caballero, pues ¿no? (B31)

La cita anterior indica que el tipo de autoridad legal-racional establece la fuerza para la ejecución de la práctica por originarse en una dinámica que incluye subordinación. Es decir, el respaldo de estas prácticas se origina en el sistema de poder que es el marco que asume y otorga su legitimidad (Anand et al., 2004). Aunque existen dudas sobre la ejecución de la práctica, lo determinante es seguir lo que está legitimado y solicitado (X. L. Liu et al., 2021), tal como lo sugiere en la última parte de la cita: seguir las prácticas generadas por estas formas de autoridad se percibe como menos amenazante (Bryant & Merritt, 2021). Esto permite a los usuarios de la práctica justificarse por estar actuando conforme al sistema legitimado (Ashforth & Anand, 2003).

La siguiente cita ejemplifica lo que teóricamente se ha descrito como parte de la legitimación por autoridad legal-racional establecida, impulsada por la aplicación de un sistema de recompensas o castigos. El entrevistado, proveniente del sector de la construcción, un entorno caracterizado por un alto dinamismo técnico y procedimental, describe en el siguiente ejemplo cómo las expectativas impuestas por la organización los orientan a buscar y utilizar estas prácticas para evitar errores o fracasos. Esto es consistente con el estudio de Campbell et al. (2014). Esto muestra que, independientemente de la ambigüedad ética de algunas prácticas, estas se usarán para cumplir con las metas, porque se consideran legitimadas en el medio y su uso se relaciona con felicitaciones o castigos por su actuar.

[...] hay un montón de motivaciones ... motivación misma de ... hasta diría ... de la misma presión de la compañía en siempre tener ... hacer las cosas en el menor plazo posible y eso como que no necesaria ... a veces entiende como que tienes que buscar atajos para lograr las cosas, y esos atajos pasan por inducir a gente o a terceros a hacer este tipo de prácticas ... es más ... sabiendo las empresas que tú estás apurado, sabe que ese apuro puede prestarse para estas cosas (B19).

Estas prácticas las reconocen como no éticas, pero se aceptan porque existe la legitimidad que se fundamente en su racionalidad y la legalidad supuestas para su

ejecución. Es decir, quienes actúan observando estas prácticas en las esferas de autoridad legal-racional, perciben estar actuando conforme a un sistema legítimo. Tal hallazgo coincide con lo mostrado en los resultados de la investigación de Ashforth et al. (2003) y Venard (2009), donde concluyen que el contexto en que aparecen condiciones que permiten la difusión de prácticas grises tienen un impacto mayor cuando se asientan en figuras de poder.

El contexto empresarial ejerce presiones en los entrevistados, orientándolos a buscar estrategias creativas para acortar tiempos y lograr resultados. A pesar de que estas estrategias pueden rebasar los límites éticos, se mantienen porque cuentan con el respaldo de la autoridad legal-racional de quienes promueven estas prácticas. Tal como sugiere Mai et al. (2022), estas condiciones contribuyen a que métodos no convencionales o que traspasan los límites éticos se establezcan como prácticas legítimas en respuesta a las exigencias del entorno y a la interacción con las figuras de poder respaldadas en la estructura organizacional.

4.2.1.2. Legitimación por autoridad carismática

La legitimación por la autoridad carismática se refiere a la fuerza que generan los individuos quienes por su uso se destacan sobre lo ordinario y se convierten en modelos influyentes para otros. En las entrevistas, las respuestas de los participantes del estudio mostraron que este es un factor importante, aunque no se halla tan presente en sus relatos. Aparecen pocos casos que ejemplifiquen el impacto de la autoridad carismática en la legitimación de la práctica para su uso. La siguiente cita, dada por una experta en contabilidad, expresa como el tipo de autoridad carismática trata de rodearse de individuos que siguen su mismo nivel de ética.

[...] si quiero dar un mensaje de impacto, mejor sanciono o le busco la sinrazón a quien sí se comporta de manera ética, ¿para qué? Para quedarme con el montón que se comporta de manera no ética y que me sirve para mis intereses personales y para mi conveniencia. Es por eso que, en muchas empresas, se sabe que hay robos y no se sanciona a quien roba, siguen y siguen ... y más bien se sanciona a quien levanta la mano y denuncia ... (B19)

El ejemplo muestra que algunos individuos usan su autoridad carismática para rodearse de personas con esas características o para usar esa autoridad para moldear a los demás. En este ejemplo, se muestra que la autoridad carismática espera influir en los demás y marcar un estereotipo que domine el grupo (Cialdini, Li, Samper, & Wellman, 2021). Bajo este escenario, existe un mayor deseo de los individuos por complacer a la autoridad percibida, lo cual se demuestra en la intención de enganchar con prácticas no éticas (Tian & Peterson, 2016).

La siguiente cita ofrece evidencia de como la identificación del líder guarda una relación con la ética expresada por los seguidores en el grupo. Además, tal como lo indica la investigación de Lin et al. (2016), incluso los gerentes y ejecutivos de empresas que son reconocidos por sus colegas como individuos éticos pueden verse influenciados por presiones que los llevan a actuar de manera contradictoria o a abandonar la adhesión a la ética promovida en el entorno.

[...] nadie va a ir en contra lo que dice el jefe o bueno, se transforma o se convierte en una situación bastante más difícil de manejar y la toma de decisión se vuelve mucho más difícil cuando viene algo que tú sabes que no es ético o que tienes cuestionamientos sobre eso, pero viene directo del jefe, siempre más complicado (B39).

El uso de la ética social en la organización se ve afectado por la legitimación por autoridad carismática. Los hallazgos indican que el carisma de los líderes genera la apariencia de permisividad en el uso de esas prácticas, o por el contrario, puede generar la percepción de amenaza o riesgo de no seguir lo que es promovido. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos que demuestran que el carisma, como se expresa en las citas, puede fomentar prácticas no éticas y beneficiar el estatus del líder dentro del grupo (Darren et al., 2022; Lin et al., 2016; Wang et al., 2021; Zhang et al., 2020).

4.2.1.3. Legitimación por autoridad tradicional

La legitimación por autoridad tradicional se refiere a la fuerza que se genera en la influencia que tienen algunos por la presión del uso o de la costumbre. Los entrevistados relatan que las prácticas que se usan en parte son influidas porque

quienes las proponen tienen autoridad y permiso de forma tradicional. Esto sucede incluso cuando su tradición contraviene algunas normas respaldadas por algunos marcos legales. La siguiente cita aporta un ejecutivo de empresa comercial:

Pasa en todos lados ... pasa en el gobierno, pasan en todos los niveles de gobierno, hasta ... en fin ... sí, hasta a la policía, digamos, sabes que lo puedes convencer por ese lado ... imagínate ... imagina que lo que no va a hacer, pues, cualquier funcionario de ventanilla ... imagínate (B18)

El relato del experto da cuenta de la existencia de prácticas de ética gris en distintos niveles y que es posible observarlas en individuos con poder tradicional en el medio. La presencia a ese nivel genera la influencia en los individuos para el uso de esas prácticas por encontrar que esas figuras de autoridad tradicional parecieran permitir su uso. Su práctica no convoca juicios éticos en su contra (Bicchieri & Xiao, 2009).

La siguiente cita describe que los individuos en la organización siguen lo tradicionalmente aceptado como legítimo. Esta legitimidad es otorgada por la posición del individuo en la organización, y a esta posición se le asocian históricamente roles específicos. Es decir, lo que se considera legítimo para su rol está asociado a las características de su posición en relación con los demás (Reynoso, 2021b).

[...] Entonces tu legitimidad viene por quién eres y no por la práctica [no ética]. O sea, la práctica [no ética], como tal creo que es aceptada y la legitimidad depende de quién es, yo pienso eso (B19).

Los hallazgos indican que la autoridad tradicional de algunas posiciones en las organizaciones se ha internalizado con ciertos roles esperados asociados a esas posiciones (Wang et al., 2021). Aunque algunas de estas prácticas puedan ser consideradas como no éticas cuando se observan desde fuera de esos contextos organizacionales, se mantienen debido a que logran alcanzar sus objetivos específicos. Además, su legitimación se refuerza porque forman parte de un conjunto de comportamientos que han sido validados y aceptados a lo largo del tiempo mediante el proceso de observación y aprendizaje social dentro de la organización (Lian et al., 2022; Wang et al., 2021). Aquellas personas que ocupan estas posiciones

se ven obligadas a expresar estas prácticas, ya que son parte de las expectativas arraigadas en esos roles específicos (Reynoso, 2018, 2021b). El incumplimiento de estas prácticas puede dar lugar a desafíos en términos de eficacia o incluso a sanciones implícitas dentro de la estructura organizacional.

4.2.2. Banalización

La banalización se explora en las respuestas de los entrevistados en el sentido de la interpretación que hacen sobre las consecuencias de las prácticas no éticas ejecutadas. Las experiencias de los entrevistados muestran algunas evidencias que indican que la banalidad sobre las consecuencias influye en sus elecciones. La banalización impacta sobre los individuos. Estos separan la ejecución de las prácticas de las consecuencias que generan. Lo que influye en ellos para eximirse de responsabilidad sobre los efectos negativos (Arendt, 1999). La banalización de las prácticas de ética gris permite eximirse de las responsabilidades, reinterpretar los efectos, aunque amenacen al bienestar de otros.

4.2.2.1. Banalización por comparación

La banalización por comparación se refiere al proceso de aceptación de una práctica que se ha comparado con otras existentes en el medio, recientemente adoptadas o ya establecidas. Esta comparación se da directamente sobre las consecuencias. De esta forma, si una práctica ocasiona consecuencias toleradas, otras prácticas similares o comparables se podrían usar. El siguiente ejemplo de un empresario en el sector educación muestra esta influencia, haciendo referencia al proceso de elección de prácticas no éticas.

Si es que llevas esa decisión a gran escala y ves a todas las organizaciones de un país haciendo lo mismo, de repente ha sido un impacto, es más, claramente un impacto. Pero viéndolo a tan microescala no se percibe el impacto negativo en ninguna de las partes (B25).

En la cita se representa banalización de prácticas no éticas por comparación porque minimiza o desestima la gravedad de una acción inapropiada al argumentar que, a una escala más pequeña, no tiene un impacto negativo evidente en ninguna

de las partes involucradas. Este tipo de razonamiento sobre las consecuencias justifica prácticas de ética gris, simplemente porque no parecen tener consecuencias negativas y su carácter implícito de norma local hace que estas prácticas sean menos cuestionables que otras. Esto concuerda con el estudio de Sherwood (2022), que aborda esta temática.

El relato del entrevistado sugiere que las prácticas se han comparado con otras en términos operativos, incluyendo sus consecuencias o efectos negativos. Al encontrar que estas son iguales o menores, dan la apariencia de ser prácticas aceptadas debido a la comparación. Este enfoque se corresponde con la investigación de Tenbrunsel et al. (2004), donde se señala que al ser las prácticas similares a las de los líderes o figuras de autoridad, pueden ser utilizadas asumiendo que son aceptables o incluso adoptar una postura pasiva hacia su permisividad.

La siguiente cita representa una banalización de prácticas no éticas por comparación porque justifica o disculpa comportamientos inadecuados o poco éticos al ponerlos en contraste con situaciones más extremas o graves. En el fragmento citado, se menciona que un funcionario llevó a cabo acciones poco éticas en el ejercicio de su responsabilidad, pero luego justifica que estas prácticas se pueden considerarse como "atenuantes" debido a los tiempos difíciles o las presiones políticas en la administración pública.

[...] el funcionario que tuvo a su cargo esa responsabilidad... ese tema (la ética) lo consideraron como un atenuante, pero en la realidad, dado los tiempos y... a veces en la administración pública, las presiones políticas son muy fuertes (para ejecutar la práctica) ... creen que a veces las cosas se pueden hacer de la noche a la mañana o que no hay procedimientos establecidos ... (B41)

La banalización de prácticas no éticas ocurre cuando se minimiza la gravedad de un comportamiento inapropiado o se relativiza comparándolo con acciones más cuestionables o escandalosas (Bartling & Özdemir, 2023; Hancock et al., 2022; Hansen et al., 2023; Sherwood, 2022). Esto disminuye la responsabilidad sobre las consecuencias de estas prácticas y distorsiona la percepción de su impacto real. Como

resultado, los ejecutivos podrían considerar las prácticas de ética gris como aceptables y adoptar una postura pasiva hacia su uso y difusión.

4.2.2.2. Banalización por interpretación

En las entrevistas mostraron con ejemplos que la banalización por interpretación influye en la forma como se avalan cogniciones que permiten a los individuos asumir la aceptación del uso de determinadas prácticas sin advertir las consecuencias o responsabilidades a asociadas. El entrevistado que aportó la siguiente cita explica cómo la interpretación de las consecuencias reduce su efecto inhibitorio de la elección de la práctica.

En el costo beneficio, yo creo que más es el beneficio que el perjuicio ... muchísimo más ...; si el perjuicio fuera tan grande como el beneficio ... yo creo que lo pensaría. Y creo que acá en el Perú, desgraciadamente, no termina habiendo ... termina siendo medio impune la cosa ... o sea, ya ok, sí pues (B37).

En este ejemplo, se muestra la comparación, pero resalta la interpretación. El entrevistado muestra que las condiciones del entorno lo orientarían a tomar ciertas prácticas. El entrevistado considera que los beneficios superan a los perjuicios y percibe cierta impunidad en el contexto, lo que le lleva a justificar sus acciones. Según Moore et al. (2012) la interpretación orienta a los individuos a ese ejercicio cognitivo que les permite asumir estar actuando en función de lo requerido.

Investigaciones previas refuerzan este punto al destacar que la falta de consideración y reinterpretación de las consecuencias influye directamente en la incorporación de significados positivos para justificar el uso de prácticas no éticas, independientemente de sus consecuencias perjudiciales (Thiel et al., 2021; Virtanen et al., 2022; White et al., 2009). Otro ejemplo de la banalización de prácticas no éticas por interpretación lo encontramos en la siguiente cita. En esta, el entrevistado justifica y minimiza las prácticas no éticas al atribuirles a la naturaleza del sector y a las circunstancias de los involucrados.

Yo creo que todo ese sector... lo hace alguna parte porque, claro, son así... otros, de repente, lo hacen para tratar de sobrevivir, de poner su negocio, qué

sé yo... pero es bien difícil, ya ahí no se cuestionan si son éticos o no son éticos... dicen: Oye, todos ellos ganan dinero diario, entonces es para llevar plata para su casa... (B15).

Los hallazgos permiten argumentar que la interpretación de las consecuencias juega un papel importante en la banalización de prácticas no éticas en el contexto organizacional. Los ejemplos presentados ilustran cómo la reinterpretación y percepción de beneficios y la adecuación al entorno pueden llevar al uso y difusión de la ética gris en las prácticas organizacionales.

4.2.2.3. Banalización por desestimación

Se interpreta en las entrevistas que en la banalización de las consecuencias su desestimación está presente. La banalización por desestimación se refiere al proceso por el cual los individuos eligen prácticas no éticas dejando de reconocer la existencia de daño por la práctica elegida. Estas las minimizan o desconocen. Incluso, en algunos casos, las víctimas están ausentes, desconocidas o son abstraídas del análisis (Anand et al., 2004). Un ejecutivo consultor de contabilidad de empresas describe este fenómeno en la entrevista en la siguiente cita:

Sí, por supuesto ... o sea, cuando hay claridad acerca del impacto negativo es más difícil tomar ese tipo de decisiones. Si es que no hay claridad del impacto negativo porque, claro, una forma de verlo puede ser y digamos ... o sea, es simplemente mi asunción, pero es claro ... o sea, que le va a afectar pues ... a la SUNAT ... si es que recibe 100 soles más o 100 soles menos ... no le va a mover la aguja, no va a haber un impacto, no pasa nada (B27).

El entrevistado indica que en el contexto los individuos pueden reconocer que sus prácticas son inapropiadas, pero no reconocen en esta evaluación sus efectos. En este ejemplo, se muestra el desplazamiento de la responsabilidad. El ejecutor de la práctica no se reconoce como responsable sino tan solo un medio inocuo. Además, se observa la difusión de las consecuencias e indica que, siendo una práctica ampliamente difundida, las consecuencias de su acto se pierde junto con otras similares.

La siguiente cita muestra que la desestimación de las consecuencias aparece como una fuerza para su banalización. En ella, se comenta la experiencia de un ejecutivo quien al realizar un trámite ante una organización pública tiene que usar prácticas reconocidas como no éticas, pero aceptadas. La situación expresa la despreocupación por las consecuencias relativas a las prácticas. Esto concuerda con la investigación de Thoroughgood (2019) que observa que los individuos tienden a involucrarse con esas prácticas porque las consecuencias no son graves, ya sea para ellos o para los afectados.

[...] ¿qué hacen?... hacen lo que tú no estás dispuesto a hacer, es decir, yo te lo puedo sacar, te voy a cobrar tanto, pero yo me encargo de hacer el trámite... tú no te vas a enterar de qué va a suceder, pero tú tienes tu documento en 20 días. Ellos ya saben que internamente despliegan, pues toda la cantidad... en fin... los incentivos necesarios para que sucedan. (B25)

A través de las entrevistas y análisis realizados, se identifica a la banalización de las consecuencias por desestimación. Esta se manifiesta en la minimización de los efectos negativos que conllevan a ignorar sus efectos. Los entrevistados señalaron que, cuando no existe una visión clara de las repercusiones, estas se pueden desestimar, lo cual puede facilitar la adopción y replicación de las prácticas.

4.2.3. Normalización

Los entrevistados comentan sobre la existencia de la normalización de las prácticas en el medio interorganizacional. Esta normalización se presenta como la fuerza que le da respaldo a las rutinas establecidas de la organización, generando en estas la percepción de ser ordinarias, haciendo de su ejecución racional, algo permisible y esperable, tanto para quienes están en las organizaciones, como para quienes ingresan a esos contextos. La normalización favorece la creación de subculturas en el contexto en el que se aceptan estas prácticas de ética gris (Bonner et al., 2016; Mayer et al., 2012; Vitell & Festervand, 1987). La siguiente cita recogida de un ejecutivo experto en tecnologías de la información (TI) muestra la existencia de este fenómeno.

[...] creo que se presta más a una cultura de ... así se hacen este tipo de cosas o no va a pasar nada ... pero, claramente no está validado de forma directa o de forma formal por alguien (B34)

En esta cita, el entrevistado expresa que existe una convivencia histórica con estas prácticas. Lo explica en términos de cultura para hacer referencia a que se trata de condiciones más o menos estables a las cuales se adaptan quienes ingresan. La experiencia con esas prácticas indica que, siendo parte íntegra de sus rutinas, se aceptan. El estudio de Venard (2009) expone resultados similares, además muestra que la normalización de las practicas puede generar cambios en los marcos de referencia institucional.

4.2.3.1. Normalización por socialización

El análisis de las entrevistas sugiere que la normalización de la ética gris se puede dar por socialización. Este proceso indica que existe un espacio informal que es conocido por quienes actúan en él. En ese espacio se pone en conocimiento un grupo de ideas y conductas que sobrepasan lo ético a nivel social. La siguiente cita de la entrevista con un experto en TI indica la presencia del fenómeno de la ética gris y forma de normalización.

Yo creo que es parte de la cultura que no está escrita en ningún lado, pero que se vive, se vive en interacciones, en la suma de la experiencia y a lo largo del tiempo es ... claramente ... se da a través de una estructura y comunicaciones y espacios informales (B29)

En su relato, el entrevistado explica que estas prácticas se normalizan por socialización en grupos. Resalta que la interacción es el componente social que facilita el contacto con estas prácticas (Schwepker & Good, 2017). La interacción indica la observación, ejecución y conversación. Además, indica que al ser prácticas que no son aceptadas abiertamente, se establece en lo tácito de las interacciones. Esto incluye lo que se expresa en los espacios informales. Estos son espacios que la organización no gestiona, algunos son espontáneos y tienen el propósito de poner en uso común las experiencias (Bicchieri & Chavez, 2010).

Teniendo en cuenta que los individuos comparten, aprenden y adoptan la ética de la organización y su contexto (Lund, 2000). La normalización por socialización involucra las prácticas y las hace común a quienes interactúan con estas. Esta normalización ejerce influencia en su ejecución por la autoridad y poder que esta tiene para el logro de tareas u objetivos. En el siguiente ejemplo, se muestra que el supervisado, conoce de la dinámica existente y socializada para el cumplimiento de las obligaciones, que aparentemente son creadas por el inspector, y que se deben seguir en favor de la organización, aunque no sea ética esa práctica.

El inspector a veces tiene relación con alguna compañía que vende algunos insumos [...] por ejemplo venden luces de emergencia, venden extintores... entonces, claro, sus observaciones se enfocan en que te falta... a pesar de que tienes... te faltan 30 extintores más... pero si quieres, yo te los traigo, me los compras y yo te hago pasar la inspección... cosas de esas [...] lo lógico es que le acepte la observación y a tu propio proveedor le compre los extintores... y lo hagas... pero a veces pues, se dejan ganar [...] y dice: Ya ok, tráeme los 20 o 30 extintores, yo te los compro (B11)

El ejemplo previo también comienza a mostrar lo que Schwepker et al. (2017) sugieren. La socialización implica la internalización de valores, normas y estándares que son observados y a su vez esperados. Lo socializado en el entorno provee de la información de lo que realmente se espera en el desempeño de un rol. Para el caso, el supervisor de la obra y el encargado de esta, se encuentran en una dinámica aceptada por el cliente y el proveedor. Entonces, usar esas prácticas socializadas podría estar generando la percepción de su normalidad y la presión de uso porque reduce la ambigüedad o el miedo a expresarlas o usarlas en favor de la organización.

4.2.3.2. Normalización por racionalización

En esta investigación, se sintetizó, el concepto de racionalización a los componentes principalmente cognitivos de esta. La racionalización es el proceso por el cual el individuo hace una elaboración mental de ideas que le permite justificar de forma lógica sus elecciones. Esta actividad sigue elementos lógicos abiertos y en algunos casos sesgados. Estos sesgos le permiten evitar la reflexión sobre algunos elementos que podrían restar la congruencia a sus acciones.

El siguiente ejemplo viene dado por un experto en el sector de construcción muestra el proceso de racionalización. En esta cita, se muestra cómo se normaliza y se justifica el uso de la omisión de procedimientos, la cual es una práctica difundida entre diversas organizaciones.

Si es que presentamos información parcial ya no nos vamos a ver perjudicados nosotros y tampoco el ente fiscalizador, entonces, creo que esa es la lógica del raciocinio para tomar la decisión de ... no hay un claro impacto negativo en ninguna de las partes, entonces se asume o se entiende que no hay ningún perjudicado y, por ende, se minimiza la parte no ética de la decisión tomada (B21).

El entrevistado relata sobre su trabajo y su interacción con la administración pública representado por los fiscalizadores. En el ejemplo, se resalta el proceso mental que siguen quienes usan esas prácticas. Estos asumen la normalización de su uso y en esta misma el permiso para ejecutar algunas prácticas no éticas. En el ejemplo, esto se muestra en la forma de saltar algunos procedimientos. La racionalización de esta práctica se describe en términos que justifican la lógica de su uso, lo cual coincide con otras investigaciones (Bonner et al., 2016; Mayer et al., 2012; Vitell & Festervand, 1987). En la siguiente cita se refuerza la evidencia de la normalización por racionalización.

Yo creo que ellos ya no se cuestionan: ¡Uy, no estoy siendo ético! Es simplemente ya mi cultura de trabajo, es mi cultura combi que es: voy a lo informal, me multan y no importa, ya es la ausencia del Estado, yo creo que es la ausencia del Estado, que ya luego... tú dices... ¿cómo es esto?, es una jungla... pero mira tú, ya no lo puedes mover (B15)

En este caso, el entrevistado justifica las prácticas grises con argumentos para validarlas. Utiliza la racionalización para dar sentido a estas prácticas, y además, su mención a una cultura de trabajo sugiere que en esos espacios la ética puede carecer de importancia, lo cual se ha observado en investigaciones previas (Lian et al., 2022; Moutousi & May, 2018; Stevens et al., 2012). La ausencia de cuestionamiento define a esas prácticas como algo común y aceptado en ese entorno (Molinsky & Margolis, 2005).

Los hallazgos en las entrevistas sugieren que la racionalización desempeña un papel importante en la ejecución y perpetuación de prácticas grises en las organizaciones. Al validar sus acciones a través de argumentos racionales, los individuos pueden cambiar sus perspectivas sobre la ética e incrementar su tolerancia con estas.

4.2.3.3. Normalización por rutinización

En la experiencia de los entrevistados, se recoge información sobre la inclusión de prácticas de ética gris en la rutina organizacional. La normalización por la rutinización se describe en términos de la inclusión en el sistema de interacción de tareas realizadas en la organización. Estas tareas se encuentran descritas en un sistema interdependiente. En esta interdependencia, se observa que cada una de las fases puede ser antecedente o consecuente de otras previas. La estructura generada por las rutinas en la organización genera seguridad de ejecución para los miembros (Arellano Gault, 2017; Greve et al., 2010; Stevenson, 2006). La inclusión de las prácticas grises en la rutina genera esta seguridad, pero además perciben esta interdependencia. Estableciendo de esta forma creencias de cómo son los procesos aceptados en la organización. En el siguiente ejemplo, un ejecutivo describe su percepción sobre la inclusión de esas prácticas a nivel supra individual. Específicamente lo describe en términos de la cultura, pero además describe su inclusión de las prácticas en la rutina.

[...] creo que se presta más a una cultura de ... así se hacen este tipo de cosas o no va a pasar nada ... pero, claramente no está validado de forma directa o de forma formal por alguien [...] (B29).

El entrevistado, quien trabaja en el sector de TI, indica que, desde su vivencia, la inclusión en la rutina respalda la impunidad. Además, describe que, al estar inmerso en esta situación, quienes estén en ese entorno, reconocen la práctica como común. En el siguiente ejemplo, se reafirma que existen condiciones en el contexto que influyen la inclusión de esas prácticas en la rutina.

De una u otra forma siempre es más fácil ser informal y siempre es más fácil caer en corrupción y entrar en favores... porque es la cultura. El elegir no hacer eso siempre es más difícil porque el sistema te va a ser más lento (B23).

El entrevistado explica que existen estas prácticas que se incluyen en la rutina. Describe el fenómeno como parte de la cultura, pero también indica que esta establece condiciones. Estas condiciones son las que permiten el flujo del trabajo o no. Visto desde este punto de vista, quienes están en este medio tenderán a seguir lo establecido por la rutina para lograr sus objetivos. La investigación de Stevens et al. (2012) coinciden en que las estructuras organizacionales a veces son superadas, por los esquemas de interacción generados por las rutinas que se establecen.

Por otra parte, en los ejemplos también se observa que la interacción rutinaria con estas prácticas las invisibiliza, haciéndolas parecer ordinarias, lo cual concuerda con lo propuesto por Kump et al. (2022). Esta rutinización, que se ha descrito en los ejemplos, actúa como un impulsor para la normalización de diversas prácticas, incluidas las de ética gris. La incorporación en la rutina organizacional puede llevar a que los individuos las acepten como parte natural del funcionamiento y se disminuya su cuestionamiento.

4.2.4. La ética gris en las prácticas empresariales

Las prácticas empresariales son tan diversas como la creatividad de los agentes que las ejecutan y los permisos implícitos existentes en el medio. Lo esperado es que esa diversidad siga los lineamientos sociales y el marco institucional de su contexto (Aguilera et al., 2018; Bicchieri & Dimant, 2022; Bicchieri & Xiao, 2009). Sin embargo, desde una perspectiva ética, la realidad da cuenta de que existe un espacio intermedio de prácticas que se usan con frecuencia y que entendemos como prácticas de ética gris. Al respecto, los entrevistados exponen la existencia de ese espacio en sus respectivos contextos. Explican que es observable en las prácticas dirigidas al interior de la organización y en las interacciones con otras organizaciones.

El siguiente ejemplo fue brindado por un especialista consultor empresarial. En su experiencia, prácticas como la relatada, de gestión de personal, se encuentran difundidas en las organizaciones y comprometen varias áreas. Esa facilitación de

contratación es común a muchas organizaciones y se expresa en diversos niveles. Esta expresión, además, está revelando que esa práctica se realiza sin necesariamente exigir una presión externa. No incumple con leyes específicas en el sector privado, pero se reconoce que sobrepasa lo ético a nivel social, por lo que se reconoce la existencia de la ética gris en esta práctica.

Porque hoy en día, todo lo que vemos, al menos en Latinoamérica, no está muy orientado a este tema de la meritocracia, que va dentro de estos comportamientos éticos. Un comportamiento ético conlleva a respetar las reglas de juego, a que, para una posición, obviamente tiene unas características que hay que cumplir ... años de experiencia, estudios concluidos en la universidad, maestría ... pero hoy en día, ¿eso se está respetando? No se está respetando (B37).

El siguiente ejemplo brindado por un experto del área comercial de una empresa proyecta la expresión y el conocimiento de estas prácticas en la interacción con otras organizaciones y entre los individuos. Además, reconoce que en el sector empresarial privado existen ciertas aperturas permitidas para la variación de las prácticas para “flexibilizar” la aplicación de normas. Es decir, aparece la aplicación intermitente de la ética o su ejecución gris.

[...] a mí me parece una típica zona gris porque, si bien es cierto, en el sector público está regulado, no puede abarcar todos los supuestos; y en el sector privado es más flexible esa regulación ... el criterio de si internamente a la empresa le conviene o no le conviene hacerlo en ese momento ... finalmente no es una ley aplicable al sector privado (B3).

Los entrevistados indican que existe esta zona de ética gris en las organizaciones. Estos describen ejemplos de prácticas que se expresan en su interacción con personas, instituciones (Estado) y otras empresas. Las entrevistas analizadas concuerdan con la investigación de Venard (2009), en tanto se muestra la existencia de prácticas de este tipo a nivel organizacional y en sus niveles internos. Por otra parte, estas prácticas se dirigen usualmente al beneficio grupal o de la organización en primer lugar, aunque se reconozcan como no éticas, lo que concuerda con la investigación de Umphress et al. (2022). Además, las afirmaciones

de los entrevistados indican que existen espacios donde el compromiso con la ética y la transparencia son discutibles (Zhillia et al., 2018).

4.3. Integración y análisis de los resultados

En este título se integrarán los resultados de nuestro estudio mixto convergente paralelo. La integración de los resultados se realizará utilizando la técnica de la comparación lado a lado (Creswell & Plano, 2018). Se seguirá en la integración el propósito del estudio, el cual fue explorar la ética gris expresada en las prácticas empresariales y las fuerzas que existen en el medio que permiten su difusión. En el capítulo de metodología se describió el método y en la Figura 02 se muestra de forma visual los pasos seguidos. En los siguientes párrafos, se presenta la integración de los resultados obtenidos.

El propósito de la integración de los resultados es brindar una explicación consistente y enriquecida de los factores que contribuyen al uso y difusión de las prácticas empresariales de ética gris. Este propósito se logra con la elaboración de una matriz (Tabla 14) que permite la integración visual de los distintos tipos de data (Creswell & Plano, 2018; Miles et al., 1994). La integración descrita sigue los lineamientos propuestos para el abordaje del fenómeno de estudio. Esta matriz permite la síntesis y comparación de los resultados cualitativos y cuantitativos (Creswell & Plano, 2018).

La organización de la matriz es una adaptación de los estudios de Clementson (2014) y Polinia (2017). Esta matriz se basa en la presentación, en una serie de columnas, que muestran las dimensiones del fenómeno de estudio, los resultados cuantitativos, los resultados cualitativos y la evaluación de ambos resultados con lo propuesto en la investigación. En cada fila de la matriz, se organizan los resultados por dimensión para compararlos por separado. Primero, la data cuantitativa muestra la evidencia numérica del fenómeno en cada dimensión. Segundo, los resultados cualitativos presentan ejemplos y análisis de la dimensión correspondiente a la fila. En la última columna de cada fila de la matriz se indica si los datos cuantitativos y cualitativos relativos a la dimensión convergen o no. Se usa la etiqueta de "congruente" cuando los resultados cuantitativos y cualitativos se confirman entre ellos y con lo sugerido a nivel teórico. La etiqueta de "ampliación" se usa en los casos

donde los resultados proveen información convergente, o bien disímil entre sí, aunque no contradictoria, y su análisis indica un hallazgo adicional sobre lo planteado a nivel teórico. La etiqueta de “contradictorios” se usa en los casos donde los resultados proveen diferentes perspectivas sobre los fenómenos, son opuestos entre sí y/o contradictorios con lo propuesto a nivel teórico. Esta matriz presenta información cuantitativa y cualitativa sobre las prácticas de ética gris y las fuerzas que existen en el medio para su uso y difusión.



Tabla 14: Matriz de integración

Dimensiones	Resultados Cuantitativos	Resultados Cualitativos	Evaluación de resultados
<i>Legitimación</i>	La legitimación tiene una relación positiva y significativa con la ética gris ($\beta_{H1} = 0.299, p < 0.000$). Lo que indica que las prácticas de ética gris se usan y difunden cuando está legitimada.	Los entrevistados dan cuenta de la existencia de una legitimación especial para las prácticas en discusión. José indica <i>“las empresas por sí mismas también tienen un perfil y una legitimidad propia en el que sus prácticas se puede legitimar más fácilmente”</i>	Congruente
Autoridad carismática	La autoridad carismática ($\beta_{H1a} = -0.249, p < 0.000$) tiene un impacto negativo y significativo para la legitimación de prácticas de ética gris. Los individuos con autoridad carismática generan menos legitimación de sus prácticas de ética gris.	La autoridad ganada por el carisma y antigüedad puede influir en otros para usar prácticas grises en favor de algunos. Juana indica que <i>“(…) había personas que no calificaban y, obviamente, tendrían que ser retiradas (…). Sin embargo, en esa organización, una persona con poder indicó que esa decisión era incorrecta (…).”</i>	Contradictorios
Autoridad legal-racional	La autoridad legal-racional ($\beta_{H1b} = 1.047, p < 0.000$) tiene una relación positiva y significativa con la legitimación de prácticas de ética gris. Esto indica que la autoridad establecida por el sistema de la organización genera que las personas se vean influidas por dicho poder.	La autoridad legal-racional que respalda la estructura de la organización genera dinámicas que fuerzan la elección de algunas conductas. Alan relató <i>“Si es que sí hay subordinación, la sugerencia viene con un poco más de carga ... digamos (…) es una sugerencia que (…) conviene hacerlo, que deberías hacerlo”</i> .	Congruente
Autoridad tradicional	La autoridad tradicional ($\beta_{H1c} = 0.178, p < 0.000$) tiene una relación positiva y significativa con la legitimación de prácticas de ética gris, lo cual implica que el poder que otorga la tradición y la costumbre influyen en la legitimación de las prácticas de ética gris.	La autoridad tradicional genera la percepción de poder e influencia en personas en la organización. Estas pueden usar esa condición para impulsar el uso de prácticas de ética gris. Fernando explica que la tradición permite que algunas personas ganen poder y las hace invulnerables al escrutinio <i>“hace varios años, hay (personas) que se encargan de gestión (…) trámites fueran de cómo está en el manual de procedimiento, (lo legal) demoraría”</i>	Congruente
<i>Banalización</i>	La banalización de las consecuencias tiene una relación significativa a nivel estadístico con las prácticas de “ética gris” ($\beta_{H2} = 0.5118, p < 0.000$).	La banalización permite que en la evaluación de las prácticas no se consideren las consecuencias de estas o de la parte de responsabilidad de quien las	Congruente

Por Comparación	<p>Esto indica que las consecuencias del uso de las prácticas son dejadas de lado en su elección y ello genera la percepción de su ausencia, permitiendo a las personas asumir su permisividad.</p> <p>La comparación tiene un efecto positivo y significativo con las prácticas de ética gris ($\beta_{H2a} = 0.249, p < 0.000$). Esto indica que el proceso mental de comparación entre las prácticas y sus consecuencias frente a prácticas similares y de consecuencias próximas se vean como alternativas. Es decir, una vez que una se usa la probabilidad de usar otras similares se incrementa.</p>	<p>lleva a cabo. <i>“yo creo que para ellos el tema ético ya es un punto ciego, simplemente es mi forma de supervivencia. (...) ya no se cuestionan (...) Es simplemente ya mi cultura de trabajo”</i></p> <p>La banalización por comparación genera que las prácticas se usen, y aparezca la reducción de la consideración del tamaño de sus consecuencias. Alan indica que <i>“Si es que llevas esa decisión a gran escala y ves a todas las organizaciones (...) (tiene) impacto (...). Pero viéndolo a tan microescala no se percibe el impacto negativo (...)”</i></p>	Congruente
Por Desestimación	<p>Los resultados indican que la desestimación de las consecuencias no se relaciona significativamente con las prácticas de ética gris ($\beta_{H2b} = -0.30, p < 0.401$). Este resultado es distinto a lo que se sugiere en la literatura.</p>	<p>La existencia y conocimiento de una consecuencia evita que se exista la desestimación. Conocer que algo puede causar puede frenar la elección de una práctica. Pero la evaluación de un tamaño pequeño hace que se desestime. Alan comentó <i>“(...) cuando hay claridad acerca del impacto negativo es más difícil tomar ese tipo de decisiones. Si es que no hay claridad del impacto negativo (se usa)”</i></p>	Contradictorios
Por Interpretación	<p>La interpretación de las prácticas se relaciona significativa y positivamente con las prácticas de ética gris ($\beta_{H2b} = 1.047, p < 0.000$). Es decir, la interpretación de las consecuencias genera la fuerza que permiten la banalización de las prácticas de ética gris.</p>	<p>La interpretación del efecto de las consecuencias genera la percepción de permisible para algunos. Esto presiona a quien está en el contexto a usar las mismas prácticas, en caso deseen resultados similares. Fernando explica que <i>“En el costo beneficio, yo creo que más es el beneficio que el perjuicio ... muchísimo más ... si el perjuicio fuera tan grande como el beneficio ... yo creo que lo pensaría”</i>.</p>	Congruente
Normalización	<p>Los datos analizados indican que la normalización tiene una relación positiva y significativa con la ética gris ($\beta_{H3} = 0.121, p < 0.002$). Esto indica que el uso frecuente hace que estas prácticas sean comunes, aceptables y esperables en el contexto.</p>	<p>La normalización de las prácticas genera en el medio el permiso implícito para su ejecución. Al encontrarse a este nivel social, es normal que otros la vean y la acepten. Juana al respecto indica <i>“Mucho, se habla en el país del sistema (que) es corrupto, entonces hay que alinearse a ese sistema (...), donde finalmente muchos lo ven como un acto normal”</i></p>	Congruente

Por Rutina	La inclusión en la rutina tiene un impacto negativo significativo en la legitimación de las prácticas de ética gris ($\beta_{H3a} = - 0.201, p < 0.000$). Este resultado puede indicar que la rutina que cumple con normas éticas tiene menor tolerancia hacia prácticas grises.	La incorporación en la rutina hace que las prácticas se encadenen entre ellas y sea, hasta cierto punto, obligatorias de realizar. El entrevistado Gerónimo explica como la práctica esta en la rutina “(...) <i>hay ingenieros que trabajan para ti, por ejemplo, y que están relacionados con empresas que ellos representan (...) resulta que la ferretería es de su hermano, es desde su cuñado, es de su amigo</i> ”.	Ampliación
Por Racionalización	La racionalización tiene una relación significativa con la normalización ($\beta_{H3b} = 0.898, p < 0.000$). Este resultado sugiere que el proceso mental por el cual se justifica el uso normal de una práctica impulsa su uso y replicación.	La racionalización influye en la normalización de la práctica ya que permite la organización lógica de la elección de una práctica. Aunque en este proceso no se considere lo socialmente esperado. Fernando comenta en su experiencia como se reflexiona para el uso de una práctica no ética “ <i>algunas empresas que dicen: Yo prefiero pagarle al señor de fiscalización y seguir trabajando tranquilo</i> ”.	Congruente
Por Socialización	La socialización de las prácticas tiene relación significativa con su normalización ($\beta_{H3c} = 0.163, p < 0.001$). Este resultado indica que la socialización de las prácticas genera su conocimiento por el grupo y la influencia para su uso.	La socialización de las prácticas genera situaciones de convivencia con estas. De esta forma, se establecen en el medio y comparten entre grupo. El entrevistado Alan da cuenta de este “(...) <i>es parte de la cultura que no está escrita en ningún lado, pero que se vive, se vive en interacciones, en la suma de la experiencia y a lo largo del tiempo (...) se da a través de una estructura y comunicaciones y espacios informales</i> ”	Congruente
Ética gris	El poder explicativo del modelo es de 79%. Esto indica que la varianza del fenómeno se explica en un 79% por las variables de la legitimación, banalización y normalización.	Las prácticas usadas en las organizaciones como éticas pueden ser vistas como no éticas por la sociedad. Estas prácticas grises se replican y difunden porque existen estas fuerzas en el contexto que impulsan su uso y difusión.	Ampliación

Los resultados cuantitativos recogen información numérica sobre el fenómeno y demuestran la significatividad de la interacción entre las variables. Por su parte, los resultados cualitativos muestran su existencia en la práctica empresarial. Ambas secciones del estudio se complementan para fortalecer la teoría que se discute en esta investigación. Los resultados integrados muestran que el modelo teórico planteado permite explicar el fenómeno de la existencia de la ética gris en las organizaciones y de fuerzas que impulsan su uso y difusión. La mayoría de los resultados son congruentes y convergentes. Sin embargo, se observa que los resultados estadísticos de la legitimación por autoridad carismática y banalización por desestimación no concuerdan con los cualitativos.

En su mayoría, los resultados numéricos y evidencias cualitativas son congruentes. Esto indicaría que los fenómenos evaluados existen en la realidad y que la dinámica que generan en el medio está comprobada. Esta integración de los resultados confirma lo propuesto a nivel teórico. La ética gris está presente en las prácticas empresariales del contexto peruano. La evidencia muestra que, desde la perspectiva de quienes se reconocen como miembros de una organización, en esta se usan prácticas de ética gris. Es decir, reconocen el uso de prácticas que presionan los límites de lo que se considera ético socialmente (Land et al., 2014; Mazar et al., 2008), pero que son útiles o funcionales a los objetivos de las organizaciones (Bruhn, 2009). Esto concuerda con lo sugerido por Umphress et al. (2011) y Lian et al. (2020). Las experiencias recogidas dan cuenta de que estas prácticas se dirigen para favorecer en primer lugar a la organización y son parte de las estrategias vinculadas al desempeño de las organizaciones.

La integración de los resultados de nivel cuantitativo y cualitativo muestra puntos de convergencia, ampliación y contradicción. Esto revela, por un lado, los niveles de influencia de las fuerzas y, por otro, muestra ejemplos de su uso. En la Tabla 12, se observa que en su mayor parte los resultados son convergentes. Esto concuerda con lo propuesto en la investigación. La legitimación, banalización y normalización participan como fuerzas que impulsan el uso y difusión de prácticas de ética gris. Las prácticas ocurren con el propósito de conseguir ventajas en primer lugar para la organización y responden también a los intereses individuales de quienes las ejecutan. La congruencia entre los resultados da evidencia que podría corroborar que

esas prácticas no solo afectan a las organizaciones, sino a lo que ocurre alrededor de las mismas, lo cual condiciona la interacción de los individuos y las organizaciones.

En cuanto a la legitimación, los resultados y hallazgos son congruentes en su mayoría, aunque también se observa una contradicción. Las formas de autoridad legal-racional y tradicional discutidas y propuestas teóricamente encuentran respaldo empírico en la investigación. Los individuos muestran confianza en que sus prácticas tienen permiso y respaldo por las formas de autoridad en el medio. Es decir, muestran que, a pesar del desenganche de la ética social, sus prácticas tendrán la aprobación de las figuras de autoridad identificadas o serán merecedores de una evaluación positiva frente a los ojos de ellos (Lee, Schwarz, Newman, & Legood, 2019). Los resultados muestran que esta percepción está difundida en la muestra recogida. Además, indica que esta variable explica de forma adecuada parte del fenómeno del uso y difusión de prácticas de ética gris por influencia de la legitimación.

Por otro lado, se observa la contradicción entre los resultados cualitativos y cuantitativos con respecto a la autoridad carismática, y la literatura previa puede proporcionar una explicación parcial para esta. La investigación previa sugiere que la autoridad carismática puede influir en otros individuos al punto de justificar prácticas no éticas porque provienen de esa figura carismática (Lin et al., 2016; Wang et al., 2021). Sin embargo, es importante resaltar que cuando una autoridad carismática, que es percibida como ética por los demás, adopta esas prácticas grises, podría enfrentar el rechazo, la denuncia y eventualmente la renuncia de quienes la rodean (Nurhidayat & Kusumasari, 2019; Spoelma et al., 2021). Es decir, la percepción de ética en la figura carismática juega un papel crucial en la aceptación o rechazo de las prácticas que esta adopte.

En cuanto a la banalización, los resultados cualitativos y cuantitativos son congruentes, tanto por efecto de la comparación, como de la interpretación de las consecuencias. La congruencia a nivel de la comparación y la interpretación indica que se trata de fuerzas que actúan en los individuos, grupos y organizaciones. La comparación de las consecuencias de las prácticas ha mostrado estar presente en su elección, poniendo en consideración que, a pesar de tener impactos negativos, se elige porque las otras opciones disponibles eran peores. Por su parte, el análisis de la interpretación de las consecuencias como fuerza es congruente en la sección

cualitativa y cuantitativa. La interpretación de las consecuencias les permite justificar su uso. Esto reduce su percepción de responsabilidad y, además, indican actitudes perjudiciales, a veces inadvertidas, para con otros grupos. La interpretación como fuerza da cuenta de indicios sobre la indiferencia intergrupal. Estos resultados muestran parte de la obediencia a los objetivos del grupo y la existencia de un doble estándar entre los individuos, lo cual diferencia su preocupación por las consecuencias según su vínculo con el grupo.

Por otro lado, se observa una contradicción de los resultados y hallazgos en la banalización por desestimación. Los resultados cuantitativos no proporcionan suficiente evidencia para considerarla como una fuerza que impulse el uso y difusión de las prácticas de ética gris en el grupo de estudio. Sin embargo, la sección cualitativa del estudio muestra que sí existe la evaluación del efecto de las consecuencias en la elección de las prácticas, lo cual podría contener su elección y, por ende, esta fuerza actuaría de forma contraria a lo propuesto como hipótesis. El estudio sugiere que los individuos solo utilizan estas prácticas cuando consideran que las consecuencias conocidas son pequeñas y evitan su uso cuando prevén consecuencias mayores para la organización o para sí mismos. Es importante tener en cuenta estas diferencias en los resultados y hallazgos; sin embargo, la evidencia en otras investigaciones sugiere que la desestimación de la consecuencia influye en las elecciones de las conductas (Berkey, 2019; Chen & Lai, 2014; Longo et al., 2019; Nurhidayat & Kusumasari, 2019; Thoroughgood et al., 2011). Esto indica que la influencia de la desestimación en el comportamiento puede variar dependiendo del contexto y las condiciones específicas de cada situación.

En cuanto a la normalización, la integración de los resultados muestra la congruencia entre los resultados cualitativos y cuantitativos en la normalización por racionalización y socialización, y una ampliación con respecto de la normalización por la rutina. Las entrevistas y las pruebas estadísticas aportan varios indicios congruentes entre lo investigado y lo propuesto teóricamente. La integración de los datos muestra que los individuos, miembros de las organizaciones, perciben la ética gris en las prácticas como justificables. La socialización de las prácticas, por ejemplo, impacta sobre su tolerancia en el medio, por lo que es más complicada su contención.

Se observa una ampliación en la rutinización porque esta ha mostrado ser una fuerza que es retroalimentada por la interrelación de las prácticas.

Esto indica que además de estar socializadas se encuentran en un contexto que condiciona su presencia para el logro de una serie de procesos. Resulta en una ampliación porque en los contextos donde están establecidas prácticas éticas en la rutina es más compleja incorporación de prácticas de ética gris (Apaza & Chang, 2011; Spoelma et al., 2021). Por otro lado, en los espacios, donde se encuentran aceptadas estas prácticas grises, es posible que respalden el ingreso de otras nuevas y a los individuos que la ejecutan. Se observa una ampliación en el fenómeno de la rutinización, lo que indicaría que esta fuerza se retroalimenta de forma condicionada con la interrelación con prácticas de ética gris previas. Por otra parte, en aquellos entornos donde las prácticas de ética gris han encontrado aprobación, es más probable que respalden la inclusión de otras prácticas similares y brinden apoyo a los individuos que las lleven a cabo.

El fenómeno de la ética gris en las organizaciones se presenta influido por la existencia de los fenómenos relativos de la legitimación, la banalización y la normalización. Los resultados de esta investigación han encontrado en cada uno de estos una relación estadística y una explicación práctica con la ética gris. Estas fueron descritas como fuerzas que existen en el contexto para impulsar el uso de esas prácticas. Estos fenómenos se muestran en la práctica observada en otros de forma indirecta. Los individuos hacen uso de prácticas influidos por esas fuerzas sin necesariamente ser conscientes de la existencia de estas en sus decisiones. Esto muestra que estas fuerzas se encuentren en lo intersubjetivo compartido (Reynoso, 2021a). Es decir, los individuos incorporan los significados de los límites de sus prácticas en función a lo que es compartido a nivel subjetivo por otros. De esta forma, aprenden la variación de los límites de la práctica y del significado de esta en la interacción con otros (Bandura et al., 2000). Cada una de estas fuerzas intervienen en este nivel social compartido sin restarles directamente libertad en sus elecciones (Bicchieri & Dimant, 2022).

Estas fuerzas aparecen en lo social compartido a nivel intersubjetivo, dando pie a sesgos que orientan sus elecciones de prácticas. Es decir, los individuos se enfrentan al uso prácticas de ética gris influidos por la legitimación, la banalización y

la normalización de estas en el medio. Estas no fuerzan a los individuos directamente para el uso de las prácticas grises, sino que participan en los procesos mentales y sociales, los cuales, si bien no eliminan la libertad en sus decisiones, los orientan en sus ejecuciones. Estos resultados son congruentes en el plano de la intersubjetividad con las investigaciones de Reynoso (2021) y en el plano de la elección sesgada sin restricción de libertad con las investigaciones de Bicchieri et al. (2020) y Hauser et al. (2014).



Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta la discusión de los resultados en cuatro partes. En la primera parte, la discusión se centra en la revisión de la pregunta de investigación y de los principales hallazgos encontrados con el método mixto de investigación seleccionado. En la segunda parte, se presenta las implicaciones teóricas y prácticas del estudio. La tercera parte presenta algunas de las limitaciones encontradas. Por último, en la cuarta parte se presenta las recomendaciones para futuras investigaciones en el campo de la ética gris.

5.1. La pregunta de investigación y los principales hallazgos

La investigación parte con la pregunta que busca explorar las fuerzas que impulsan el uso y difusión de las prácticas de ética gris en las organizaciones empresariales. Para poder dar respuesta a ello, se realizó el proceso de revisión de literatura, diseño metodológico y presentación de resultados. La revisión de la literatura orientó la elección de definiciones que permitieron enmarcar el fenómeno de interés para explorarlo en la realidad. Esta revisión fue exhaustiva en fuentes académicas relevantes que permitieron observar el tratamiento teórico y metodológico que ha recibido el fenómeno de interés en los últimos años. La revisión brindó los elementos que permitieron establecer algunos de los aspectos fundamentales para esta investigación. Primero, permitió establecer una postura ontológica frente al fenómeno. Segundo, proponer de forma teórica la dinámica de los fenómenos de la legitimación, banalización y normalización relativos a la ética gris. Tercero, brindó aportes para la elección del método de investigación.

La pregunta principal de esta investigación se orientó a explorar las fuerzas que impulsan el uso y difusión de prácticas de ética gris en las organizaciones empresariales. Estas fuerzas fueron entendidas, por una parte, como elementos existentes a nivel de lo intersubjetivo compartido (Bandura et al., 2000; Reynoso, 2021a; White et al., 2009); es decir, como fenómenos que cobran sentido de aceptables, esperables o válidos, cuando se analizan tomando en consideración el contexto del grupo específico. Por otra parte, se trató como fenómenos de sentido complejo por afectar a individuos, grupos, organizaciones y contexto (Anand et al., 2004; Bird & Waters, 1989; Kreps & Monin, 2011). Además, su complejidad se

observa en que estas fuerzas de la legitimación, banalización y normalización se observan como fenómenos que sesgan la libertad para la toma de decisiones de los individuos. Esto último concuerda con la teoría del empujón (Bicchieri & Dimant, 2022).

Para lograr dar respuesta a esta investigación, y tomando en cuenta las características del fenómeno, se eligió usar un método mixto de investigación paralelo convergente (Creswell & Plano, 2018). Los resultados con este método dan evidencia de la existencia del fenómeno de la ética gris como un fenómeno sistémico. Este es un fenómeno que está en el contexto y cuya influencia es mutua entre los individuos, grupos y organizaciones. Al respecto, los resultados concuerdan con la investigación de Venard (2008), por cuanto se trata de un fenómeno institucionalizado informalmente entre las organizaciones. Por encontrarse a este nivel de institucionalización, se establecen situaciones condicionantes para las organizaciones e individuos que forman parte de ellas (Bruhn, 2009; Cohan, 2002; Spicer et al., 2004).

El análisis del modelo puso a prueba las relaciones de los fenómenos de la legitimación, normalización y banalización para demostrar los efectos que estas fuerzas tienen sobre la ética gris en el mundo empresarial peruano. Los análisis de los datos obtenidos con el método mixto permiten explicar el fenómeno de la ética gris en las organizaciones y las fuerzas que la impulsan en la realidad y desde su funcionamiento mismo. El modelo de ecuaciones estructurales formulado es capaz de explicar el 79% de la variación de la variable de la ética gris, lo cual indica que existen otras variables que explican el 21% restante de su variación. Estas otras variables no han sido observadas con esta investigación; sin embargo, el porcentaje encontrado, sugiere que las variables elegidas en el estudio son potentes para explicar ese fenómeno. Por otra parte, los hallazgos cualitativos dan información práctica y real de la interacción de los individuos con esas fuerzas en el entorno, y de cómo estas prácticas se establecen y difunden en el contexto.

Un primer punto resaltante entre los hallazgos muestra que estas prácticas no se encuentran en un lado oculto de las empresas, sino se trata de un conjunto de prácticas que se reconocen en distinto nivel y tienen ciertas fuerzas que las impulsan. Los resultados indican que son prácticas comunes, aceptables y banalizadas, por lo

que se pueden usar y difundir en las organizaciones. Es decir, se observa en otros, hasta cierto punto no genera rechazo por los demás y las consecuencias no se toman en consideración. La parte cualitativa del estudio indica que, en sus experiencias, los ejecutivos encuentran elementos en su contexto que pueden usar para mostrar sus elecciones. Estos puntos concuerdan con estudios previos (Anand et al., 2004; Bird & Waters, 1989; Kreps & Monin, 2011).

Además, los hallazgos muestran evidencia que estándares éticos provenientes del contexto no funcionan como mecanismos regulatorios constantes o incesantes, sino que son intermitentes. Es decir, las regulaciones normativas del contexto demarcan lo permitido y lo penado; sin embargo, no se consideran para todos los casos a nivel grupal o interorganizacional. Las fuerzas que se han probado como existentes en el medio les permiten a los individuos actuar fuera de los estándares éticos sociales o los personales, sin experimentar estrés personal o miedo a la sanción. Las investigaciones de Bandura et al. (2000), Welsh et al. (2015) y White et al. (2009) concuerdan con los resultados de la investigación en que los mecanismos de autorregulación moral y ética no operan en los individuos a menos que estos se activen en el grupo. Es decir, solo se siguen los estándares que en el contexto se provea (Mai et al., 2022; Virtanen et al., 2022).

Un segundo punto resaltante de los resultados indica que la legitimación de las prácticas debida al tipo de autoridad que la propone influye en el uso y difusión. Los resultados cuantitativos indican que la legitimación explica 29.9% de la varianza de la ética gris. Lo que permite considerarla como un factor importante debido a que es casi la tercera parte de la varianza que el modelo explica. Los hallazgos indican que la fuerza de la autoridad legal-racional respalda el uso de las prácticas de ética gris, basados en la autoridad que la posición de los individuos posee en el esquema organizacional. Según estos niveles, estas prácticas cobran el significado de legítimos en el medio. Este resultado concuerda con la influencia que tienen los líderes propuestos en la estructura administrativa de la organización (Cialdini et al., 2021; Darren et al., 2022; Lian et al., 2022), lo cual indica que la tolerancia de la ética las prácticas está ligada a la autoridad que el individuo quien la ejecuta posee. En concordancia con lo planteado por Solas (2016), se encuentra evidencia sobre la influencia de los miembros de rangos superiores en los individuos de menor rango

para orientar sus conductas sin necesariamente premiar o castigar ciertas respuestas, lo cual muestra que influyen en sus decisiones sin necesariamente restar de forma visible libertad en ellas.

Otras formas de legitimidad se obtienen por la autoridad carismática y tradicional. Los resultados hacen referencia a que la presión generada por este tipo de autoridades en el grupo puede generarse incluso independientemente de su rol respecto de la posición o rango en la organización. Respecto de la legitimación obtenida por la autoridad carismática, esta genera en los individuos que el uso de las prácticas de ética gris se conecten con pautas para la membresía, pertenencia o exclusión (Darren et al., 2022; Lin et al., 2016; Wang et al., 2021; Zhang et al., 2020). Es decir, se establece como criterio de inclusión en grupos el uso de prácticas de ética gris; por lo cual, quienes deseen pertenecer a ellos deben aceptar y mostrar el uso de prácticas de ese tipo. La investigación de Naseer et al. (2019) concuerda con los hallazgos en que algunos individuos realizan prácticas no éticas para demostrar su identificación al grupo, y además muestran que los liderazgos carismáticos manipulan indirectamente las conductas de las personas. Sin embargo, los resultados también sugieren que cuando una autoridad carismática, percibida como ética por los demás, adopta prácticas grises, puede enfrentar el rechazo, la denuncia y, en última instancia, la renuncia de aquellos que la rodean. Esta coincidencia con la investigación de Darren et al. (2022), quienes demostraron que la ética que los individuos demuestran en sus espacios dentro de la organización no les otorga suficiente licencia o crédito ético para actuar en contra de sus principios. En otras palabras, se espera que aquellos que son carismáticamente éticos mantengan esa ética en todo momento, ya que de lo contrario podrían recibir denuncias o llamados de atención por parte de los demás.

Además, las entrevistas a expertos mostraron que la autoridad tradicional está presente como una fuerza que legitima las prácticas. Esta se presenta como la fuerza que se basa en el respaldo histórico para manipular y desviar la ética de las personas (Alvesson & Sveningsson, 2003; Cialdini et al., 2021). Tal como se argumentó teóricamente, los resultados de la investigación dan evidencia de que la legitimación de las prácticas, independientemente de su ética, es un proceso continuo en el que influye el tipo de autoridad que se ejerce. La legitimación puede permitir el ingreso de

nuevas prácticas a la organización, cargadas con las presiones que la autoridad racional-legal, la carismática o la tradicional pueden generar sobre el sistema y los individuos.

En tercer lugar, es posible observar que los resultados muestran el importante impacto que tiene la banalización de las prácticas de ética gris sobre su uso y difusión. En el modelo estadístico, la banalización explica el 51.18% de la variación de la ética gris, lo cual demuestra el gran impacto grupal que tiene la banalización, específicamente aquella relativa a la consideración de las consecuencias (Cohan, 2002). Las discusiones teóricas previas, como la de Arendt (1999), muestra la relevancia de la evaluación cognitiva que hacen los individuos para la ejecución de sus prácticas, considerando formas de justificar sus roles en las consecuencias. Es decir, en la elección de prácticas grises en la organización, los individuos no dejan de considerar sus consecuencias sobre terceros (P. M. Tang, Yam, & Koopman, 2020) sino que encuentran en la comparación, la interpretación y la desestimación de sus consecuencias el permiso individual y grupal para su ejecución. La investigación de Tang et al. (2020) indica que estas prácticas evaluadas por los mismos individuos fuera del contexto empresarial podría llevarlos a sentir emociones negativas como vergüenza o culpa. En contraposición, los hallazgos muestran que la evaluación en el contexto les da el respaldo o permiso indirecto para usar esas prácticas e incluso sentirse orgullosos frente a los resultados. La banalización de la ética gris puede conllevar al peligro del razonamiento colectivo para desarrollar una racionalización de estas prácticas en línea con la ilusión compartida de la invulnerabilidad y de no estar sujetos a críticas por su aplicación en la organización (G. Johnson, 1988; Virtanen et al., 2022).

En cuarto lugar, la normalización de las prácticas establece que en las organizaciones la socialización, la racionalización y su incorporación en las rutinas participan en el uso y difusión de las prácticas de ética gris. En la sección cuantitativa del estudio, se mostró que la normalización es responsable del 12.1% de la variación de la ética gris. Este resultado es importante y, a nivel estadístico, la coloca como la tercera variable de mayor importancia. Además, los hallazgos en la sección cualitativa indican que la normalización de las prácticas genera en ellas la percepción de ser ordinarias y que su ejecución es racional, permisible o esperable. Esta normalización

genera condiciones en el contexto para que estas prácticas sean consideradas así para quienes están vinculados a las organizaciones, como para quienes desean ingresar a esos contextos. Esta normalización tienen un efecto incremental negativo en dirección de las prácticas negativas (Anderson & Harbridge, 2010). Es decir, una vez establecida una práctica en la rutina, socializada o racionalizada, es posible que otras prácticas se conecten a estas generando interdependencia (Arellano Gault, 2017). Además, los hallazgos cualitativos sugieren que lo socializado genera la fuerza en los miembros de estos grupos para aceptar esas prácticas. Lo que indica que esta fuerza modela a otros y genera aprendizajes vicarios en pares y subordinados, lo cual coincide con los resultados de la investigación de Bonner et al. (2016).

La legitimación, banalización y normalización aparecen en el lado intersubjetivo y se posicionan en este nivel en la forma de sesgos que orientan la toma de decisiones. Esta orientación sigue lo aceptable, banal y esperable en las prácticas organizacionales del grupo o entre las organizaciones. Además, aunque no necesariamente aparezcan estas fuerzas en la Figura de una persona que coacciona a otra, esta orientación influirá en las decisiones. Por lo que, al evaluarse desde una perspectiva externa, fácilmente se puede asumir que es una elección individual usar esa práctica. Sin embargo, esto sería caer en la perspectiva de que es una “manzana podrida” que contamina a las demás. Lo que se propuso y demostró en esta investigación es que existen esas fuerzas y se deben considerar como fuerzas grupales que influyen en los individuos, quienes aparentemente están eligiendo el uso de prácticas no éticas, aunque en realidad existen esas fuerzas que sesgan sus decisiones. La obediencia o la presión institucional pueden jugar un rol importante, pero estas no son infalibles. Algunos individuos se detienen o denuncian las prácticas, aunque exista otro gran grupo que se muestre conforme con la acción y en negación o tolerantes con sus consecuencias (Lovell, 2003). La lógica de este fenómeno es compleja por lo que entre las sugerencias producto de este trabajo se hará hincapié en la necesidad de su observación en esos términos.

La investigación logra identificar y analizar las fuerzas que impulsan la ética gris en el entorno empresarial peruano. Estas fuerzas no solo moldean las decisiones individuales, sino que también operan a niveles grupales y organizacionales. La ética gris se presenta como un fenómeno arraigado en el entorno empresarial peruano,

cuya adopción y difusión se ven influenciadas por la legitimación, banalización y normalización. Estos resultados enriquecen la comprensión de cómo estas fuerzas impactan en la toma de decisiones éticas en el ámbito empresarial.

5.2. Implicaciones teóricas y prácticas

Los fenómenos de la ética gris y las fuerzas de la legitimación, banalización y normalización son complejos por lo que se debe entender que, si se desea hacer intervención de investigación o práctica, se debe tener en cuenta esta cualidad.

Entre las implicaciones teóricas, se observa que esta investigación aporta en el enfoque complejo para el abordaje del fenómeno del uso y difusión de las prácticas de ética gris en las organizaciones. En segundo lugar, se han integrado las perspectivas sugeridas en estudios previos para entender los fenómenos desde la focalización en grupo y su contexto (Anand et al., 2004; Bicchieri & Xiao, 2009; Land et al., 2014). En tercer lugar, se realizó una construcción teórica sobre prácticas de ética gris en el sentido de prácticas no éticas en favor de la organización, pero que se expresan a elección de individuos empujados por su legitimación, banalización y normalización que reducen la libertad de su elección (Molinsky & Margolis, 2005; Paharia, Kassam, Greene, & Bazerman, 2009; Robinson & O'Leary-Kelly, 1998; Umphress et al., 2010). Además, se ha contribuido en la literatura organizacional presentando y poniendo a prueba un modelo teórico que permite discutir sobre el fenómeno de la diseminación entre las organizaciones, grupos e individuos de las prácticas de ética gris (Bandura et al., 2000; Kalshoven et al., 2016; Tenbrunsel & Messick, 2004). Finalmente, el modelo metodológico usado mostró la potencia que tienen los estudios mixtos para atender fenómenos de alta complejidad como el abordado en esta investigación (Creswell & Plano, 2018).

Entre las implicaciones prácticas, los resultados invitan a observar que, para generar cambios en el uso y difusión de prácticas de ética gris, se deben considerar el impacto de las fuerzas estudiadas en los niveles individuales, organizacionales y contexto. Los resultados se pueden usar para plantear algunas sugerencias de intervención en esos niveles. Se hace referencia a los distintos niveles porque es necesario actuar en estos de forma conjunta. La intervención aislada ya ha demostrado no tener efecto significativo (Arruda, 1997; Prabowo, 2014). En los

siguientes párrafos se describen y discute al respecto de estas implicaciones para la legitimación, banalización y normalización.

Como primer punto, la investigación mostró que la legitimación por las formas de autoridad en el contexto influye directa e indirectamente en la elección de algunas prácticas. A nivel de los individuos, esto genera la intención de actuar en conformidad a esas formas de autoridad. Especialmente por el interés de estas personas de verse bien frente a los ojos de esos representantes (Lee et al., 2019). En tal sentido, los individuos poseedores de autoridad no siempre son conscientes de la existencia de la fuerza de su legitimación. Por lo cual, sin intención, pueden estar cumpliendo roles directos o indirectos en la difusión de las mismas. Esto concuerda con lo propuesto por Javaid et al. (2020), para quienes los líderes podrían estar creando entornos que fuerzan a sus empleados a usar esas prácticas. En este sentido, es fundamental implementar medidas de sensibilización y educación dentro de la organización para que los miembros adquieran conciencia de la existencia de prácticas de ética gris y comprendan las implicaciones que estas conllevan. Así, se fomentará una mayor responsabilidad y ética en las acciones individuales y colectivas de la organización.

A nivel organizacional, tomando en cuenta que estas formas de autoridad y sus roles no están descritas explícitamente, será necesario explicitar continuamente la ética esperable en sus acciones. Es importante, por ello, incorporar en los procesos de selección, ascenso y desarrollo de personas, programas que favorezcan la identificación de individuos que no estén dispuestos a obedecer sin juicio las distintas instancias de autoridad en la empresa. Además, a este nivel, será importante mantener un diálogo abierto y constructivo con los grupos de interés. Esto permitirá a las organizaciones comprender sus preocupaciones y expectativas éticas. Las cuales han comenzado a impactar en el desempeño económico, por el denominado despertar de la conciencia ética de los consumidores (Markovic, Iglesias, Singh, & Sierra, 2018). Asimismo, a nivel del contexto, es necesario mantener una mirada crítica a este por su influencia en las organizaciones. En vista a las posibles ambigüedades generadas en la interacción de organizaciones, sea esta entre organizaciones privadas o públicas, se sugiere la especial atención del impacto que tienen esas prácticas en la organización sistémica de los mercados. Para esto también es necesario fortalecer el marco normativo para abordar posibles vacíos que

puedan respaldar estas prácticas de ética gris, lo que puede lograrse a través de la revisión y actualización de las leyes relevantes que reflejen principios éticos. Por ejemplo, se puede considerar la revisión de las leyes relacionadas con modalidades laborales y competencia entre organizaciones, entre otras, que han demostrado tener un impacto positivo. Algunos casos previos han mostrado que el contexto hace dependiente a las organizaciones de estas prácticas (Ghatak & Iyengar, 2014; Indecopi, 2016; Trevino, 1986). Este es un punto clave debido al progresivo desarrollo de la conciencia social que impulsa conceptos y prácticas de negocio más responsables.

Como segundo punto, en cuanto a la fuerza de la banalización, la investigación ha demostrado que la banalización de las prácticas de ética gris es la que impacta en mayor medida sobre el uso y difusión de las mismas. Por lo cual, este sería un aspecto de especial atención e intervención para contener el avance de las prácticas de ética gris. Es decir, es importante para detener estas prácticas que se muestre de la forma más clara posible los impactos negativos de las mismas y se visibilice la responsabilidad de los agentes ejecutantes. A nivel organizacional, se puede sugerir examinar la lógica del respaldo y la protección a los empleados por hacer lo correcto. Se sugiere a las organizaciones establecer mecanismos para reducir la intención del uso de esas prácticas, pero muy especialmente los mecanismos de impulso o incentivo de las prácticas adecuadas (Odou & Bonnin, 2014; Schuh et al., 2021). Las consecuencias se deben incluir desde un enfoque referido a los logros de la organización y no solo a la actuación de los individuos. Para lograr esto, se deben evaluar los sistemas de evaluación de desempeño de los individuos y de la organización. Además, siguiendo lo descrito por investigaciones previas, resulta fundamental establecer códigos de ética sólidos y aplicables a todos los miembros, independientemente de su posición en la estructura jerárquica (Bartling & Özdemir, 2023; Hancock et al., 2022; Hansen et al., 2023; Sherwood, 2022). De esta manera, se comunicaría de forma efectiva la posición de la organización con respecto a la ética y se desalentaría la banalización de prácticas de ética gris.

A nivel de contexto, algunos vacíos en el sistema regulatorio favorecen la banalización de las prácticas de ética gris. Se necesita mayor intervención en las dinámicas informales y formales para promover la responsabilidad conjunta sobre sus

consecuencias. El desarrollo del marco institucional regulatorio también podría contribuir a perfilar los límites de la responsabilidad empresarial sobre estas prácticas (Cialdini et al., 2021; Fehr et al., 2019). También a este nivel, tanto el Estado como los medios de comunicación podrían implementar campañas dirigidas a visualizar las consecuencias del uso de prácticas no éticas. La participación de estos referentes del contexto permite la posibilidad de llegar a un amplio grupo de personas y su influencia puede ser significativa en el cambio de percepción de la ausencia de consecuencias, su reinterpretación o justificación.

Como tercer punto, las implicaciones empíricas sobre la fuerza de normalización invitan a observar especialmente los elementos que participan en la socialización, la racionalización y la rutinización de las prácticas de ética gris. Este es uno de los puntos más complejos de tratar por implicar elementos que se retroalimentan de forma histórica y en la convivencia presente de las organizaciones, grupos e individuos con sus respectivos contextos. A nivel de los individuos, la investigación muestra que esta fuerza provee de soporte indirecto y a veces tácito para las prácticas de ética gris. En consecuencia, es importante intervenir expresamente frente a estas prácticas y su socialización. Al respecto, es importante el fomento explícito de los líderes éticos para restar la persistencia de esas prácticas en la rutina organizacional. Esto debido al importante rol que estos líderes cumplen en la difusión interindividual de estas prácticas (Darren et al., 2022; Mai et al., 2022). A nivel organizacional, la lógica de intervención en este punto sugeriría el trabajo conjunto sobre la banalización y la legitimación para empujar cambios cognitivos en la empresa que permitan la reducción de la normalización de las prácticas grises. Además, en las organizaciones, se podría utilizar el instrumento de análisis desarrollado en esta investigación para identificar a los individuos y grupos a quienes prestar especial atención. A nivel del contexto, es posible observar que se han generado interacciones entre organizaciones que se impulsan por la fuerza de la socialización, la rutina y la racionalización. En tal sentido, se desprende la tarea de diseñar estrategias para contener la normalización. Ello supone una perspectiva sistémica que no se limite al quehacer aislado de las empresas, sino que convoca su recíproca concertación, la labor de los centros de formación y la sociedad en general.

5.3. Limitaciones del estudio

Los resultados y hallazgos presentados en esta tesis cuentan con limitaciones que orientarán algunas recomendaciones para futuras investigaciones. Estas limitaciones consideran también asuntos teóricos y metodológicos por los que vamos a empezar

En primer lugar, a nivel teórico, se ha presentado el fenómeno desde su complejidad sistémica donde interactúan individuos, grupos, organizaciones y su contexto. Al considerar esta complejidad, el modelo teórico permite explicar un porcentaje alto del fenómeno de estudio. Sin embargo, tiene limitaciones para explicar el efecto que tiene el nivel de desarrollo institucional sobre el mismo. El desarrollo institucional de un país constituye el marco en el que opera cada empresa individual. Viene dado por el marco legal nacional establecido y el sistema público a cargo de hacer cumplir la legislación (Venard, 2009a), las instancias de regulación moral de los gremios empresariales (Hardy & Clegg, 2006), los compromisos internacionales (Fehr et al., 2019; Husted, 2002), entre otros; todo lo cual contribuye a regular la interacción entre las organizaciones y con la sociedad. A propósito de estos elementos, se requiere de un desarrollo teórico adicional para entender la influencia y nivel de causalidad de dicho desarrollo institucional sobre las organizaciones y sus prácticas de ética gris. Al respecto, el estudio se limita a describir la acción de las fuerzas; sin embargo, el nivel de desarrollo de la institucionalidad gubernamental local también podría explicar parte del fenómeno de estudio (Liedong, Aghanya, & Rajwani, 2020; Venard, 2009a; Zimmerman & Zeitz, 2002). Actualmente, hay normativa internacional para la regulación de la interacción organizacional en favor de políticas promotoras de buenas prácticas empresariales (Rossouw, 2011; Venard & Hanafi, 2008; White et al., 2009), sin embargo su efecto sobre las prácticas de ética gris aún no se ha observado. Nuestra investigación responde a la interacción de las fuerzas estudiadas en el momento presente; sin embargo, existe la necesidad de una ampliación teórica para la exploración específica del componente histórico y social desde el cual los distintos gremios empresariales desarrollan su actividad (Husted, 2002; Quiroz, 2014).

En segundo lugar, se observan las limitaciones de la metodología. El análisis de la metodología mixta utilizada permite identificar algunas limitaciones de nuestra

investigación. El primer punto está referido a las características del muestreo cuantitativo y cualitativo. Los muestreos en combinación con el diseño mixto elegido limitan la posibilidad de generalización de los resultados a una población general. No obstante que la data cuantitativa obtenida es amplia, los resultados de esta sección del estudio podrían expresar la situación del fenómeno en el momento de su investigación y de acuerdo con el perfil particular de los participantes en la muestra, no siendo posible su generalización. Un segundo punto está referido a la sección cualitativa del estudio. Esta contó con la participación de ejecutivos con perfiles específicos, por lo que hallazgos del análisis de sus respuestas corresponden a sus casos. Con el objetivo de reducir los posibles sesgos en sus respuestas, las entrevistas invitaron a no referirse a casos que les involucren de manera individual sino a lo observado en la situación de otros individuos en los espacios organizacionales donde han participado o tenido experiencia. Al respecto, en la sección de resultados, se han detallado los hallazgos específicos al objetivo de investigación. Las respuestas a las entrevistas mostraron algunos conceptos emergentes importantes que serán mencionados a propósito de las líneas futuras de investigación.

En tercer lugar, las limitaciones de los resultados. Al respecto es importante observar su especificidad referida al contexto empresarial privado peruano. En este contexto, algunas de las prácticas de ética gris forman parte de lo aceptable, esperable y banal. Es posible que estos resultados y hallazgos se vean afectados por la convivencia histórica con prácticas abiertamente no éticas, como es el caso de la corrupción. Esta y otras prácticas conviven con las prácticas éticas en el contexto peruano; a veces compitiendo y otras veces encadenadas, haciendo difícil su diferenciación (Durand, 2018; Quiroz, 2014). Por ello, los resultados y hallazgos podrían tener limitaciones para explicar fenómenos de ética gris allí donde la corrupción, por ejemplo, tuviera menos presencia o características distintas a las del Perú. Como indicaremos a continuación, futuros estudios comparados podrían aportar información sobre las diferencias nacionales en relación con este fenómeno. Por otro lado, en los resultados se discute el efecto de esas fuerzas exclusivamente en el contexto privado. Aunque podría esperarse la presencia de prácticas de ética gris en las empresas públicas del país, nuestros resultados tienen limitaciones para explicar el fenómeno de ética gris en favor de la organización en ese sector.

5.4. Recomendaciones y futuras investigaciones

Esta investigación da respuesta al fenómeno de las fuerzas que participan en el uso y difusión de las prácticas de ética gris en las organizaciones. Investigaciones futuras podrían partir de las definiciones y fenómenos aquí planteados para explorar en específico la existencia de estas prácticas en las distintas áreas de la organización como son los recursos humanos, el marketing, las ventas, los procesos de producción, entre otras. En cada una de estas áreas es posible observar la existencia de tales prácticas, por lo que existen muchas opciones para su investigación. Las respuestas a estas investigaciones podrían ayudar al desarrollo de procesos, programas, políticas o marcos de referencia para su mejora.

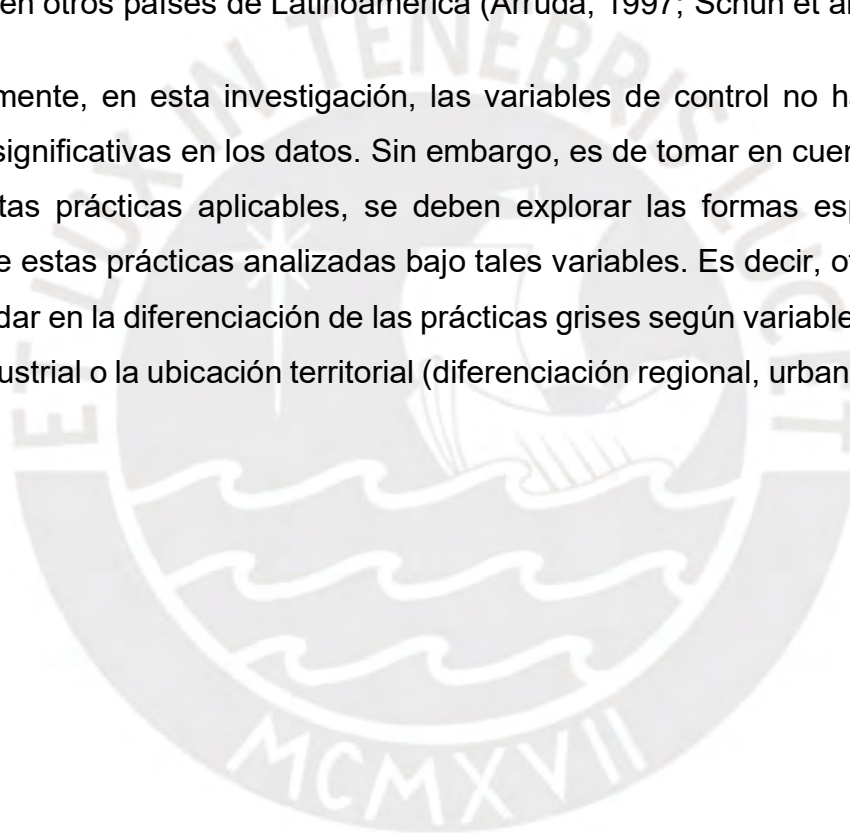
En la misma línea, se hace necesaria una exploración adicional para ampliar la discusión interorganizacional para el análisis de las prácticas empresariales estudiadas. El análisis crítico de nivel interorganizacional podría responder a las preguntas de cooperación entre las empresas o a las dinámicas de mutua retroalimentación en el fenómeno de ética gris, con especial atención sobre cómo estas cooperan, compiten y negocian. Los hallazgos de la sección cualitativa indican que posiblemente la interacción con empresas tercerizadas impacte indirectamente en la dinámica de las organizaciones contratantes. En las respuestas a las entrevistas, se sugiere indirectamente que el beneficio de algunas organizaciones reconocidas como éticas va de la mano con prácticas no éticas que sus proveedoras mantengan. Por ello, un punto pendiente e importante de investigación de nivel interorganizacional, es el relativo a la relación que tienen las empresas contratantes con el uso y difusión de prácticas de ética gris con los grupos de interés relacionados, con particular énfasis en los proveedores.

Además, se sugiere plantear, para futuras investigaciones, el estudio de la posición y el rol del marco institucional aportado por el Estado en la difusión de las prácticas grises. Cabría considerar su papel, tanto en el caso de las organizaciones públicas (empresariales o no empresariales), cuanto, en el caso de las organizaciones empresariales privadas, sean estas formales e informales. En particular, parece necesario estudiar el efecto de la debilidad institucional del Estado sobre cada una de estas organizaciones. Para estas investigaciones, se puede tomar como punto de partida el modelo propuesto en esta tesis, profundizándolo mediante la ampliación de

su perspectiva sistémica para explorar la retroalimentación que podría tener lugar desde las prácticas de ética gris hacia la consolidación de los procesos y estructuras de legitimación, banalización y normalización que, en nuestra investigación, hemos tomado como variables independientes.

En relación con la influencia del contexto cultural de nuestro objeto de estudio, futuras investigaciones podrían ahondar en el peso de las diferencias culturales en la determinación de la ética gris en las empresas (Graham et al., 2020; Schuh et al., 2021). Así, aunque existen muchos puntos de diferencia con otros países, los resultados de esta tesis podrían tomarse como punto de partida para investigaciones semejantes en otros países de Latinoamérica (Arruda, 1997; Schuh et al., 2021).

Finalmente, en esta investigación, las variables de control no han mostrado diferencias significativas en los datos. Sin embargo, es de tomar en cuenta que, para las propuestas prácticas aplicables, se deben explorar las formas específicas del desarrollo de estas prácticas analizadas bajo tales variables. Es decir, otros estudios deben ahondar en la diferenciación de las prácticas grises según variables tales como el sector industrial o la ubicación territorial (diferenciación regional, urbano-rural, entre otras).



Referencias bibliográficas

- Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, *43*(1), 87–109. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0394>
- Aguilera, R. V., & Vadera, A. K. (2008). The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, *77*(4), 431–449. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9358-8>
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? *Organization Studies*, Vol. 25, pp. 415–443. <https://doi.org/10.1177/0170840604040669>
- Al-Khatib, J. A., Malshe, A., Sailors, J. J., & Clark, I. (2011). The impact of deceitful tendencies, relativism and opportunism on negotiation tactics: A comparative study of US and Belgian managers. *European Journal of Marketing*, *45*(1), 133–152. <https://doi.org/10.1108/03090561111095621>
- Alon, A. (2013). Complexity and Dual Institutionalality: The Case of IFRS Adoption in Russia. *Corporate Governance: An International Review*, *21*(1), 42–57. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00927.x>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, *24*(6), 961–988. <https://doi.org/10.1177/0170840603024006007>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, *39*(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Analoui, F., & Kakabadse, A. (1992). Unconventional practices at work: Insight and analysis through participant observation. *Journal of Managerial Psychology*, *7*(5), 2–31. <https://doi.org/10.1108/02683949210013363>
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, *18*(2), 39–53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837437>
- Anderson, S., & Harbridge, L. (2010). Incrementalism in appropriations: Small

- aggregation, big changes. *Public Administration Review*, Vol. 70, pp. 464–474.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02160.x>
- Andreoli, N., & Lefkowitz, J. (2009). Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 309–332.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9772-6>
- Apaza, C. R., & Chang, Y. (2011). What Makes Whistleblowing Effective: Whistleblowing in Peru and South Korea. *Public Integrity*, 13(2), 113–130.
<https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922130202>
- Appelbaum, S. H., Vigneault, L., Walker, E., & Shapiro, B. T. (2009). (Good) corporate governance and the strategic integration of meso ethics. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 525–539.
<https://doi.org/10.1108/17471110910995366>
- Arellano Gault, D. (2017). Corruption as an organizational process: Understanding the logic of the denormalization of corruption. *Contaduría y Administración*, 62(3), 827–842. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.008>
- Arendt, H. (1999). Eichmann en Jerusalén. Un estudio acerca de la banalidad del mal. In *Claves de Razón Práctica* (Vol. 190). Lumen.
- Arjoon, S. (2005). Corporate governance: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 343–352. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7888-5>
- Arnold, D. G., Audi, R., & Zvolinski, M. (2010). Recent Work in Ethical Theory and Its Implications for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 559–581.
<https://doi.org/10.5840/beq201020438>
- Arruda, M. C. (1997). Business ethics in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 16(14), 1597–1603. <https://doi.org/10.1023/a:1005823317019>
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). the Normalization of Corruption in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A., & Treviño, L. K. (2006). Bad Apples in Bad

- Barrels Revisited: Cognitive Moral Development, Just World Beliefs, Rewards, and Ethical Decision-Making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 449–473.
<https://doi.org/10.5840/beq200616447>
- Bae, S., Liu, X., & Ng, S. (2022). We are more tolerant than I: self-construal and consumer responses toward deceptive advertising. *Marketing Letters*, 33(2), 277–291. <https://doi.org/10.1007/s11002-021-09593-5>
- Balch, D. R., & Armstrong, R. W. (2010). Ethical marginality: The icarus syndrome and banality of wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 92(2), 291–303.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0155-4>
- Bandura, A., Caprara, G. V., & Zsolnai, L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, 6(1), 57–64.
<https://doi.org/10.1177/097168580000600106>
- Bartling, B., & Özdemir, Y. (2023). The limits to moral erosion in markets: Social norms and the replacement excuse. *Games and Economic Behavior*, 138, 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2022.12.001>
- Baucus, M. S. (1994). Pressure, Opportunity and Predisposition: A Multivariate Model of Corporate Illegality. *Journal of Management*, 20(4), 699–721.
<https://doi.org/10.1177/014920639402000401>
- Baucus, M. S., & Near, J. P. (2018). Can Illegal Corporate Behavior be Predicted? An Event History Analysis. *Academy of Management Journal*, 34(1), 9–36.
<https://doi.org/10.5465/256300>
- Berkey, B. (2019). Sweatshops, Structural Injustice, and the Wrong of Exploitation: Why Multinational Corporations Have Positive Duties to the Global Poor. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04299-1>
- Bicchieri, C., & Chavez, A. (2010). Behaving as expected: Public information and fairness norms. *Journal of Behavioral Decision Making*, 23(2), 161–178.
<https://doi.org/10.1002/bdm.648>
- Bicchieri, C., & Dimant, E. (2022). Nudging with care: the risks and benefits of social information. *Public Choice*, 191(3–4), 443–464. <https://doi.org/10.1007/s11127-019-00684-6>
- Bicchieri, C., & Xiao, E. (2009). Do the right thing: But only if others do so. *Journal of*

- Behavioral Decision Making*, 22(2), 191–208. <https://doi.org/10.1002/bdm.621>
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, 32(1), 73–88. <https://doi.org/10.2307/41166735>
- Bolton, G., Dimant, E., Schmidt, U., & Robey, S. (2019). *When a Nudge Backfires : Using Observation with Social and Economic Incentives to Promote Pro-Social Behavior*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10419/200435>
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2016). My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731–742. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2366-6>
- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Bruhn, J. G. (2009). The functionality of gray area ethics in organizations. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 205–214. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9994-7>
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2021). Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 777–793. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>
- Butler, N., Delaney, H., & Spoelstra, S. (2017). The gray zone: Questionable research practices in the business school. *Academy of Management Learning and Education*, 16(1), 94–109. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0201>
- Campbell, J. L., & Göritz, A. S. (2014). Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 291–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1665-7>

- Celina, H., & Campos, A. (2016). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009
- CEPAL. (2018). Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe. In *Naciones Unidas*. Retrieved from www.cepal.org/apps
- Chan, A. W. H., & Cheung, H. Y. (2012). Cultural Dimensions, Ethical Sensitivity, and Corporate Governance. *Journal of Business Ethics*, 110(1), 45–59. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1146-9>
- Chassé, S., & Boiral, O. (2017). Legitimizing Corporate (Un) Sustainability: A Case Study of Passive SMEs. *Organization and Environment*, 30(4), 324–345. <https://doi.org/10.1177/1086026616672065>
- Chen, C. P., & Lai, C. T. (2014). To blow or not to blow the whistle: The effects of potential harm, social pressure and organisational commitment on whistleblowing intention and behaviour. *Business Ethics*, 23(3), 327–342. <https://doi.org/10.1111/beer.12053>
- Christ, K. L., Burritt, R. L., & Schaltegger, S. (2020). Accounting for work conditions from modern slavery to decent work. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 33(7), 1481–1504. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2020-4587>
- Cialdini, R., Li, Y. J., Samper, A., & Wellman, N. (2021). How Bad Apples Promote Bad Barrels: Unethical Leader Behavior and the Selective Attrition Effect. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 861–880. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04252-2>
- Cintra, R. F., Cassol, A., Ribeiro, I., & de Carvalho, A. O. (2018, October 1). Corruption and emerging markets: Systematic review of the most cited. *Research in International Business and Finance*, Vol. 45, pp. 607–619. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.177>
- Cohan, J. A. (2002). “I didn’t know” and “I was only doing my job”: Has corporate governance careened out of control? A case study of Enron’s information myopia. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 275–299. <https://doi.org/10.1023/A:1020506501398>

- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), 554–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.554>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7), 7. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method Approaches* (p. 273). p. 273. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research. In *Sage Publications*. Retrieved from <https://lccn.loc.gov/2017037536>
- Csillag, S. (2019). Ethical dilemmas and moral muteness in the HRM profession. *Society and Economy*, 41(1), 125–144. <https://doi.org/10.1556/204.2019.41.1.8>
- Darren, K. B., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Cui, L., & Chen, Z. X. (2022). A Wolf in Sheep's Clothing: Exploring the Relationship Between Leader Humility and Unethical Behavior. *Journal of Management*, 48(7), 2009–2030. <https://doi.org/10.1177/01492063211029708>
- De Colle, S., & Werhane, P. H. (2008). Moral motivation across ethical theories: What can we learn for designing corporate ethics programs? *Journal of Business Ethics*, 81(4), 751–764. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9545-7>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17(2), 143–166. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward A Unified Conception Of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252–284. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210749>
- Durand, F. (2018). Teorías sobre poder corporativo, corrupción y captura del Estado. In *Odebrecht. La empresa que capturaba gobiernos*. <https://doi.org/10.31381/pluriversidad.v2i2.2796>
- Earle, J. S., Spicer, A., & Peter, K. S. (2010). The normalization of deviant

- organizational practices: Wage arrears in Russia, 1991-98. *Academy of Management Journal*, 53(2), 218–237.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.49387426>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Eriksson, D., Hilletoft, P., & Hilmola, O.-P. (2013). Supply chain configuration and moral disengagement Per Hilletoft Olli-Pekka Hilmola *. *International Journal Procurement Management*, 6(6), 718–736.
- Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153(April), 27–40. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.05.007>
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 175–222. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27005-9](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27005-9)
- Ghatak, A., & Iyengar, S. (2014). Corruption Breeds Corruption. *Studies in Microeconomics*, 2(1), 121–132. <https://doi.org/10.1177/2321022214522730>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gonin, M., Palazzo, G., & Hoffrage, U. (2012). Neither bad apple nor bad barrel: How the societal context impacts unethical behavior in organizations. *Business Ethics*, Vol. 21, pp. 31–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01643.x>
- Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., & Kiker, J. D. (2020). Egoistic norms, organizational identification, and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral maturation perspective. *Human Relations*, 73(9), 1249–1277.
<https://doi.org/10.1177/0018726719862851>
- Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. (2010). Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. *The*

Academy of Management Annals, 4(1), 53–107.

<https://doi.org/10.1080/19416521003654186>

Guillén Hernández, R. A. (2019). Reconfiguración del Estado o influencias corruptas?: Un análisis del descalabro judicial del Callao – Perú (2018). *Politai: Revista de Ciencia Política*, 10, 40–76.

<https://doi.org/10.18800/politai.201901.002>

Hair, Joseph Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*.

<https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>

Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.

Hancock, T., Pullins, E. B., Johnson, C. M., & Mallin, M. L. (2022). Understanding How Salesperson Envy and Emotional Exhaustion Lead to Negative Consequences: The Role of Motivation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(3–4), 369–386. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2121504>

Hansen, J. M., McDonald, R. E., & Hatfield, H. (2023). Exploring market orientation versus finance orientation effects on perceived CSR motivations and outcomes using resource-advantage (R-A) theory. *Journal of Business Research*, 164(May), 113977. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113977>

Härdle, W., & Simar, L. (2007). Applied multivariate statistical analysis: Second edition. In *Applied Multivariate Statistical Analysis: Second Edition*.

<https://doi.org/10.1007/978-3-540-72244-1>

Hardy, C., & Clegg, S. (2006). Some dare call it power. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 754–775).

<https://doi.org/10.4135/9781848608030.n27>

Harris, J., & Bromiley, P. (2007). Incentives to Cheat: The Influence of Executive Compensation and Firm Performance on Financial Misrepresentation. *Organization Science*, 18(3), 350–367. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0241>

Hauser, C. (2019). Fighting Against Corruption: Does Anti-corruption Training Make Any Difference? *Journal of Business Ethics*, 159(1), 281–299.

<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3808-3>

Heath, J. (2018). "But everyone else is doing it": Competition and business self-regulation. *Journal of Social Philosophy*, 49(4), 516–535.

<https://doi.org/10.1111/josp.12259>

Henle, C. A., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 219–230.

<https://doi.org/10.1007/s10551-004-2779-8>

Hinrichs, K. T. (2007). Follower Propensity to Commit Crimes of Obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 69–76.

<https://doi.org/10.1177/1071791907304225>

Hirsh, J. B., Lu, J. G., & Galinsky, A. D. (2018, January 1). Moral Utility Theory: Understanding the motivation to behave (un)ethically. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 38, pp. 43–59.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.10.002>

Holder-Webb, L., & Cohen, J. (2012). The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 485–509.

<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1060-1>

Holten, A.-L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393–409. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112.

<https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>

Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. Y., & Wang, C. C. (2020). Ethical leadership and employee unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and coworker ethical behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 799–812.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0464>

Husted, B. W. (2002). Culture and international anti-corruption agreements in Latin

- America. *Journal of Business Ethics*, 37(4), 413–422.
<https://doi.org/10.1023/A:1015248921716>
- Indecopi. (2016, October 25). El Indecopi multa a 5 cadenas de farmacias, en primera instancia, por concertar precios de medicamentos y les ordena cumplir un programa de prevención. Retrieved February 27, 2023, from Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI website:
<http://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/5508>
- INEI. (2022). Informe Técnico Empleo Nacional Ene-Feb-Mar-2022. *Informe Técnico*, 0, 1–40. Retrieved from <https://bit.ly/3PofxYU>
- Jackson, T. (2000). Management ethics and corporate policy: A cross-cultural comparison. *Journal of Management Studies*, 37(3), 349–369.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00184>
- Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study. *Human Relations*, 54(10), 1267–1302. <https://doi.org/10.1177/a019195>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure BT - Economics Social Institutions: Insights from the Conferences on Analysis & Ideology. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3_8
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75–91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090107>
- Johnson, J. F., & Ronald Buckley, M. (2015). Multi-level Organizational Moral Disengagement: Directions for Future Investigation. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 291–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2220-x>
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
<https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958>
- Judge, W. Q., Douglas, T. J., & Kutan, A. M. (2008). Institutional antecedents of corporate governance legitimacy. *Journal of Management*, 34(4), 765–785.
<https://doi.org/10.1177/0149206308318615>
- Kalshoven, K., van Dijk, H., & Boon, C. (2016). Why and when does ethical

- leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 500–515. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0314>
- Kerwin, A. (2012). Beyond the banality of evil: Conscience, imagination and responsibility. *Journal of Management Development*, 31(5), 502–514. <https://doi.org/10.1108/02621711211226079>
- Kidder, D. L. (2005). Is it “who I am”, “what I can get away with”, or “what you’ve done to me”? A multi-theory examination of employee misconduct. *Journal of Business Ethics*, 57(4), 389–398. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6713-x>
- Kim, T. W., & Donaldson, T. (2018). Rethinking right: Moral epistemology in management research. *Journal of Business Ethics*, 148, 5–20. <https://doi.org/10.1017/9781316584385.020>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Psycnet.Apa.Org*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kondra, A. Z., & Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and Organization*, 15(1), 39–58. <https://doi.org/10.1080/14759550802709541>
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233. <https://doi.org/10.5465/3069293>
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64–81. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580441>
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). “Doing well by doing good”? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 31, pp. 99–123. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.008>
- Kump, B., & Scholz, M. (2022). Organizational Routines as a Source of Ethical Blindness. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210756. <https://doi.org/10.1177/26317877221075640>
- Land, C., Loren, S., & Metelmann, J. (2014). Rogue Logics: Organization in the Grey

- Zone. *Organization Studies*, 35(2), 233–253.
<https://doi.org/10.1177/0170840613511927>
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol. 154, pp. 109–126.
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3456-z>
- Li, J., & Ng, C. K. (2013). The Normalization of Deviant Organizational Practices: The Non-performing Loans Problem in China. *Journal of Business Ethics*, 114(4), 643–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1710-6>
- Lian, H., Huai, M., Farh, J.-L. L., Huang, J.-C. C., Lee, C., & Chao, M. M. (2022). Leader Unethical Pro-Organizational Behavior and Employee Unethical Conduct: Social Learning of Moral Disengagement as a Behavioral Principle. *Journal of Management*, 48(2), 350–379.
<https://doi.org/10.1177/0149206320959699>
- Liedong, T. A., Aghanya, D., & Rajwani, T. (2020). Corporate Political Strategies in Weak Institutional Environments: A Break from Conventions. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 855–876. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04342-1>
- Lin, S.-H. (Joanna), Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815–830.
<https://doi.org/10.1037/apl0000098>
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165–188.
<https://doi.org/10.1177/0170840613515402>
- Liu, X. L., Lu, J. G., Zhang, H., & Cai, Y. (2021). Helping the organization but hurting yourself: How employees' unethical pro-organizational behavior predicts work-to-life conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167(July), 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.05.002>
- Liu, Y., Chen, S., Bell, C., & Tan, J. (2020). How Do Power and Status Differ in Predicting Unethical Decisions? A Cross-National Comparison of China and Canada. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 745–760.
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04150-7>

- Longo, C., Shankar, A., & Nuttall, P. (2019). "It's Not Easy Living a Sustainable Lifestyle": How Greater Knowledge Leads to Dilemmas, Tensions and Paralysis. *Journal of Business Ethics*, 154(3), 759–779. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3422-1>
- Lopez, E. V., & Medina, A. (2015). Influence of ethical behaviors in corporate governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 586–611. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2015-0021>
- Lovell, A. (2003). The Enduring Phenomenon of Moral Muteness: Suppressed Whistleblowing. *Public Integrity*, 5(3), 187–204. <https://doi.org/10.1080/15580989.2003.11770946>
- Lund, D. B. (2000). An empirical examination of marketing professionals' ethical behavior in differing situations. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 331–342. <https://doi.org/10.1023/A:1006005823045>
- Mai, K. M., Welsh, D. T., Wang, F., Bush, J., & Jiang, K. (2022). Supporting Creativity or Creative Unethicality? Empowering Leadership and the Role of Performance Pressure. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 111–131. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04784-6>
- Marano, V., Tashman, P., & Kostova, T. (2017). Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 386–408. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.17>
- Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J. J., & Sierra, V. (2018). How does the Perceived Ethicality of Corporate Services Brands Influence Loyalty and Positive Word-of-Mouth? Analyzing the Roles of Empathy, Affective Commitment, and Perceived Quality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 721–740. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2985-6>
- Martínez Ávila, M., Fierro Moreno, E., Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 130–164. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V8I16.336>
- Martinez, R. J., & Tina Dacin, M. (1999). Efficiency Motives and Normative Forces:

- Combining Transactions Costs and Institutional Logic. In *Journal of Management* (Vol. 25). Madhok.
- May, C., & Finch, T. (2009). Implementing, embedding, and integrating practices: An outline of normalization process theory. *Sociology*, *43*(3), 535–554.
<https://doi.org/10.1177/0038038509103208>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, *45*(6), 633–644.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.633>
- Miles, M. B., Huberman, M., & Saldaña, J. (1994). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*.
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2021). Unethical Pro-organizational Behavior: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, (2010). <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04764-w>
- Molinsky, A., & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, *30*(2), 245–268.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387884>
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2019). Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo Perú.
<https://doi.org/http://merco.info/mx/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Moore, C., Detert, J., Trevino, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why Employees Do Bad Things : Moral Disengagement and Unethical. *Personnel Psychology*, (65), 1–48.
- Moutousi, O., & May, D. (2018). How Change-related Unethical Leadership Triggers Follower Resistance to Change: A Theoretical Account and Conceptual Model. *Journal of Change Management*, *18*(2), 142–161.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446695>

- Ndubisi, N. O., & Nygaard, A. (2018). The ethics of outsourcing: when companies fail at responsibility. *Journal of Business Strategy*, 39(5), 7–13.
<https://doi.org/10.1108/JBS-03-2018-0037>
- Nel, D., Pitt, L., & Watson, R. (1989). Business ethics: Defining the twilight zone. *Journal of Business Ethics*, 8(10), 781–791. <https://doi.org/10.1007/BF00383778>
- Nell, P. C., Puck, J., & Heidenreich, S. (2015). Strictly limited choice or agency? Institutional duality, legitimacy, and subsidiaries' political strategies. *Journal of World Business*, 50(2), 302–311. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.10.007>
- Nickerson, J. A., & Silverman, B. S. (2003). Why firms want to organize efficiently and what keeps them from doing so: Inappropriate governance, performance, and adaptation in a deregulated industry. *Administrative Science Quarterly*, 48(3). <https://doi.org/10.2307/3556680>
- Nilakant, V., & Rao, H. (1994). Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation. *Organization Studies*, 15(5), 649–672.
<https://doi.org/10.1177/017084069401500501>
- Niven, K., & Healy, C. (2016). Susceptibility to the 'Dark Side' of Goal-Setting: Does Moral Justification Influence the Effect of Goals on Unethical Behavior? *Journal of Business Ethics*, 137(1), 115–127. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2545-0>
- Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2019). Why would whistleblowers dare to reveal wrongdoings?: An ethical challenge and dilemma for organisations. *International Journal of Law and Management*, 61(3–4), 505–515.
<https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2018-0253>
- Oudou, P., & Bonnin, G. (2014). Consumers' neutralization strategies to counter normative pressure: The case of illegal downloading. *Recherche et Applications En Marketing*, 29(1), 103–121. <https://doi.org/10.1177/2051570714524878>
- OECD. (2009). *Implementing the OECD Anti-Bribery Convention Phase One Report Peru*.
- OIT. (2022). Trabajo Forzoso Y Esclavitud Moderna. *Organización Internacional Del Trabajo*.
- Paharia, N., Kassam, K. S., Greene, J. D., & Bazerman, M. H. (2009). Dirty work, clean hands: The moral psychology of indirect agency. *Organizational Behavior*

and Human Decision Processes, 109(2), 134–141.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.002>

Perú. Congreso de la República. (2019). Diario de debates. Retrieved from [https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/DiarioDebates/Publicad.nsf/SesionesPleno/05256D6E0073DFE90525847B005FCA3B/\\$FILE/PLO-2019-11.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/DiarioDebates/Publicad.nsf/SesionesPleno/05256D6E0073DFE90525847B005FCA3B/$FILE/PLO-2019-11.pdf)

Pillay, S., Reddy, P. S., & Morgan, D. (2017). Institutional isomorphism and whistleblowing intentions in public sector institutions. *Public Management Review*, 19(4), 423–442. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1178322>

Pozzi, M., Fattori, F., Bocchiaro, P., & Alfieri, S. (2014). Do the right thing! A study on social representation of obedience and disobedience. *New Ideas in Psychology*, 35, 18–27. <https://doi.org/10.1016/J.NEUIDEAPSYCH.2014.06.002>

Prabowo, H. Y. (2014). To Be Corrupt Or Not To Be Corrupt Understanding The Behavioral Side Of Corruption In Indonesia. *Journal of Money Laundering Control*, 17(3), 306–326. <https://doi.org/10.1108/JMLC-11-2013-0045>

Quirke, L. (2013). Rogue Resistance: Sidestepping Isomorphic Pressures in a Patchy Institutional Field. *Organization Studies*, 34(11), 1675–1699. <https://doi.org/10.1177/0170840613483815>

Quiroz, A. W. (2014). Historia de la corrupción en el Perú. In *Instituto de Estudios Peruanos*.

R., B., & Sekaran, U. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. In *John Wiley & Sons* (7th ed.). Retrieved from <https://www.wiley.com/en-ie/Research+Methods+For+Business:+A+Skill+Building+Approach,+8th+Edition-p-9781119561248>

Randall, D. M., & Gibson, A. M. (2013). Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. In *Citation Classics from The Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication* (pp. 191–211). https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_10

Ranson, P., & Guttentag, D. (2019). “Please tidy up before leaving”: nudging Airbnb guests toward altruistic behavior. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 13(4), 524–530.

0101

- Raychaudhuri, S. (2017). Snakes in suits when Psychopaths go to Work. *NHRD Network Journal*, 10(2), 105–107. <https://doi.org/10.1177/0974173920170218>
- Reed, G. E. (2012). Leading questions: Leadership, ethics, and administrative evil. *Leadership*, 8(2), 187–198. <https://doi.org/10.1177/1742715011429589>
- Reynoso, D. (2018). Factores del Ethos de ejecutivos: identidad, identificación y diferenciación. Una aproximación teórica. *Revista de Investigación En Psicología*, 21(1), 119. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v21i1.15117>
- Reynoso, D. (2021a). Estudio de la intersubjetividad en las interacciones de jefes y subordinados a través de una prueba proyectiva. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (51), 75–93. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Reynoso, D. (2021b). Interacciones en las organizaciones : Jefes subordinantes y subordinados seguidores. *Pensamiento y Gestión*, 51, 75–93.
- Reynoso, D. (2021c). La diversidad de género en el gobierno corporativo, directorio y gerencias empresariales: Revisión de literatura 2011-2020. *Neumann Business Review*, 7(2), 144–167. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2021.vol7.2.10067>
- Reynoso, D., & Arbaiza, L. (2023). Conductas elegidas o forzadas a elegir: normas y valores asumidos por los ejecutivos. *Retos*, 13(25), 23–35. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.02>
- Robinson, S. L., & O’Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658–672. <https://doi.org/10.2307/256963>
- Rossouw, G. J. (2011). A Global Comparative Analysis of the Global Survey of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 104(SUPPL. 1), 93–101. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1257-y>
- Ruodan Shao, Karl Aquino, and D. F., & Abstract: (2008). a Review of Moral Identity Research. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 513–540.
- Salkind, N. (2012). Cross-Sectional Design. In *Encyclopedia of Research Design*. <https://doi.org/10.4135/9781412961288.n96>
- Sanabria, M., Javier, J., Mayorga, S., & Smida, A. L. I. (2015). *Los Estudios Críticos*

*En Administración : Origen , Evolución Y Posibilidades De Aporte Organizacionales En América Latina * Critical Studies in Administration : Origin , Evolution and Potential Contribution To the Field Development of Organizational Studi. XXIII(1), 209–234. Retrieved from*
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n1/v23n1a12.pdf>

- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal, 27(3)*, 197–211.
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Schuh, S. C., Cai, Y., Kaluza, A. J., Steffens, N. K., David, E. M., & Haslam, A. (2021). Do leaders condone unethical pro-organizational employee behaviors? The complex interplay between leader organizational identification and moral disengagement. *Human Resource Management, 1–21*.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22060>
- Schwepker, C. H., & Good, M. C. (2017). Reducing salesperson job stress and unethical intent: The influence of leader-member exchange relationship, socialization and ethical ambiguity. *Industrial Marketing Management, 66(February)*, 205–218. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.008>
- Shack, N., Perez, J., & Portugal, L. (2020). Calculo Del Tamaño De La Corrupcion Y La Inconducta Funcional En El Peru. *LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA - PERU, 1–68*.
- Shadnam, M., & Lawrence, T. B. (2011). Understanding Widespread Misconduct in Organizations: An Institutional Theory of Moral Collapse. *Business Ethics Quarterly, 21(3)*, 379–407. <https://doi.org/10.5840/beq201121324>
- Sherwood, C. N. C. (2022). A Lie Is a Lie: The Ethics of Lying in Business Negotiations. *Business Ethics Quarterly, 32(4)*, 604–634.
<https://doi.org/10.1017/beq.2021.41>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance, 52(2)*, 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Shu, W., Chen, Y., Lin, B., & Chen, Y. (2018). Does corporate integrity improve the quality of internal control? *China Journal of Accounting Research, 11(4)*, 407–427. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.09.002>

- Sims, R. L., & Ph, D. (2007). Bad Apples or a Bad Barrel: A Study of the Hewlett-Packard Spying Scandal. *Journal of Business*, (954), 1–11. Retrieved from https://nsuworks.nova.edu/hcbe_facpres/505/
- Solas, J. (2016). The banality of bad leadership and followership. *Society and Business Review*, 11(1), 12–23. <https://doi.org/10.1108/sbr-09-2015-0049>
- Spicer, A. (2009). The normalization of corrupt business practices: Implications for integrative social contracts theory (ISCT). *Journal of Business Ethics*, 88(SUPPL. 4), 833–840. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0319-2>
- Spicer, A., Dunfee, T. W., & Bailey, W. J. (2004). Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 610–620. <https://doi.org/10.5465/20159605>
- Spoelma, T. M., Chawla, N., & Ellis, A. P. J. (2021). If You Can't Join 'Em, Report 'Em: A Model of Ostracism and Whistleblowing in Teams. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 345–363. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04563-9>
- Stanfill, B. A., Villarreal, A. D., Medina, M. R., Esquivel, E. P., de la Rosa, E., & Duncan, P. A. (2016). Beyond the culture of corruption: Staying ethical while doing business in Latin America. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(Special Issue 1), 59–80.
- Stevens, G. W., Deuling, J. K., & Armenakis, A. A. (2012). Successful Psychopaths: Are They Unethical Decision-Makers and Why? *Journal of Business Ethics*, 105(2), 139–149. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0963-1>
- Stevenson, T. (2006). From vision into action. *Futures*, 38(6), 667–672. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.10.009>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tang, P. M., Yam, K. C., & Koopman, J. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160(March), 68–86. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.004>

- Tang, T., & Sutarso, T. (2013). Falling or Not Falling into Temptation? Multiple Faces of Temptation, Monetary Intelligence, and Unethical Intentions Across Gender. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 529–552. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1475-3>
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223–236. <https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53>
- Thiel, C. E., Bonner, J., Bush, J. T., Welsh, D. T., & Pati, R. (2021). Rationalize or reappraise? How envy and cognitive reappraisal shape unethical contagion. *Personnel Psychology*, 74(2), 237–263. <https://doi.org/10.1111/peps.12387>
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis : understanding concepts and applications*.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., & Sawyer, K. B. (2011). Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 647–672. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0702-z>
- Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: the case of earnings management. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 159–171. <https://doi.org/10.1111/beer.12109>
- Transparency International. (2019a). Barómetro global de la corrupción en América Latina y el Caribe 2019. In *Transparency International*. Retrieved from www.transparency.org
- Transparency International. (2019b). Corruption Perceptions Index 2018 - Mapa Y Tablas. *Transparency International*, 2019. <https://doi.org/978-3-943497-18-2>
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235>
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., Kreiner, G. E., & Bishop, D. G. (2014). Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among

- Ethics and Compliance Officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 186–205. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.009>
- 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(4), 378–385. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.4.378>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Ünal, A. F., Warren, D. E., & Chen, C. C. (2012). The Normative Foundations of Unethical Supervision in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 5–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1300-z>
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (2008). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 271–305. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.271>
- Venard, B. (2009a). Corruption in emerging countries: A matter of isomorphism. *Management*, 12(1), 1–27. <https://doi.org/10.3917/mana.121.0002>
- Venard, B. (2009b). Organizational isomorphism and corruption: An empirical research in Russia. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 59–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9984-9>
- Venard, B., & Hanafi, M. (2008). Organizational isomorphism and corruption in financial institutions: Empirical research in emerging countries. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 481–498. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9519-9>
- Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187–206.

<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0458-5>

Vince, R. (2019). Institutional Illogics: The Unconscious and Institutional Analysis. *Organization Studies*, 40(7), 953–973.

<https://doi.org/10.1177/0170840618765866>

Virtanen, P., Lehtonen, T., & Raisio, H. (2022). Reaching Into the Dark Side of Organisations: The Banality and Emergence of Administrative Evil in the Light of Two Case Examples. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(2), 3–21. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i2.7015>

Vitell, S. J., & Festervand, T. A. (1987). Business ethics: Conflicts, practices and beliefs of industrial executives. *Journal of Business Ethics*, 6(2), 111–122.

<https://doi.org/10.1007/BF00382024>

Voliotis, S. (2017). Establishing the Normative Standards that Determine Deviance in Organizational Corruption: Is Corruption Within Organizations Antisocial or Unethical? *Journal of Business Ethics*, 140(1), 147–160.

<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2652-y>

Wang, Z., Xing, L., Xu, H., & Hannah, S. T. (2021). Not All Followers Socially Learn from Ethical Leaders: The Roles of Followers' Moral Identity and Leader Identification in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 449–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04353-y>

Watkins, T., Fehr, R., & He, W. (2019). Whatever it takes: Leaders' perceptions of abusive supervision instrumentality. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 260–272.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.002>

Weaver, G. R. (2001). Ethics programs in global businesses: Culture's role in managing ethics. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 3–15.

<https://doi.org/10.1023/A:1006475223493>

Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices Author (s): Gary R. Weaver, Linda Klebe Treviño and Philip L. Cochran Source: The Academy of Management Journal, Vo. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552. <https://doi.org/10.5465/256975>

- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2009, July 1). You say illegal, i say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, Vol. 34, pp. 492–510.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40632826>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Retrieved from
https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=MILOKsrhgrYC&oi=fnd&pg=PR1&dq=economy+and+society+&ots=oAFzwhc7kP&sig=yymTxJugZnMCnMjsOuPVO3t_cbg
- Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 114–127.
<https://doi.org/10.1037/a0036950>
- Wetzel, R., & van Gorp, L. (2014). Eighteen shades of grey?: An explorative literature review into the theoretical flavours of organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 115–146.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2013-0007>
- White, J., Bandura, A., & Bero, L. A. (2009). Moral disengagement in the corporate world. In *Accountability in Research* (Vol. 16).
<https://doi.org/10.1080/08989620802689847>
- World Bank. (2017). Explore Economies. Retrieved January 12, 2021, from
<https://espanol.enterprisesurveys.org/es/data/exploreeconomies/2017/peru#2>
- Wouters, K., Maesschalck, J., Peeters, C. F. W., & Roosen, M. (2014). Methodological Issues in the Design of Online Surveys for Measuring Unethical Work Behavior: Recommendations on the Basis of a Split-Ballot Experiment. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 275–289. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1659-5>
- Wright, D. K. (1985). Age and the moral values of practitioners. *Public Relations Review*, 11(1), 51–60. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(85\)80061-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(85)80061-8)
- Yang, C.-W., Fang, S.-C., & Huang, W.-M. (2007). Isomorphic pressures, institutional strategies, and knowledge creation in the health care sector. *Health Care Management Review*, 32(3), 263–270.

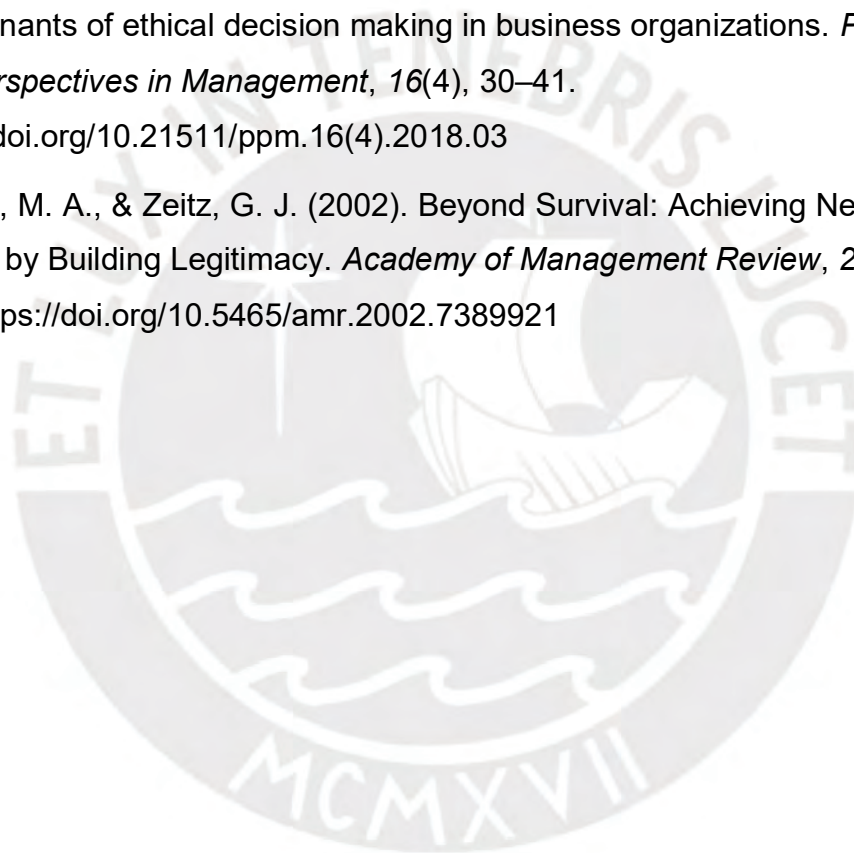
<https://doi.org/10.1097/01.HMR.0000281627.22526.ee>

Zey-Ferrell, M., & Ferrell, O. C. (1982). Role-Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations. *Human Relations*, 35(7), 587–604. <https://doi.org/10.1177/001872678203500707>

Zhang, X., Liang, L., Tian, G., & Tian, Y. (2020). Heroes or villains? The dark side of charismatic leadership and unethical pro-organizational behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155546>

Zhilla, F., Daher, L. A., Arikan, C. L., & El-Khoury, M. (2018). Conceptualizing the determinants of ethical decision making in business organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 30–41. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.03](https://doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.03)

Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389921>



Anexo 1: Revisión del contexto de la ética gris en las empresas

El informe de PROETICA da cuenta de que la percepción de corrupción en el Perú en el año 2020 es la misma a del 2012, ubicando al Perú en el puesto 94 de los 180 registrados (Transparency International, 2019a). Esto debido a los bajos estándares de ética que vienen impactando en los individuos, las organizaciones y el sistema económico (Arruda, 1997).

En algunas organizaciones, mientras las prácticas cumplan con los objetivos o las metas, la ética no se cuestiona o se da por descontada (Bird & Waters, 1989), tal como ha sucedido en los casos relatados al principio del texto. En esos casos se ha puesto en evidencia un grupo de prácticas de ética gris isomorfas que han impactado en todo el ecosistema empresarial. La investigación de Durand (2018) relata que el gran impacto de estas prácticas se ha debido al poder que en el Perú tienen los grupos empresariales vinculados. Debido a la gran influencia que tienen las empresas que pertenecen a las élites empresariales es que se plantea hacer el estudio de la ética gris en ellas.

La difusión similar de prácticas no éticas en Latinoamérica, como la corrupción, se ha acuñado bajo el fenómeno denominado como “Cultura de corrupción”. Bajo este concepto y su perspectiva se ha perfilado este fenómeno como una ruta que ha dado apertura a un grupo amplio de prácticas que sobrepasan lo ético. Las investigaciones de Arruda (1997) y Stanfill et al. (2016) muestran que la corrupción en los países latinoamericanos está ligada a sus niveles de pobreza, en una dinámica interactiva en la que la pobreza genera informalidad; la informalidad, corrupción; y la corrupción genera pobreza.

El tema de la corrupción transforma negativamente las condiciones de interacción frente a las normas cuando el sistema de justicia deja de ser imparcial (Stanfill et al., 2016). La impunidad y la corrupción en Latinoamérica se han definido como una dupla constante en varios países.

La diseminación de este fenómeno a nivel internacional ha motivado a diversas organizaciones a desarrollar información, proponer medidas y protocolos para contener su avance. Entre estas organizaciones están Transparencia Internacional,

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), Fairtrade Labelling Organizations International, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas, entre otras. Transparencia Internacional, por ejemplo, publica anualmente los índices de corrupción en cada país. En la publicación del año 2019 se muestra que estas prácticas mantienen su presencia, pese a los esfuerzos por contenerlas (Transparency International, 2019b). Por su parte, la OECD propone la implementación de políticas económicas y sociales contra esas prácticas. En el caso del Perú, siguiendo a la OECD, se ratificó su participación en la “Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales” (OECD, 2009).

La OECD al igual que la Convención Interamericana Contra la Corrupción establecen esfuerzos para contener el avance de las prácticas ligadas a la corrupción; aunque la mayoría se refiere a funcionarios públicos también se explora la interacción con empresas privadas. Estas iniciativas tienen una aproximación punitiva y fiscal (Husted, 2002). El desarrollo de lo legal alrededor de las organizaciones no demora o contiene el avance de estas prácticas fuera de la ética. Se establecen nuevas políticas en las organizaciones, pero las prácticas se mantienen ajenas a estas intenciones, o se aplican solo en apariencia (obedezco, pero no cumplo). Lo cual, según Husted (2002), demuestra la falta de interés por seguir las prácticas, aunque estas implementen.

El estudio de Husted (2002) muestra que Latinoamérica se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre sobre el uso y aplicación real de las leyes. La historia de estos países muestra que la transgresión de las normas se entremezcló con la formación y desarrollo de grupos empresariales que se han mostrado irónicamente como casos de éxito a pesar de su transgresión. Esta ambigüedad se manifiesta en la flexibilidad, creatividad y tolerancia a varias formas de transgresiones a éticas. Nuevamente se muestra que la implementación de convenciones internacionales a logrado cambiar, al menos en apariencia, algunas prácticas que antes eran comunes en estos entornos, pero estas se mantienen o subyacen en el plano informal u oculto, en especial debido a que no se tratan de respuestas o prácticas individuales, sino colectivas.

El tema de la ética en los negocios entra en especial significado cuando se liga con responsabilidad corporativa, tal como lo muestra la revisión sistemática de Rossouw (2011). El creciente interés por la imagen social de las organizaciones respecto de su ética se debe al despertar de la conciencia de los consumidores sobre esta características para la elección de las marcas (Rossouw, 2011). Debido a esto, el mundo corporativo se ve retado a atender los problemas y escándalos que se generan por algunas de sus prácticas ligadas a sus estrategias. Tal como la tercerización para la reducción de costos que con frecuencia genera condiciones de desventaja para algún grupo de interés (como bajos salarios, sobretiempos no pagados) o la elusión de algunas normativas existente; tal como sucede por ejemplo con las organizaciones *offshore* (que eluden impuestos) y algunos negocios de internet que han eludido las leyes de algunos países (caso Uber, Rappi, entre otros).

El desarrollo sostenido de las empresas no solo depende del desempeño financiero sino también del compromiso que muestra con su entorno, por lo cual el análisis de la ética en las prácticas de sus miembros es de lo más importante. Además, se debe considerar que estas prácticas no se pueden ver solo como decisiones basadas en las virtudes personales o en la cultura del entorno, sino basada de ambos (Zhillia et al., 2018).

Las prácticas que sobrepasan la ética, en especial las de ética gris, usualmente se justifican o excusan por el contexto, necesitan de ser atendidas porque generan condiciones desventajosas para algunos (Berkey, 2019).

Según, Berkey (2019) las prácticas como la tercerización dada en las empresas de costura genera, lo que denomina, "injusticia estructural" y explotación como efectos y consecuencias de los cuales las corporaciones multinacionales participan como proveedores o clientes.

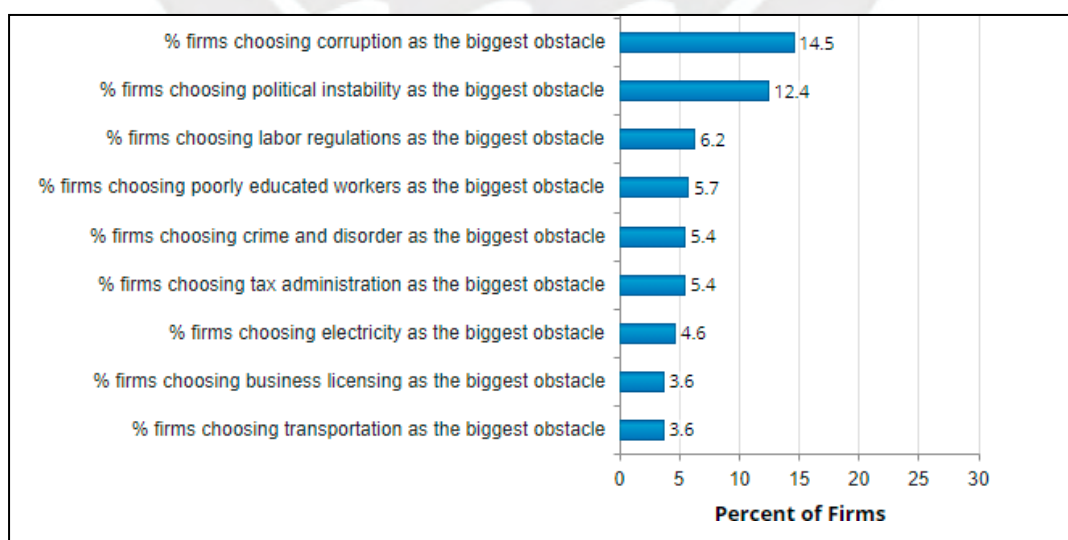
En estos espacios las condiciones del contexto, como la cultura de corrupción y el gran desempleo, hacen que los individuos acepten voluntariamente algunos tipos de trabajo que vulneran algunos de sus derechos, pero que les permiten a las organizaciones involucradas lograr sus objetivos y por ello resultan prácticas plausibles para sus metas. La investigación de Berkey (2019) muestra que las condiciones del contexto permiten que se establezcan prácticas que vulneran a los

individuos (bajos salarios, sobretiempos no pagados, condiciones de trabajo inseguras e incómodas) y los incluyen como parte de una injusticia estructural sobre la cual se generan algunos beneficios para las organizaciones. Los individuos aun aceptando las condiciones "voluntariamente" son definibles como víctimas de la injusticia estructural de las practicas generadas en el contexto.

La elección y el uso de prácticas fuera de la ética que se encuentran isomorfas en determinados espacios empresariales pueden calificarlas como una práctica realizable en base a la percepción de que la mayoría (Heath, 2018), generan presiones como lo sugiere la teoría neoinstitucional .

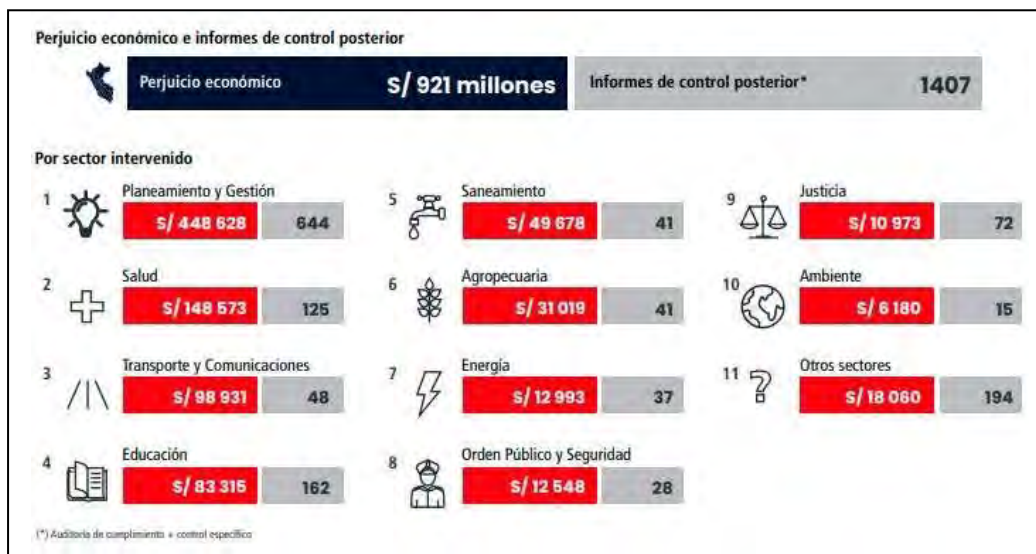
Según Heath (2018), los individuos y organizaciones que hacen uso de estas prácticas asumen dos posiciones frente a esta situación: la primera es justificarse en que son prácticas de ocurrencia infrecuente o inconexas con la ética en uso; y la segunda es usarlas tomando como excusa que el uso de esas prácticas es muy frecuente en el medio, por lo que no realizarlas sería desventajoso. Entonces quienes eligen estas prácticas se justifican indicando que tienen la intención de corregir esta práctica en las siguientes oportunidades, o excusan la adopción permanente de estas prácticas por la presión de estas prácticas en el entorno (Heath, 2018).

Gráfico 1: Principales obstáculos del entorno empresarial para las empresas en el Perú



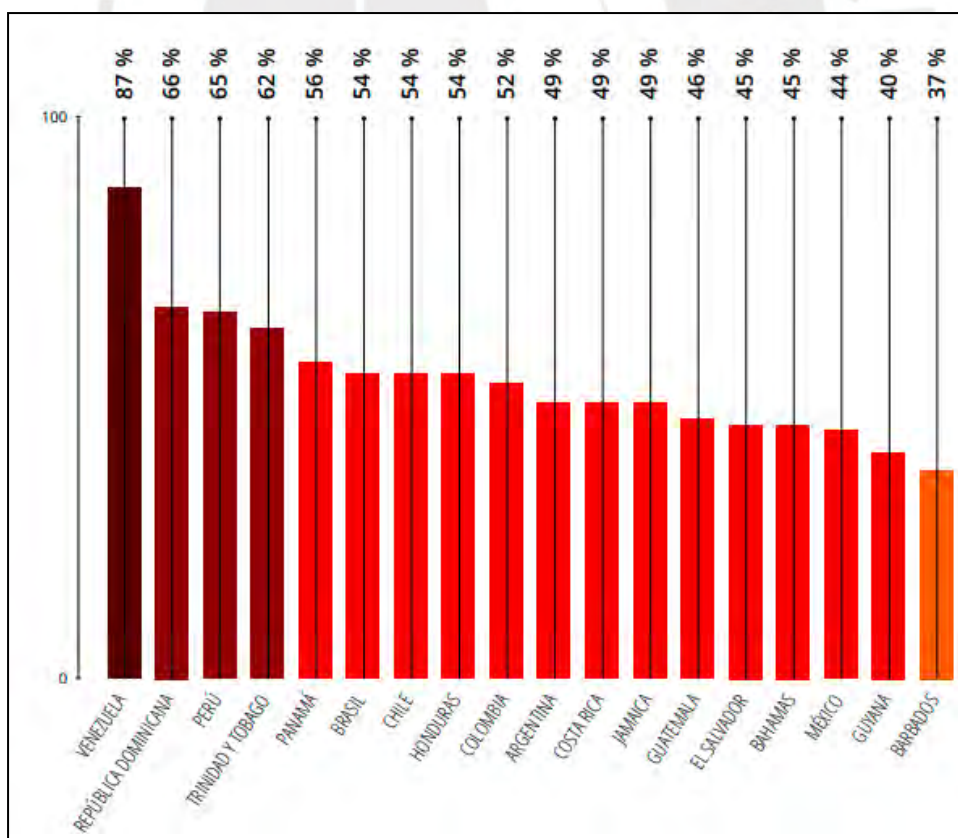
Fuente: World Bank (2017)

Gráfico 2: Perjuicio económico por función gubernamental



Fuente: Contraloría General del Perú (2018)

Gráfico: Porcentaje de personas que sostienen que la corrupción aumento en el 2019



Fuente: Barómetro global de la corrupción en América Latina y el Caribe 2019

Anexo 2: Revisión del aporte de la teoría neoinstitucional

El aporte en la teoría neoinstitucional (institucional moderna o solo institucional) de DiMaggio y Powell (1983) describe la existencia de tres presiones que promueven el isomorfismo entre las organizaciones: la coerción, el mimetismo y la normatividad. Los cambios isomorfos en las organizaciones, por presión coercitiva, se originan por el conjunto de normas impuestas desde el lado formal regulatorio, y las del lado informal que tienen un carácter similar, y pueden ser explícitas o tácitas, y proscribir y prescribir algunas prácticas. El segundo tipo de presión, el mimetismo, refiere a un proceso por el cual las organizaciones imitan las prácticas de otras, usualmente, para hacer frente a la incertidumbre, lo desconocido, lo poco entendido o lo ambiguo. Modelar de forma mimética las prácticas es uno de los métodos más usuales que incrementa la certeza en quienes se enfrentan a estas incertidumbres. El tercer tipo de fuerza, la presión normativa, se crea por influencia de la profesionalización de los miembros de las organizaciones. Las profesiones estandarizan sus prácticas a través de la educación formal que reciben, de las redes de profesionales que se establecen y en la socialización. Las profesiones no ejercen un control rígido sobre sus prácticas, pero si orienta y demarca lo esperable de ellos.

La teoría neoinstitucional permite explicar la dinámica del cambio isomorfo en las organizaciones producto de las presiones a las que está expuesta. El interés primario de investigación de esta teoría ha sido la interacción de la organización con el entorno, los efectos de las expectativas sociales sobre la organización y la incorporación de esas expectativas reflejadas en las prácticas organizacionales y sus características (Martinez & Tina Dacin, 1999). En líneas generales, “isomorfismo organizacional” califica el fenómeno por el cual las organizaciones adoptan prácticas similares (DiMaggio & Powell, 2000). La organización adopta las prácticas que considera más importantes para el entorno y rechazará prácticas alternativas o las adoptará de manera ceremonial (Nell, Puck, & Heidenreich, 2015). Estos cambios responden a la conformidad o cumplimiento por lo exigido formal o informalmente por el entorno en el que se encuentra; es decir, los cambios orientados por el isomorfismo son racionales como también pueden ser respuestas ciegas. Con frecuencia los argumentos para estos cambios son “la mejora de la eficiencia”, pero estos no los aseguran. Las organizaciones pueden iniciar cambios isomorfos ignorando el costo

de la transacción o sin considerar el real efecto del cambio sobre su desempeño (Nickerson & Silverman, 2003).

Según Zhilla et al. (2018) la elección de prácticas éticas es complicada para los individuos cuando existe presión en la organización por llegar al mismo punto de competencia que otras organizaciones logran por elegir prácticas que se sostienen en vacíos legales que permite su uso común en el medio. Por lo cual, se indica que la legislación y la regulación existente es el primer factor que refleja las exceptivas de la sociedad sobre el comportamiento de las organizaciones. Sin embargo, algunas organizaciones de forma directa o indirecta aprovechan la existencia y diseminación de prácticas no éticas en el contexto para hacer uso de ellas.

Numerosas investigaciones han mostrado la existencia de prácticas comunes en las organizaciones que son similares entre ellas y que son particularmente disonantes con las declaradas formalmente. Entre estas, por ejemplo, la corrupción, que usualmente se interpreta como un hecho aislado o que se les atribuye a algunos individuos, ha comenzado a ser asociada con estándares que son compartidos o transmitidos a nivel interorganizacional (Earle et al., 2010; Li & Ng, 2013). La existencia de esa evidencia muestra que el fenómeno no se puede interpretar simbolizando los casos como manzanas podridas que contagian a las demás (Thoroughgood et al., 2011), sino se trata de la ruptura del soporte social para el comportamiento moral y el surgimiento de una cultura organizacional donde esas conductas no solo son excusadas sino que son alentadas e incluso celebradas (Shadnam & Lawrence, 2011).

La influencia de los pequeños cambios en la ética de las prácticas empresariales no se relaciona con las grandes transgresiones (o los delitos) cometidos. Desde la perspectiva de Anderson y Harbridge (2010), los cambios progresivos incrementales tienen un efecto sobre grandes cambios en las prácticas. Esta influencia agregada es difícil de medir, pero en conjunto tienen una influencia innegable. Las organizaciones establecen las estrategias, las políticas de sus prácticas, pero no generan pérdida de libertad en la elección de las prácticas por parte de los individuos, por lo que las prácticas no éticas podrían aparecer inevitablemente.

Otros estudios también confirman que las prácticas no éticas, no son casos aislados, sino prácticas institucionalizadas entre las empresas (Li & Ng, 2013; Pozzi, Fattori, Bocchiaro, & Alfieri, 2014; Webb et al., 2009). El establecimiento de prácticas comunes fuera de la ética puede suponer la existencia del isomorfismo de la ética gris como un fenómeno que se da entre las organizaciones. Las empresas son capaces de mostrar ceremonialmente la aplicación de estándares institucionales, pero en algunos aspectos pueden excederse los límites de forma isomorfa a las de su contexto, mostrando así un dualismo institucional (Kostova & Roth, 2002).

Debido a estas características la delimitación de lo bueno y malo, lo correcto e incorrecto tiene límites borrosos en parte por la subjetividad de sus definiciones, pero también por la realidad de las prácticas (Kim & Donaldson, 2018). En tanto son borrosos, pueden existir presiones que permiten ampliar los márgenes de lo aceptable, entre mezclando así las prácticas no éticas con las éticas (Land et al., 2014). Este espacio de la ética en el que se encuentran esas prácticas que sobrepasan lo aceptado por la mayoría y que se encuentran en uso es el que se denominará en adelante como ética gris.

Según Suchman (1995), la legitimidad es una percepción generalizada o asumida de que la acción es deseable, propia o apropiada en un sistema social construido de normas, valores, creencias y definiciones. La legitimidad en tanto generalizada sirve de paraguas para las prácticas que son parecidas o son conexas. Desde esta perspectiva, tiene un efecto dinamizador para la legitimidad de otras prácticas. La legitimidad como percepción es la reacción de los observadores hacia la práctica que asumen como objetiva o que es creada subjetivamente de forma arbitraria. Una organización puede tener normas divergentes a las de la sociedad y aun mantener su legitimidad porque esta divergencia pasa desapercibida. La legitimidad se construye socialmente debido a que refleja la congruencia entre las prácticas de la organización legitimada y las creencias compartidas (o supuestamente compartidas) de algún grupo social; así, la legitimidad depende de una audiencia colectiva y es independiente de observaciones individuales. La organización puede derivarse de los valores individuales pero aun así mantiene legitimidad porque esa desviación no genera desaprobación pública (Suchman, 1995).

La transgresión a la ética en las organizaciones va más allá de la organización, compromete a los individuos que se encuentran en ella que se identifican como miembros. Los individuos llevan a cabo prácticas que sobrepasan la ética de forma consciente y deliberada en concordancia con el intercambio de los beneficios recibidos y sus costos (Mazar et al., 2008). La elección de las prácticas según Mazar et al. (2008) engancha con la evaluación de los costos y beneficios o de las ventajas versus las desventajas de su elección para la maximización de sus intereses.

La legitimidad se gana, mantiene y repara. Esta legitimidad connota la congruencia entre los valores sociales mostrados por las organizaciones y las normas de los comportamientos aceptables por el sistema social más amplio (Suchman, 1995).

En muchas organizaciones, se ha creído erróneamente que los incentivos solo generan acciones éticas y legítimas en las organizaciones (Harris & Bromiley, 2007). La realidad de las prácticas muestra que aun siendo legales (pero no éticas) se impulsan por el colapso de la ética y la ausencia de reflexión, o son tergiversadas por el sentido de que el cumplimiento con los objetivos es la meta por cumplir a toda costa (Bird & Waters, 1989; Shadnam & Lawrence, 2011).

Anexo 3: Revisión del aporte del Gobierno Corporativo

En líneas generales, originalmente el Gobierno Corporativo ha sido definido como la estructura y mecanismos de las organizaciones que se ocupan del aseguramiento del retorno de inversión para los propietarios, inversionistas o proveedores de capital (Jensen & Meckling, 1976). Posteriormente la definición se amplía a la de Buen Gobierno Corporativos donde se incluyen códigos, lineamientos éticos, normas y procedimientos que responden tanto a las iniciativas de la organización como al entorno legal, debido principalmente al posicionamiento de los grupos de interés y de la responsabilidad social (Chan & Cheung, 2012; Shleifer & Vishny, 1997). Esto hace que se establezcan códigos en el gobierno corporativo, en la forma de recomendaciones y de obligaciones, que buscan mejorar las relaciones con los grupos de interés y la vez de maximizar el valor de la compañía (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004). Estos cambios en el gobierno corporativo ocurren tanto por presiones internas que se dan través procesos políticos complejos y progresivos, como por presiones externas que pueden generar cambios rápidos y de alto impacto (Shleifer & Vishny, 1997). Si bien ambas presiones influyen sobre la eficiencia organizacional, las presiones externas son las que conducen a la adopción de prácticas comunes entre las empresas (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004) o su isomorfismo.

Estas presiones, desde la perspectiva de la teoría de agencia, genera que los “agentes” desplieguen prácticas que sostenga la maximización de los intereses del “principal” y el “cumplimiento” normativo. La interacción de estos a veces genera algunas contradicciones que dan origen prácticas que aunque “aparentemente” cumplen con los mecanismos, podrían en realidad estarse ejecutando con ética dudosa (Jensen & Meckling, 1976). Esto ha dado origen a mecanismos más complejos (programas de ética, códigos de conducta, protección a denunciantes, entre otros) en el Gobierno Corporativo para asegurar el “cumplimiento” ético y legal. Sin embargo, estos mecanismos han demostrado ser de poca ayuda cuando existe presión interna y del entorno por realizar y aceptar prácticas que se consideran éticamente cuestionables e incluso ilegales (Arjoon, 2005); en especial, cuando en el contexto se comienza a poner en duda la racionalidad de actuar cumpliendo con las normas ética y legales (De Colle & Werhane, 2008). Solo en los contextos

institucionales desarrollados, como el de los Estados Unidos, Canadá y de la Unión Europea, han mostrado ofrecer entornos que impulsan al desarrollo de un buen gobierno corporativo; mientras que en otros entornos, como el de los mercados emergentes, carecen de algunas características esenciales que hacen difícil el desarrollo del mismo (Shleifer & Vishny, 1997). En los mercados emergentes, la preocupación que aún prima es asegurar el retorno de la inversión; además, a esto se suma que el contexto institucional es débil y genera dificultades para el desarrollo real del Gobierno Corporativo (Judge et al., 2008). Los vacíos institucionales a los que las empresas se han acostumbrado generan Gobiernos Corporativos con características negativas que quedan en evidencia cuando estas empresas intentan expandirse a países con un entorno institucional más desarrollado. Muchas empresas para superar estos sesgos que en muchos casos no los tenían en cuenta, han tenido que reconvertir gran parte de su gobierno corporativo para ajustarse a las expectativas del nuevo contexto (Marano, Tashman, & Kostova, 2017).

El desarrollo de los Gobiernos Corporativos es necesario y fundamental para los grupos empresariales de gran tamaño; cuanto más grande, mayor su necesidad de desarrollarlos para cumplir con los intereses de los “principales” como con los lineamientos legales y cumpliendo con las prácticas estándares de sus contextos (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004; Appelbaum, Vigneault, Walker, & Shapiro, 2009). La aceptación de los marcos normativos nacionales e internacionales expresados en su gobierno corporativo, como la aceptación de las prácticas comunes en el entorno, influyen en el isomorfismo de las organizaciones (Aguilera et al., 2018). Estas presiones sobre la adopción de las reglas de interacción, como también el surgimiento de presiones por la aceptación de prácticas comunes, genera en el contexto interorganizacional las presiones al isomorfismo (Holder-Webb & Cohen, 2012).

Debido a que los cambios del gobierno corporativo obedecen a presiones internas y externas, que vienen del entorno institucional y del entorno interorganizacional, el isomorfismo de la ética gris encuentra aquí ocasión privilegiada para su normalización, legitimación y banalización en función de dichas presiones. Además, se justifica el estudio en el contexto del Gobierno Corporativo, porque usualmente lo poseen las empresas grandes materia del presente estudio. Precisamente, son ellas quienes tienen un rol modulador en la interacción con otras

empresas, lo cual puede originar el establecimiento de las pautas isomorfas para sus prácticas, generando a su turno ciclos de retroalimentación sinérgica con estas. Por otro lado, se recogerá la información sobre estos fenómenos de interés desde los individuos, pues el buen gobierno corporativo es emergente al individuo e irreductible a la expresión de uno solo de ellos, tal cual ocurre con el isomorfismo de la ética gris.

La búsqueda continua de altos desempeños (en empresas de buen gobierno corporativo) puede originar la mejora deseada, pero a costo de la aplicación de prácticas que sobre pasan la ética (Niven & Healy, 2016), y causar externalidades negativas no previstas (Ndubisi & Nygaard, 2018). Por lo cual, el análisis del isomorfismo de la ética gris se realizará desde los individuos vinculados a este proceso que permite la normalización, legitimación y banalización de esas prácticas empresariales. Los individuos desde quienes se recogerá la información de estas dimensiones serán ejecutivos (jefes y administradores) quienes cumplen un rol fundamental en el seguimiento del gobierno corporativo, en el establecimiento de las metas y de las estrategias. Se eligió este grupo porque hay evidencia en investigaciones que muestra que los ejecutivos están expuestos directamente al fenómeno del isomorfismo de la ética gris. Es importante notar que estos individuos, independientemente de sus roles, no dejan de actuar bajo valores y motivaciones personales, pero su membresía al grupo de ejecutivos de las organizaciones hacen que se ajusten a la ética que se encuentra en uso, la que puede ser diferente y opuesta a la propia (Reynoso, 2018; Verhezen, 2010). Por otro lado, se tiene evidencia de que los empleados alinean la mayoría de sus parámetros éticos a los que observan en sus líderes, sean estos positivos o negativos (Brown & Mitchell, 2010). Otras investigaciones muestran que incluso los liderazgos éticos pueden originar prácticas no éticas (Brown & Mitchell, 2010; Hirsh, Lu, & Galinsky, 2018).

Anexo 4: Matriz y diseño del estudio

Matriz de Consistencia	Pregunta de Investigación	Objetivo	Variables	Unidad de Observación	Indicadores	Instrumentos
Objetivo general	¿Cuáles son las fuerzas que explican el uso y difusión las prácticas de ética gris?	Establecer un modelo teórico sobre la ética gris en las prácticas de las organizaciones. Analizar el fenómeno de replicación del uso y la naturalización (normalización, legitimación y banalización) de las prácticas de ética gris en el contexto de las empresas peruanas.				
	¿Qué es la ética gris?	1. Definir las prácticas empresariales en la zona gris de la ética.	2.1 Ética gris			Revisión de literatura
Objetivos específicos	¿Cuáles son las fuerzas la legitimación de las prácticas de ética gris?	2. Describir la normalización, legitimación y banalización de prácticas organizacionales que transgrede la ética y su relación con el establecimiento de la ética gris.	2.2 Legitimación			Revisión de literatura
	¿Cuáles son las fuerzas la banalización de las prácticas de ética gris?		2.3 Banalización			Revisión de literatura
	¿Cuáles son las fuerzas la normalización de las prácticas de ética gris?		2.4 Normalización			Revisión de literatura
	¿Cómo interactúan de las fuerzas impulsan el uso y difusión de la ética gris entre las organizaciones?	3. Explorar la interacción de la normalización, la legitimación y la banalización, como componentes que influyen en la ética gris.				

Fase cualitativa del estudio	Explorar las experiencias de expertos del tema sobre los fenómenos Obtener ejemplos claros de la dinámica que existe entre los fenómenos	- Expertos en temas de ética empresarial. -Jefes y Gerentes de empresas	Análisis de contenido: Transcripción, codificación de citas.	Protocolo de entrevista que recoger data cualitativa.	
Fase cuantitativa del estudio	Aplicación del instrumento	Instrumento: Cuestionario El cuestionario será aplicado a la muestra para la realizar los análisis de relaciones entre las variables Criterio de selección de muestra Se propone un análisis adicional de los resultados concentrando los resultados de la fase cualitativa y cuantitativa	-Ejecutivos y trabajadores de empresas	Análisis de correlación y regresión entre las variables.	Cuestionario validado
	Análisis de los resultados	Resultados cualitativos y cuantitativos. La teoría propuesta se revisa con base en el análisis de los resultados integrados de ambas fases	-Respuestas a los cuestionarios		Software SPSS. Software Smart PLS SEM
Integración de resultados del estudio	Integración de los resultados de ambas fases		-Respuestas de la fase cualitativa -Respuestas de la fase cuantitativa		

Diseño del estudio

Método mixto paralelo convergente	Objetivos	Construcción de data	Herramientas y procesos para colección de datos	Tipo de análisis propuesto
Sección cualitativa	Recoger data para las experiencias de los entrevistados sobre el fenómeno de estudio y sus dimensiones.	Instrumento: Entrevistas a expertos. Criterio de selección de experto	Protocolo de entrevista que recoger data cualitativa.	Análisis de las entrevistas asistido por software para la de codificación de citas.
Fase cuantitativa	Desarrollar un instrumento que se ajuste a la muestra de la población en estudio.	Construcción de cuestionario	Administrar el instrumento a la muestra.	Análisis de contenido para generar. Analizar la validez interna. Software SPSS
	Aplicación del instrumento Análisis de los resultados	Instrumento: Cuestionario Criterio de selección de muestra	El cuestionario será aplicado a la muestra para la realizar los análisis de relaciones entre las variables. Se propone un análisis adicional de los resultados concentrando los resultados de la fase cualitativa y cuantitativa.	Análisis del modelo de ecuaciones estructurales con PLS SEM
Integración de resultados	Integración de los resultados de ambas fases	Resultados cualitativos y cuantitativos	La teoría propuesta se revisa con base en el análisis de los resultados integrados de ambas fases.	

Anexo 5: Consideraciones éticas de la investigación

La investigación contó con la participación de seres humanos en ambas fases, por lo cual se siguieron lineamientos éticos especiales para protegerlos y asegurar el uso honesto y veraz de la información aportada.

En esta investigación participaron dos grupos de individuos. El primer grupo lo conformó expertos en negocios, y el segundo grupo estuvo compuesto por ejecutivos de empresas peruanas. El grupo de expertos participó de entrevistas semiestructuradas donde respondieron haciendo uso de sus experiencias profesionales y sociales con los objetivos de la exploración de los fenómenos de interés y de los ejemplos de su expresión en la práctica. El segundo grupo, los ejecutivos de empresas, fueron invitados a responder al cuestionario. Este cuestionario ahonda de forma indirecta en experiencias individuales, la aproximación a estas fue desde las experiencias grupales. Se excluyeron las preguntas personales que vulneren u originen riesgo alguno a los participantes. Por lo que, además, se garantizó la confidencialidad de la participación de los ejecutivos. La información dada por los participantes tiene fines exclusivamente académicos.

La información aportada por los grupos participantes se presentará como productos de la investigación en el documento de tesis y en posibles artículos científicos en revistas académicas. Los únicos en tener acceso a la base datos generados serán el tesista y el asesor de tesis. Los datos generados estarán guardados en una plataforma electrónica donde permanecerán durante tres años. Se guardarán los datos sin referencia a su autoría directa con el objetivo de permitir posibles verificaciones posteriores.

Los lineamientos previamente descritos fueron informados a través de Protocolos de Consentimiento Informado (PCI) diferenciados para cada grupo. En cada grupo se aplicó en un solo momento la entrevista semiestructurada mediante el instrumento respectivo, por lo que solo usará un PCI para cada grupo. En el PCI para ejecutivos se evitó precisar el objetivo de la investigación en sus términos conceptualmente estrictos, debido a que su mención (“ética gris” entre otros términos) podría originar cambios en las respuestas o generar sesgos como los asociados a la

deseabilidad social. En ambos PCI, se entregará información sobre el responsable de la investigación para su contacto en caso de dudas.

Lineamientos éticos y modelo del consentimiento informado

La participación voluntaria de los individuos en el estudio y el tratamiento ético de la información fue informada en el consentimiento informado. Para asegurar la claridad del proceso en el consentimiento informado se seguirán los lineamientos propuestos por Ponce y Pasco (2015), lo cuales son:

- a) *Comunicar los objetivos y alcances de la investigación.*
- b) *Explicar cuáles serán los instrumentos de recojo de información, el tiempo que demandará y cómo se registrará.*
- c) *Asegurar que la información no sea utilizada para otros fines y propósitos que no estén previstos.*
- d) *Respetar la participación voluntaria de los participantes.*
- e) *Respetar el derecho del participante de dar por finalizada su participación sin que ello le ocasione perjuicio alguno.*
- f) *Garantizar la confidencialidad y, de ser el caso, el anonimato.*
- g) *Resguardar el cuidado y uso de la información.*
- h) *Asegurar la devolución de resultados.*
- i) *Respetar las circunstancias especiales y las formas de vida particulares*

Fuente: Ponce & Pasco, 2015, pág. 144-145

La investigación en temas de ética en las prácticas empresariales son temas sensibles a ser observados; los individuos no desean que la ética de sus prácticas sea observada o medida (Trevino, 1986). Por lo cual, para evitar la deseabilidad social en sus respuestas, se plantea que para la fase cuantitativa las preguntas del cuestionario sean dirigidas a la grupalidad y no a lo individual de respuestas a escenarios. En otras palabras, en lugar de preguntar por experiencias personalizadas como *“usted ha elegido una ...”*, las preguntas se dirigirán sobre experiencias grupales *“En su entorno de trabajo algunos han elegido prácticas ...”*.

Correo de invitación:

Estimado [REDACTED]

Mi nombre es David Reynolds, candidato a doctor por el Consorcio de Universidades. Me encuentro realizando una investigación que explora las presiones que orientan al uso de prácticas de poca ética en favor de las organizaciones.

Usted es invitado a participar en la investigación debido a su destacado perfil profesional que lo describen como un experto del tema en investigación. Su participación sería en una entrevista grabada de no más de 30 minutos. Si accede a participar le agradecería dar clic en el siguiente enlace al final del texto para brindar su consentimiento.

Las preguntas de la entrevista buscan conocer las presiones que se ejercen en los ejecutivos en la elección de prácticas en el entorno empresarial, en los casos que superan lo declarado como ético en la sociedad. Si algunas preguntas le resultan incómodas puede declinar dar respuesta o, si lo desea, interrumpir su participación.

Se asegura que su participación estará libre de riesgo. Las grabaciones se mantendrán en confidencialidad y serán borradas luego de tres años, ninguna identificación individual será incluida en los reportes o publicaciones resultantes del estudio.

Gracias por su atención. Si acepta participar, por favor complete el consentimiento informado que se encuentra en el siguiente enlace:

<https://forms.gle/T2dP4LSE6XUWcrz7T>

Gracias.

David W. Reynolds



Protocolo de Consentimiento Informado para expertos

Junto con un cordial saludo le enviamos un agradecimiento anticipado por su participación en esta investigación. En este documento le brindamos información sobre el proyecto de investigación, se hace una declaración de los principios seguidos y solicitamos su consentimiento de participación.

La investigación está siendo realizada por Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza como parte del programa doctoral en Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades, bajo la asesoría del Dr. Levy Del Águila Marchena. El proyecto doctoral lleva por título “La ética gris en las prácticas organizacionales: Normalización, legitimación y banalización”. El proyecto tiene por objetivo explorar la ética en las prácticas organizacionales del contexto empresarial peruano y los responsables de su establecimiento entre los ejecutivos de las organizaciones. Debido a su reconocimiento como experto en la temática planteada se le invita a participar en el estudio para lo cual le pedimos su colaboración en una entrevista breve, en promedio podría tomar 30 minutos.

Debido a la situación pandémica actual, se tiene proyectado realizar la entrevista a través de la plataforma Googlemeet en una fecha y hora a coordinar. La investigación asegura que su participación es voluntaria y confidencial. En otras palabras, usted es libre de elegir dar inicio y aun cuando se haya iniciado el proceso puede pausarlo, reprogramarlo o cancelarlo. Sus datos personales se tratarán con confidencialidad, por lo que ninguna persona además del investigador y asesor conocerán de su participación. Sus respuestas serán agregadas a otras y serán analizadas de forma grupal; no se hará referencia a respuestas individuales, por lo que su sinceridad y participación está libre de contingencias. Todas las respuestas se guardarán en una plataforma de datos con clave por un periodo de tres años desde la publicación de los resultados para permitir, en caso sea necesaria alguna verificación. Finalmente, los resultados estarán disponibles en el documento de tesis y en artículos científicos resultantes que podremos compartir con usted, una vez se logre la aprobación de los comités evaluadores.

Si se presenta alguna duda puede ponerse en contacto con Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza a través del email: dreynoso@pucp.edu.pe o el celular 995188727. Para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Gracias por tu participación.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de forma **Confidencial**, es decir, que en la tesis **no** se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
--	-------	-------

Correo electrónico del participante: _____

En caso desee recibir una copia de los resultados de la investigación marque la casilla indicando su interés:

- Deseo recibir una copia



Protocolo de Consentimiento Informado para ejecutivos

Junto con un cordial saludo le enviamos un agradecimiento anticipado por su participación en esta investigación. En este documento le brindamos información sobre el proyecto de investigación, se hace una declaración de los principios seguidos y solicitamos su consentimiento de participación.

La investigación está siendo realizada por Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza como parte del programa doctoral en Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades, bajo la asesoría del Dr. Levy Del Águila Marchena. El proyecto doctoral tiene por objetivo explorar las prácticas organizacionales del contexto empresarial peruano y los propulsores grupales de su establecimiento entre los ejecutivos de las organizaciones. Relacionado a este propósito, es que lo invitamos a participar en el estudio. Su participación se refiere a dar respuesta a un cuestionario desarrollado para el propósito de investigación. El tiempo promedio de respuesta es de 20 minutos aproximadamente.

El cuestionario se presentará a continuación de este documento, si usted expresa su consentimiento al final del presente documento. Esta investigación asegura que su participación será voluntaria y confidencial. Usted es libre de elegir dar inicio y responder el cuestionario; aun cuando se haya iniciado con la aplicación puede pausarla, reprogramarla o cancelarla. Sus datos personales redactados al final de este documento se guardarán en una codificación alfanumérica con sus respuestas de manera que solo el investigador sabrá sobre su participación. Además, no se ejecutarán análisis personalizados de sus respuestas, sus respuestas, y serán agregadas al resto del grupo serán tratadas y analizadas sin referencia a autorías individuales. Posterior a la publicación de los resultados, el grupo de respuestas se guardarán con clave y de forma codificada por tres años en un sistema de alojamiento de internet para permitir posteriores verificaciones. Finalmente, los resultados estarán disponibles en el documento de tesis y en artículos científicos resultantes que podremos compartir con usted, una vez se logre la aprobación de los comités evaluadores.

Si presenta alguna duda puede ponerse en contacto con Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza a través del email: dreynoso@pucp.edu.pe o el celular 995188727. Para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Gracias por tu participación.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de forma **Confidencial**, es decir, que en la tesis **no** se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
--	-------	-------

Correo electrónico del participante: _____

En caso desee recibir una copia de los resultados de la investigación marque la casilla indicando su interés:

Deseo recibir una copia



Anexo 6: Definiciones de los constructos

Conceptos	Bases teóricas
<p>Prácticas grises son acciones o decisiones, que implican la elección por decisión, voluntad o influencia, que tienen efectos adversos para otros y que desde la ética se encuentran en el borde entre lo aceptable y lo inaceptable. La elección de las prácticas seguirá el siguiente criterio. Primero, las prácticas son consideradas de estratégica importancia por la compañía. Las prácticas fueron introducidas como mínimo tres años antes de iniciar la investigación. Las practicas se introducen por iniciativas locales de la empresa (cada local tendrá algunas). La difusión de la práctica es considerada uniforme.</p>	<p>(Jackson, 2001; Land et al., 2014; Nel et al., 1989; Wetzel & van Gorp, 2014)</p>
<p>Ética gris en las organizaciones es el espacio de la ética que se encuentra en tránsito entre lo ético y no ético. Ésta se expresa en las prácticas que presionan los bordes que limitan lo aceptable o común para el grupo de organizaciones, por lo que, desde una perspectiva más amplia, estas prácticas podrían sobrepasar la ética de la sociedad que podría calificarlas como no éticas (y aún legales) o ilegales.</p>	<p>(Butler, Delaney, & Spoelstra, 2017; Land et al., 2014)</p>
<p>Isomorfismo de la ética gris es el fenómeno con que describe la respuesta de dos o más organizaciones para adoptar las prácticas o usan la ética gris para la adopción de prácticas. Las prácticas en la zona gris usualmente responden a interés individuales u organizacionales para obtener beneficios propios o compartidos.</p>	<p>(DiMaggio & Powell, 2000; Kondra & Hurst, 2009; Quirke, 2013)</p>
<p>La normalización de las prácticas se presenta como la fuerza que hace posible la introducción de las prácticas en las rutinas de la organización, generando en estas la percepción de ser ordinarias, haciendo de su ejecución racional, permisible y esperable. La normalización favorece la creación subculturas en el contexto en el que se aceptan estas prácticas de ética gris</p>	<p>(Ashforth & Anand, 2003; Earle et al., 2010; Spicer, 2009; Treviño et al., 2014; Vaughan, 1999)</p>
<p>La legitimación de las prácticas es la resignificación o cambio en la percepción de las prácticas por lo que algunas se comienzan a interpretar como deseables, propias o apropiadas para el contexto en el que se expresan. La legitimación amplía implícitamente o explícitamente los parámetros normativos en las organizaciones para permitir la expresión de prácticas grises.</p>	<p>(Hardy & Clegg, 2006; Suchman, 1995)</p>
<p>La banalización de las prácticas es la integración de prácticas de ética gris a la rutina laboral y los roles organizacionales, donde se permite que se acepten las prácticas independientemente de las transgresiones a lo que es aceptable a nivel social o legal. La banalización de las prácticas de ética gris permite eximirse de las responsabilidades, reinterpretar los efectos, aunque amenacen al bienestar de otros.</p>	<p>(Andreoli & Lefkowitz, 2009; Arendt, 1999; Henle et al., 2005; Molinsky & Margolis, 2005)</p>

Diccionario de códigos

Variable	Códigos
Experiencia gerencial	Experiencia gerencial
Ética gris	Claridad de la definición
Ética gris	Ejemplo de práctica
	Normalización por socialización
Normalización	Normalización por racionalización
	Normalización por rutinización
	Legitimación por autoridad legal-racional
Legitimación	Legitimación por autoridad carismática
	Legitimación por autoridad tradicional
	Banalización por comparación
Banalización	Banalización por interpretación
	Banalización por desestimación

Definiciones

Variable 1: Normalización

La normalización de las prácticas se presenta como la fuerza que hace posible la introducción de las prácticas en las rutinas de la organización, generando en estas la percepción de ser ordinarias, haciendo de su ejecución racional, permisible y esperable. La normalización favorece la creación subculturas en el contexto en el que se aceptan estas prácticas de ética gris

Subvariables

1.1 Normalización por socialización

La socialización se define como el proceso por el cual **se pone en conocimiento del grupo** ideas o conductas. A través de este proceso, los individuos **comparten, aprenden y adoptan** la ética de la organización y su contexto (Lund, 2000). Esta socialización provee de la fuerza normalizadora de las prácticas, en especial cuando se origina en individuos de la organización con autoridad y poder. Esta fuerza **modela a otros y genera aprendizajes vicarios** en pares y subordinados (Bonner et al., 2016). La socialización implica la **internalización de valores, normas y estándares** que son **observados y a su vez esperados** (Schwepker & Good, 2017). Lo socializado en el entorno provee de la información de lo que realmente se espera en el desempeño de un rol. Esto origina que en la práctica los individuos actúen poniendo atención en algunos aspectos socializados e ignoren los otros; **aun cuando exista contradicción entre estos primará lo socializado** (Bonner et al., 2016; Mayer et al., 2012; Vitell & Festervand, 1987).

La socialización genera las claves identifican a las prácticas como normales y **reduce la ambigüedad o miedo a expresarlas** (Schwepker & Good, 2017).

1.2 Normalización por racionalización

La racionalización **reduce la disonancia y sensación de angustia** que genera la probabilidad de realizar una práctica que sobre pasa los patrones éticos. La racionalización se logra porque estas prácticas cuentan con **aceptación en contextos específicos** (Arellano Gault, 2017). La racionalización permite reconocer que algunas prácticas son **aceptables, justificables y no generan emociones negativas** en los involucrados aun cuando sobrepasan lo aceptable en otros espacios (Hauser, 2019). La racionalización se da para un **contexto específico, no implica el desenganche de lo ético en todos los escenarios** de vida (Stevens, Deuling, & Armenakis, 2012). La racionalización permite la adquisición de la ética gobernante en el contexto empresarial (Lund, 2000). La racionalización permite que las prácticas se expresen; en otras palabras, **la necesidad de mantenerlas ocultas se reduce**. La racionalización en base al grupo usa como mecanismos las ideas de estar siguiendo a los demás, formar parte del **sistema necesario para la supervivencia económica, desconocer, negar o minimizar los efectos, justificarse en la autosostenibilidad y sostenibilidad autoproclamada** (Chassé & Boiral, 2017; Arellano Gault, 2017).

1.3 Normalización por rutinización

La rutinización es el proceso por el cual las prácticas que se **repiten se interconectan y se activan recíprocamente**. Las rutinas proveen las **instrucciones de interacción y esquemas generales de interacción secuencial o simultánea** entre las prácticas y los individuos (Greve, Palmer, & Pozner, 2010). Estas son **fuentes de confianza en los procedimientos individuales o colectivos**, y se asocian como fuentes de la eficiencia en el desempeño (Cohen & Bacdayan, 1994). Estas rutinas promueven informalmente prácticas que **podrían maximizar los resultados de individuales** (Stevens et al., 2012) o de la organización siendo estas prácticas de ética gris. Esta práctica en **la rutina se engancha con otras y forma parte de procedimientos** que pueden permitir al resto de miembros completar con sus rutinas de trabajo estandarizados (Arellano Gault, 2017). Esta rutinización facilita el ingreso de prácticas que podrían ser inapropiadas en otras situaciones. Su **repitió**n e inclusión en el sistema, **consolidan en las rutinas** (Greve et al., 2010). Así, la normalización por rutinización se refiere a la introducción de una práctica como **aceptable, de la misma forma como lo son el resto de procedimientos** del trabajo diario; es decir, pierde alguna calificación especial que viene con esta y se acepta como normal. La rutinización genera el estándar esperado producto de **sucesivas interacciones** de las prácticas que genera un entorno de **aprendizaje social y de mecanismos regulatorios** para los individuos (Stevens et al., 2012).

Variable 2: Legitimación

La legitimación de las prácticas es la resignificación o cambio en la percepción de las prácticas por lo que algunas se comienzan a interpretar como deseables, propias o apropiadas para el contexto en el que se expresan. La legitimación amplía implícitamente o explícitamente los parámetros normativos en las organizaciones para permitir la expresión de prácticas grises.

Subvariables

2.1 Legitimación por autoridad legal-racional

La legitimación por autoridad legal-racional se da por la **creencia** según la cual las **reglas que son comandadas se han definido en base a principios racionales**, sea con arreglo a fines o a valores. **Generados desde un punto alto** en la pirámide de poder o desde una **esfera de competencia**, por lo que el tipo de autoridad que le otorga legitimidad a estos lineamientos será en algunos casos **transversal y en otras específicas**. El respaldo de las prácticas se origina en el **sistema de poder que es el marco que asume su legitimidad** (Anand et al., 2004). La autoridad legal-racional designada en el origen de las prácticas les **permite excluir parte de su responsabilidad sobre sus acciones** (Ashforth & Anand, 2003). Por un lado, la idea de estar actuando sujetos a un **sistema administrativo legitima su rol** (Ashforth & Anand, 2003); por otro lado, las prácticas en uso de los miembros de **rangos superiores generan influencia** sobre la elección de estas por el resto de miembros (Lund, 2000; Solas, 2016). Los **individuos de menor rango tienden a seguir u obedecer esas prácticas** por las capacidades implícitas de premiar o castigar ciertas respuestas que los otros tienen (Lund, 2000). Esta fuerza externa es interiorizada por los individuos que la expresan en sus prácticas (Chassé & Boiral, 2017). Esta presión institucionalizada hace que **el compromiso de los individuos se relacione directamente a la sostenibilidad de la empresa y roles esperados**, antes que a sus propios valores (Chassé & Boiral, 2017).

2.2 Legitimación por autoridad carismática

La legitimación por la autoridad carismática se refiere a la fuerza que **generan los individuos que se poseen que los destacan sobre lo ordinario y se convierten en modelos** para los demás. Esta fuerza en los individuos **les da la apariencia de no por estar atados a alguna forma de ley o coerción** como si podrían estar los demás. La influencia que surge de la autoridad carismática surge de la **devoción personal por el individuo carismático**, lo que **influye para actuar siguiendo sus prácticas para formar parte del estereotipo carismático que domina al grupo** (Cialdini, Li, Samper, & Wellman, 2021). Esas características en sus prácticas forman las **pautas para la membresía, pertenencia o exclusión** (Howell & Shamir, 2005). De esta forma la autoridad carismática se presenta como una fuerza que puede **manipular y desviar la ética de las personas** (Alvesson & Svingsson, 2003; Cialdini et al., 2021)

2.3 Legitimación por autoridad tradicional

La legitimación por autoridad tradicional se refiere a la fuerza que se genera en **el poder o la influencia que tienen algunos por la presión del uso o de la costumbre**. En estas las prácticas que se usan por tradición tienen autoridad y permiso de ejecución **incluso cuando su tradición contraviene algunas normas respaldadas por algunos marcos legales**. Además, por su uso **se ha generado un respaldo** que permite su **uso y replicación** (legitimidad legitimante) sin atraer juicios en contra (Bicchieri & Xiao, 2009). Además, esta legitimación por autoridad tradicional de la ética gris en las prácticas, genera la fuerza de elección de las prácticas por la presión de individuos

que **por tradición influyen en otros** para ejecutar prácticas que e incluso podrían causar conflictos a nivel personal (Ashforth & Anand, 2003; Zey-Ferrell & Ferrell, 1982).

Banalización

La banalización de las prácticas es la integración de prácticas de ética gris a la rutina laboral y los roles organizacionales, donde se permite que se acepten las prácticas independientemente de las transgresiones a lo que es aceptable a nivel social o legal. La banalización de las prácticas de ética gris permite eximirse de las responsabilidades, reinterpretar los efectos, aunque amenacen al bienestar de otros.

Subvariables

3.1 Banalización por comparación

La banalización por comparación se refiere al proceso de **aceptación de una práctica que se ha comparado con otras** existentes en el medio, recientemente adoptadas o ya establecidas. Esto sugiere que las prácticas se han comparado con otros y **frente a esas sus consecuencias o efectos negativos son iguales o menores**, por lo que dan la apariencia de **ser iguales o mas benignas que las prácticas en uso**. De esta manera **cuanto más flagrantes son las prácticas con las que se comparan, es más posible que esta parezca como aceptable o benevolente** en comparación (Bandura et al., 2000). Además, si la ética expresada en una práctica es **similar o no muy diferente a la gobernante, esta también sería aceptable, y responsabilidad sobre las consecuencias de las prácticas disminuye** cuando en su ejecución se han comparado con otras de efectos más negativos (Tenbrunsel & Messick, 2004). Entonces, **las consecuencias de las prácticas se distorsionan o disminuyen**, por la existencia de las otras (Chassé & Boiral, 2017).

3.2 Banalización por interpretación

La banalización por interpretación sugiere que en el campo de ideas sobre la ética de las prácticas **existen espacios que avalan cogniciones que permiten, a los individuos, asumir la aceptación del uso** de determinadas prácticas sin advertir las consecuencias o responsabilidades a ellas (Eriksson, Hilletoft, & Hilmola, 2013). Ésta banalización los ayuda a concluir que sus prácticas **no deberían ser cuestionadas por estar actuando conforme a lo solicitado por el contexto** (Moore, Detert, Trevino, Baker, & Mayer, 2012) y **el análisis de sus efectos descuentan por que esas prácticas se ajustan al logro de los objetivos** (Moore et al., 2012). La decisión sobre **la ética usada en las prácticas dependerá de la interpretación que se realice sobre la situación**; es decir, una persona seguirá la ética que reconozca que se **ajusta al contexto en el que se encuentra**, hace un juicio sobre esta, desarrolla una intención y finalmente actúa sin asumir responsabilidad o culpa, debido a que la calificación de sus prácticas se basa en **la lógica de estar realizando lo exigido, lo permitido y sin generar consecuencias** para los autores (Bandura et al., 2000; Chen & Lai, 2014).

3.3 Banalización por desestimación

La banalización por desestimación se refiere al proceso por el cual los individuos que eligen prácticas no éticas **dejan de reconocer la existencia de daño por la práctica elegida**, las minimizan o desconocen. Incluso en algunos casos, **las víctimas están ausentes, desconocidas o son abstraídas del análisis** (Anand et al., 2004). Los individuos pueden reconocer que sus prácticas son inapropiadas, pero **no reconocen en esta evaluación de sus efectos** (Hauser, 2019). Tal como lo sugiere la investigación de Ericksson et al. (2013) que demostró que existen empresas en las que se realizan prácticas éticamente cuestionables y al hacerlo muestran poco remordimiento por sus acciones. Implica también **el desplazamiento y la difusión de la responsabilidad a otros** sobre las consecuencias. De esta forma, la desestimación **permite a los individuos desconectarse de los resultados y reducir la percepción de su responsabilidad** sobre los efectos negativos de las practicas elegidas, y en su lugar **trasladar la responsabilidad al sistema o el grupo** (Moore et al., 2012).

Anexo 7: Análisis factorial, resultados PLS SEM y cuestionario

Análisis factorial escala Ética gris

Ítems	Factor 1	Factor 2 ^b
Los ejecutivos se presionan entre ellos para hacer lo que favorece a la organización sin considerar los efectos negativos que se cause a otros.	,821	
En mi sector empresarial, pasan desapercibidas algunas las empresas que a vista de la sociedad en general sobrepasan un poco la ética.	,801	
Para un ejecutivo, la aceptación o el permiso implícito que tienen algunas prácticas de ética dudosa facilita su elección y repetición.	,770	
Entre los ejecutivos, la reflexión sobre la ética disminuye con el incremento de los beneficios percibidos.	,762	
Las empresas de mi sector empresarial, al decidir entre lo ético y lo conveniente tienen mayor presión por hacer lo que segundo.	,753	
Lo que es correcto y permitido como estrategias en mi sector empresarial depende de lo que acepten en el entorno.	,698	
Definir lo que es correcto hacerse en las organizaciones para favorecerlas casi siempre depende más del contexto que de la sociedad.	,685	
Un ejecutivo con frecuencia exagera sobre los bienes o servicios de su empresa para favorecerla.		,881
Es común que un ejecutivo oculte o retenga información a los clientes o consumidores cuando esto ayuda a su empresa.		,866

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

- a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.
- b. Factor eliminado por tener menos de 3 ítems

Análisis factorial escala Legitimación

Ítems	Factores		
	Autoridad Legal- racional	Autoridad Carismática	Autoridad Tradicional
Los ejecutivos exigen a sus colaboradores su empleo.	,791		
Las emplean en obediencia por la presión de la autoridad.	,781		
Se emplean porque son comandadas así por personas con poder.	,769		
Los jefes que las usan esperan lo mismo de sus colaboradores.	,614		
La aprobación de sus jefes depende del uso de esas prácticas.	,587	,500	
Los ejecutivos son presionados por sus pares y jefes a su uso.	,518		,458
Quienes las usan ganan influencia en otros.		,831	
Las prácticas se realizan porque frecuentemente es lo demandado.		,717	
Su ejecución genera más halagos que críticas.		,665	
Su frecuente uso hace que se acepten, aunque vayan en contra de algunas normas.	,466	,653	
Se replican porque quienes las motivan usualmente son vistos como líderes.		,619	
Con frecuencia su ejecución se realiza para cumplir con lo exigido.		,611	,419
Se emplean porque se asume que generan ventajas.			,738
La alta dirección da a entender que tradicionalmente se toleran esas prácticas.			,726
Unos ejecutivos dan confianza a otros para el uso de esas prácticas.			,438

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 13 iteraciones.

Análisis factorial escala Banalización

Ítems	Factor		
	Comparación	Interpretación	Desestimación
Usualmente eligen hacer lo que es mejor, aunque no sea ético.	,808		
Si las consecuencias son pequeñas, otros pueden usarlas también.	,803		
Quienes las usan creen que existen efectos negativos, pero no las consideran.	,799		
Perciben que sus efectos son más positivos que negativos.	,784		
Las usan porque no son tan perniciosas como otras.	,779		
Los ejecutivos pocas veces se hacen responsables por sus acciones.	,760		
Los ejecutivos ven que sus efectos no son tan graves como las ganancias.	,741		
Las usan porque evalúan que sus efectos son menores.	,734		
Las consecuencias de esas prácticas no las asume quien las ejecuta.	,686		
El uso por presión de otros les permite reducir la sensación de culpa.	,676		
A pesar de las consecuencias, se emplean porque otros lo hacen	,601		
Muchos las realizan porque creen que se necesitan en el medio.		,750	
Los ejecutivos que fracasan no son menos éticos que los exitosos.		,719	
La competencia en el mercado hace que se justifique el uso de esas prácticas.		,599	
Los ejecutivos exitosos poco éticos no son juzgados mal por otros.	,482	,569	
Varias de esas prácticas se ejecutan porque las leyes lo permiten.	,479	,479	
Algunos ejecutivos justifican sus operaciones dudosas en la conservación de su empleo.			,871
No ven las consecuencias del uso de esas prácticas.			,732
Las usan porque creen que forman parte de una buena causa.		,403	,574

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Análisis factorial escala Normalización

Ítems	Factor		
	Rutinización	Racionalización	Socialización
En el día a día no se distinguen de otras prácticas.	,797		
Los ejecutivos cambian, combinan y sofistican esas prácticas con el tiempo.	,750		
Esas prácticas solo tienen aceptación en sus contextos.	,743		
Su presencia en la rutina asegura su influencia futura.	,739		
Algunos ejecutivos hacen alarde sobre esas prácticas.	,734		
Están tan difundidas en la rutina que en pocos espacios no se emplean.	,731		
Se comparten abiertamente cuando se ven como estándares del medio.	,653		
Las comparten de forma progresiva hasta generar su aceptación.	,591		
Comúnmente las justifican sugiriendo y mostrando que "funcionan".	,549		,444
Su uso difundido sugiere que las empresas dependen de ellas.		,745	
Las usan porque creen que los resultados dependen de estas.		,711	
Su uso muestra el nivel de identificación con la organización.		,693	
Perciben que el contexto se los exige.		,639	
Varios se excusan en que son necesarias por la competencia.	,353	,555	
Quienes las usan las comparten con sus colegas más cercanos.			,799
Los ejecutivos hablan de esas prácticas en sus círculos de confianza.			,734
Se aprenden observando su uso por otros.		,486	,677
Interpretan que su entorno se los permite.			,600
Impulsan su uso la creencia en que otros ejecutivos las usan.			,405

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Análisis factorial confirmatorio con PLS (cargas cruzadas)

	BAN1	BAN2	BAN3	LEG1	LEG2	LEG3	NOR1	NOR2	NOR3	ETGR
BAN1_1	0.83	0.66	0.49	0.70	0.39	0.50	0.51	0.73	-0.01	0.68
BAN1_2	0.81	0.66	0.63	0.66	0.40	0.52	0.54	0.68	0.03	0.63
BAN1_3	0.81	0.62	0.43	0.64	0.32	0.44	0.44	0.73	-0.01	0.64
BAN1_4	0.80	0.50	0.53	0.52	0.27	0.47	0.46	0.61	0.09	0.54
BAN1_5	0.78	0.55	0.57	0.58	0.38	0.53	0.47	0.59	0.08	0.57
BAN1_6	0.76	0.51	0.50	0.50	0.28	0.38	0.40	0.61	0.09	0.51
BAN1_7	0.73	0.66	0.47	0.69	0.42	0.46	0.54	0.88	0.03	0.64
BAN1_8	0.72	0.44	0.42	0.45	0.28	0.38	0.43	0.56	0.14	0.44
BAN1_9	0.71	0.68	0.44	0.73	0.45	0.47	0.44	0.68	-0.13	0.85
BAN1_10	0.71	0.69	0.50	0.87	0.52	0.53	0.51	0.74	-0.01	0.70
BAN2_1	0.69	0.82	0.45	0.73	0.46	0.49	0.47	0.69	-0.08	0.69
BAN2_2	0.51	0.76	0.28	0.51	0.16	0.30	0.20	0.51	-0.18	0.57
BAN2_3	0.58	0.71	0.56	0.62	0.51	0.51	0.52	0.56	0.07	0.57
BAN2_4	0.40	0.70	0.31	0.47	0.39	0.31	0.38	0.44	0.01	0.45
BAN3_1	0.52	0.52	0.86	0.49	0.42	0.41	0.48	0.47	0.12	0.43
BAN3_2	0.61	0.37	0.84	0.36	0.24	0.45	0.39	0.38	0.26	0.40
BAN3_3	0.64	0.48	0.70	0.47	0.32	0.42	0.39	0.48	0.14	0.45
LEG1_1	0.67	0.62	0.42	0.83	0.50	0.52	0.47	0.64	-0.06	0.69
LEG1_2	0.47	0.60	0.34	0.83	0.70	0.48	0.51	0.57	-0.11	0.57
LEG1_3	0.63	0.67	0.44	0.83	0.62	0.61	0.56	0.65	-0.03	0.64
LEG1_4	0.57	0.64	0.41	0.82	0.65	0.54	0.55	0.61	-0.05	0.60
LEG2_1	0.42	0.49	0.31	0.70	0.85	0.48	0.57	0.48	0.05	0.46
LEG2_2	0.35	0.49	0.32	0.62	0.83	0.55	0.56	0.45	0.06	0.41
LEG2_3	0.31	0.34	0.28	0.45	0.71	0.47	0.44	0.34	0.15	0.32
LEG2_4	0.23	0.26	0.23	0.43	0.70	0.38	0.42	0.23	0.11	0.32
LEG3_1	0.58	0.54	0.46	0.64	0.60	0.93	0.55	0.57	0.10	0.54
LEG3_2	0.34	0.25	0.35	0.34	0.36	0.71	0.41	0.26	0.30	0.27
LEG3_3	0.30	0.23	0.36	0.37	0.44	0.69	0.50	0.24	0.19	0.23
NOR_1	0.42	0.41	0.37	0.48	0.52	0.46	0.79	0.40	0.21	0.35
NOR_2	0.48	0.49	0.33	0.60	0.59	0.45	0.78	0.54	0.14	0.41
NOR_3	0.39	0.33	0.32	0.39	0.44	0.45	0.71	0.35	0.29	0.35
NOR_4	0.47	0.37	0.44	0.43	0.43	0.44	0.70	0.46	0.25	0.35
NOR_5	0.41	0.29	0.38	0.31	0.36	0.36	0.69	0.35	0.38	0.23
NOR2_1	0.69	0.62	0.42	0.66	0.39	0.47	0.50	0.85	0.01	0.61
NOR2_2	0.62	0.60	0.34	0.64	0.38	0.38	0.43	0.83	-0.08	0.60
NOR2_3	0.65	0.61	0.40	0.64	0.38	0.48	0.47	0.82	0.10	0.63
NOR2_4	0.55	0.46	0.44	0.47	0.38	0.43	0.51	0.69	0.20	0.43
NOR3_1	0.05	-0.06	0.19	-0.04	0.19	0.19	0.35	0.02	0.94	-0.07
NOR3_2	0.13	-0.05	0.19	-0.08	-0.08	0.12	0.14	0.10	0.80	-0.03
NOR3_3	0.33	0.27	0.34	0.33	0.40	0.34	0.60	0.37	0.70	0.25
ETGR_1	0.61	0.58	0.37	0.58	0.32	0.39	0.33	0.59	-0.05	0.79
ETGR_2	0.53	0.54	0.39	0.58	0.37	0.43	0.36	0.51	-0.04	0.75
ETGR_3	0.49	0.65	0.27	0.57	0.30	0.35	0.25	0.55	-0.17	0.74

ETGR_4	0.51	0.48	0.38	0.49	0.38	0.39	0.41	0.48	0.08	0.73
ETGR_5	0.42	0.46	0.34	0.48	0.34	0.35	0.34	0.44	0.06	0.69

Nota. Ban1, Banalización por comparación; Ban2, Banalización por desestimación; Ban3, Banalización por interpretación; Leg1, Autoridad carismática; Leg2, Autoridad legal-racional; Leg3, Autoridad tradicional; Nor1, Normalización por racionalización; Nor2, Normalización por rutinización; Nor3, Normalización por socialización; Etgr; Ética gris.

Resultados gráficos PLS SEM

Gráfico de los componentes de primer orden

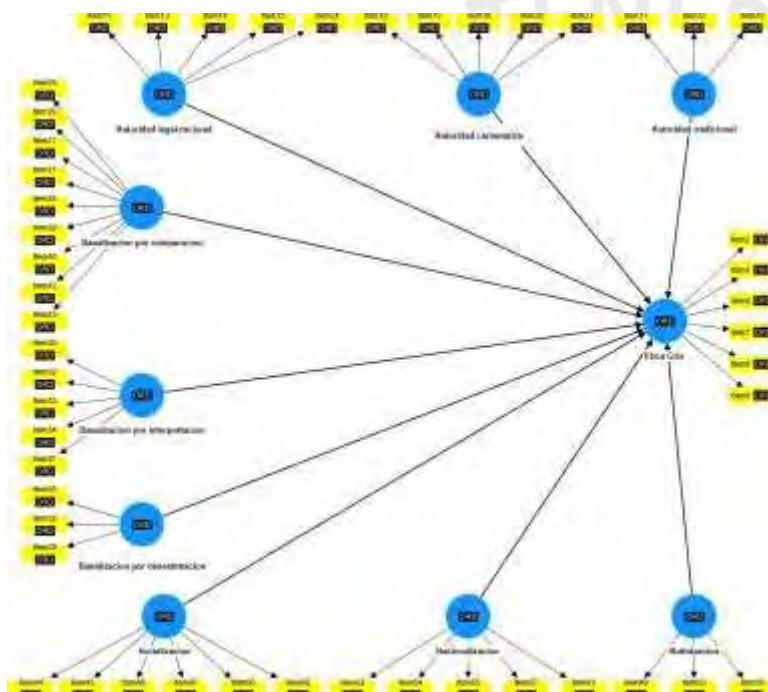
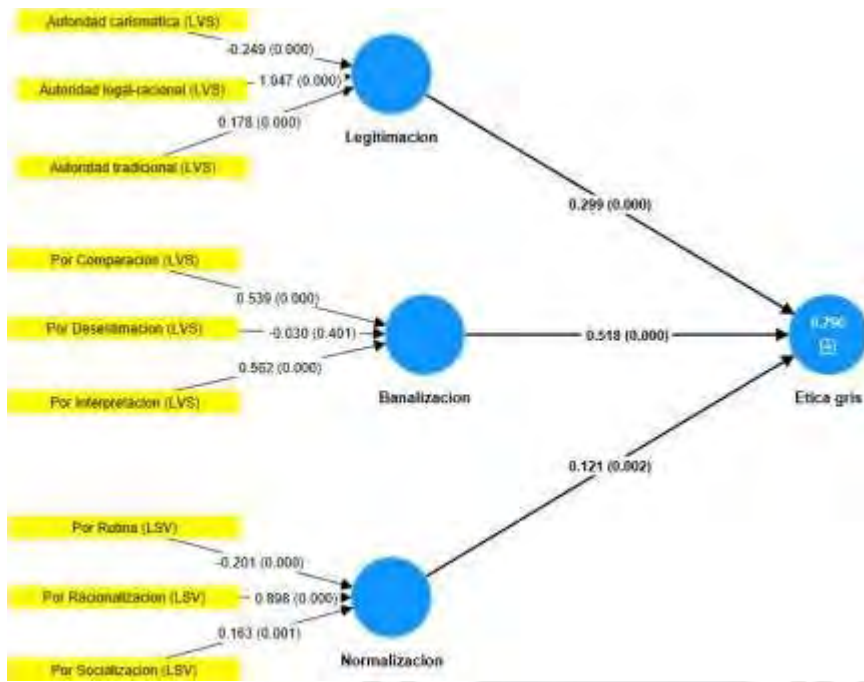
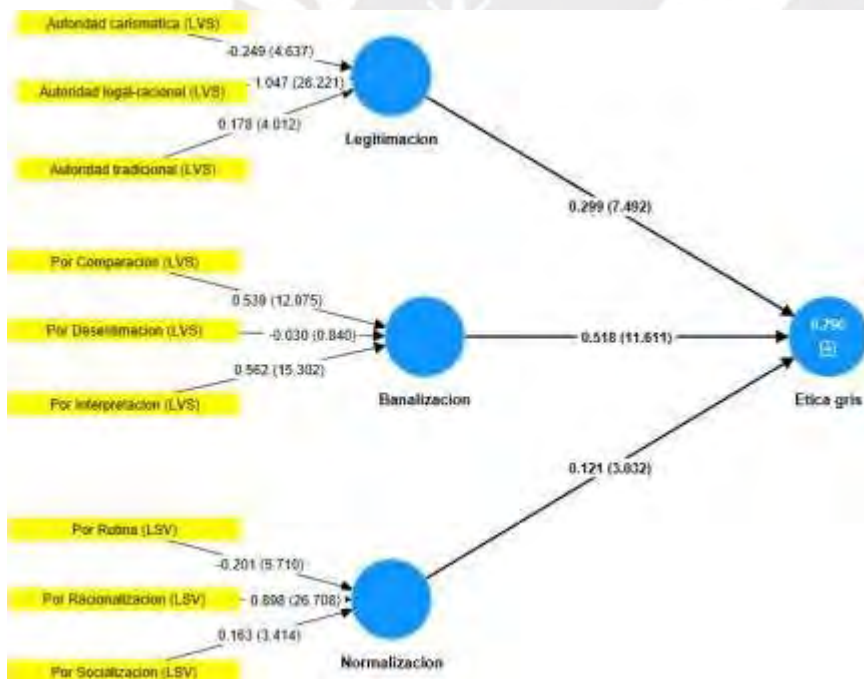


Figura: PLS SEM del modelo (cargas/p valor)



PLS SEM del modelo (cargas/t valor)



Anexo 8: Protocolo de entrevista

Parte 1: Saludo, presentación e introducción al estudio

Buen día estimado....

Me pongo en contacto con usted a través de los datos publicados en (LINKEDIN). Mi nombre es Deivit Reynoso, me encuentro en el desarrollo de mi doctorado en el consorcio de universidades (PUCP, ULIMA, U. CAYETANO y U. PACÍFICO) donde me encuentro haciendo una investigación para explorar las presiones que orientan al uso de prácticas de poca ética en favor de las organizaciones.

Debido a que su perfil se ajusta al estudio fue invitado a la entrevista para discutir algunos puntos referentes. La entrevista, que será grabada, tendrá una duración aproximada de 60 minutos. Toda la información que aporte al estudio desde su experiencia será tratada de manera que se respete su confidencialidad.

¿Tiene alguna duda? - SI/NO

¿Da su consentimiento para iniciar con la entrevista?

SI/NO (de no dar consentimiento se termina la entrevista)

¿Tiene experiencia tratando sobre temas de ética en las organizaciones (dilemas éticos, prácticas poco éticas, entre otros)? - SI / NO

Parte 2: Información demográfica

Me gustaría hacer algunas preguntas para registrarlo como participante del estudio. Toda la información personal se mantendrá de forma confidencial.

- a. Nombre
- b. Trabajo (formas de ocupación)
- c. Horas de trabajo por semana
- d. Tiempo en la actual empresa (años) - Permanencia en el trabajo
- e. Años de experiencia
- f. Número de subordinados directos que trabajan bajo supervisión

Parte 3: Entrevista

Piense en su vida laboral o de investigación de los últimos años. Trate de recordar un evento en el que usted analizó, vio o escucho sobre ejecutivos realizando algunas prácticas de poca ética en favor de la organización para la que ellos trabajan. Es decir, prácticas que podrían favorecerlo, pero principalmente favorecer a la organización.

- *Pausa y continuar con las preguntas*

Duración 12 min	<p>¿Para iniciar por favor comparte las ideas que tienen sobre la siguiente definición?</p> <p>La ética gris <i>“el espacio que se encuentra en tránsito entre lo ético y no ético, el espacio en que el que se encuentran las prácticas de poca ética realizadas para el beneficio particular que sobre pasa la ética social, pero no necesariamente el del grupo al que pertenece el individuo”</i></p> <p>¿Podría comentarnos la experiencia que ha tenido con este tipo de prácticas?</p> <p>¿Cómo cree que decidieron los ejecutivos lo que debían hacer?</p> <p>¿Cuáles crees que fueron algunos de los motivos involucrados para su uso?</p>
12 min	<p>¿Cuál serían los roles de la percepción de “normal” del uso de estas prácticas?</p> <p>¿Por qué esta normalidad ejercería presión para su uso en otros?</p>
12 min	<p>¿Cuál serían los roles de la percepción de “legitimidad (esperado y esperable)” del uso de estas prácticas?</p> <p>¿Por qué esta legitimidad ejercería presión para su uso en otros?</p>
12 min	<p>¿Cuál serían los roles de la percepción de “banalidad (consecuencias no tienen importancia)” del uso de estas prácticas?</p> <p>¿Por qué esta banalidad ejercería presión para su uso en otros?</p>

Parte 4: Cierre.

Quiero terminar agradeciendo su tiempo y sus aportes a través de esta entrevista. Si tuviera alguna pregunta o comentario final me gustaría me la diga ahora.

Gracias por su participación.