

Las prácticas no éticas en favor de la organización analizadas desde la perspectiva del poder del contexto, las organizaciones y los individuos

Unethical Practices in Favor of the Organization Analyzed from the Perspective of the Power of Context, Organizations and Individuals

Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza
Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
dreynoso@pucp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2021-069X>

Fecha de recepción: 27 de febrero de 2023

Fecha de aceptación: 18 de agosto de 2023

Fecha de publicación: 19 de agosto de 2023

El artículo aborda de manera teórica la relación entre el poder del contexto, las organizaciones y los individuos, y su impacto en la adopción y aceptación de prácticas no éticas en beneficio de una entidad organizativa. Se introduce el término «ética gris» para describir las prácticas que, pese a transgredir normativas sociales y, en ocasiones, legales, son toleradas. Este fenómeno es explorado desde la perspectiva de la influencia bidireccional de esos niveles de análisis. En una primera instancia, se examina cómo el contexto organizacional establece un marco institucionalizado que consolida y facilita la difusión de dichas prácticas. Posteriormente, se profundiza en la organización misma, analizando los roles y las funciones que inciden en la elección de esas prácticas en favor de esta. Por último, se explora la influencia ejercida por los individuos y las fuerzas que los guían, posibilitando la adopción de estas prácticas. Estos puntos se discuten siguiendo la revisión de investigaciones relativas ubicadas en fuentes académicas relevantes.

Palabras clave: prácticas no éticas en favor de la organización, ética gris, poder, normalización, isomorfismo

The article theoretically addresses the relationship among contextual power, organizations and individuals, and their impact on the adoption and acceptance of unethical practices for the benefit of an organizational entity. The term "gray ethics" is introduced to describe those practices, which are tolerated despite transgressing social norms and, occasionally, legal regulations. This phenomenon is explored from the perspective of the bidirectional influence of these levels of analysis. In an initial instance, the article examines how the organizational context establishes an institutionalized framework that consolidates and facilitates the spread of such practices. Subsequently, it delves into the organization itself, analyzing the roles and functions that influence the choice of these practices in favor of the organization. Finally, it explores the influence exerted by individuals and the forces that guide them, enabling the adoption of these practices. These points are discussed by reviewing relevant research located in academic sources.

Keywords: unethical practices in favor of the organization, gray ethics, power, normalization, isomorphism

1. Introducción

Este artículo tiene por objetivo plantear una aproximación teórica de la influencia del poder que ejercen el contexto institucional, las organizaciones empresariales y los individuos sobre la difusión, aceptación y normalización de prácticas de ética gris. Estas prácticas se reconocen como aquellas que, aunque benefician a la organización, son consideradas como no éticas desde una perspectiva social amplia (Kish-Gephart *et al.*, 2010; Liu *et al.*, 2020). Estas prácticas no éticas en favor de la organización se refieren a acciones que, si bien pueden generar ventajas concretas para la entidad, plantean cuestionamientos desde una perspectiva social general (Bryant & Merritt, 2021; Umphress *et al.*, 2010).

Las organizaciones, al actuar como agentes activos, coexisten en un entorno donde interactúan con otros actores. Estas organizaciones se componen de grupos, a su vez constituidos por individuos. Cada uno de estos agentes ejerce y recibe influencia debido al poder que ostentan en estas interacciones (Beu & Buckley, 2004; Copeland & Potwarka, 2016; Vince, 2019). Esta bidireccionalidad en la influencia subraya la complejidad de estas interacciones. La literatura y la práctica han demostrado que, aunque el contexto institucional regula en parte esta dinámica, existen siempre márgenes de libertad que permiten una variación considerable en las prácticas (Hoskisson *et al.*, 2000).

Esta interacción de influencia, que abarca desde el marco institucional hasta los individuos, también se ha observado en dirección inversa. El enfoque de este artículo se centra precisamente en argumentar que existe esta bidireccionalidad y que la fuerza de esta influencia deriva del poder ejercido por cada nivel sobre el anterior. Es decir, los individuos ejercen influencia desde sus roles en los grupos (Liu *et al.*, 2020), los grupos influyen en las estructuras de las organizaciones (Dong *et al.*, 2012), las organizaciones influyen en el marco institucional de su entorno, y esta interinfluencia no sigue un orden fijo.

Esta bidireccionalidad es observable en casos que la ejemplifican en algunos países de Sudamérica. En estos países es posible observar cómo algunas empresas promueven normativas y legislaciones que facilitan sus operaciones, y aunque estas iniciativas son lideradas por algunas compañías, acaban regulando las actividades de la mayoría en el mismo sector. La bidireccionalidad se observa en la influencia que tienen algunos miembros de un grupo empresarial a nivel institucional y en cómo la influencia regresa desde este nivel estableciendo leyes para todos los miembros de ese grupo. Existen ejemplos positivos sobre estos casos, pero en este artículo se observarán aquellos que se encuentran en el campo gris de la ética, como la Ley N.º 27360, Normas de Promoción del Sector Agrario en el Perú; y la Ley de Protección del Empleo de Chile promulgada en 2020 durante la pandemia, entre otras. Estas leyes fueron dadas originalmente como medidas para empresas principalmente pequeñas; sin embargo, se desató la polémica cuando fueron solo algunas empresas las favorecidas o al generarse situaciones de mucha desventaja para otras organizaciones. La primera ley legitimaba condiciones laborales criticadas y consideradas por muchos como de semiesclavitud; mientras que la segunda permitió que, frente a la situación de pandemia, grandes empresas se vieran favorecidas en perjuicio de algunos de sus empleados o del Estado.

En los siguientes acápite se discuten algunas proposiciones que muestran la influencia que tienen los individuos, los grupos y las organizaciones en la elección y

ejecución de prácticas que son consideradas como no éticas a nivel social, pero que son realizadas en favor de la organización. Estos argumentos se exploran investigaciones que revelan desde la posible existencia de presiones en la organización (Reed, 2012), el contexto (Davis *et al.*, 2007) y los grupos e individuos que hacen posible la difusión, aceptación y normalización de algunas prácticas como consecuencia, hasta el alineamiento de las presiones que se generan de forma bidireccional (Molthan-Hill, 2014; Paharia *et al.*, 2009). En esta perspectiva, se plantea el fenómeno del isomorfismo de prácticas empresariales que son calificadas como transgresiones a la ética, pero se mantienen justificadas por su utilidad, el beneficio para la organización o la presión originada por la competitividad (Umphress & Bingham, 2011).

2. Prácticas no éticas en favor de la organización

Las prácticas no éticas en favor de la organización, que se denominarán como de «ética gris» en este artículo, se definen como aquellas que son realizadas y aceptadas a pesar de que transgreden la ética social y, en algunos casos, la legalidad (Umphress & Bingham, 2011; Umphress *et al.*, 2010). El término «ética gris» destaca su naturaleza ambigua y subyacente, presentando un matiz que va más allá de las tradicionales categorizaciones de «ética buena» o «ética mala».

Estas prácticas, aunque tienen efectos positivos para la organización, usualmente tienen algún efecto negativo para otros agentes (Tang *et al.*, 2020). Las operaciones de las organizaciones implican decisiones individuales que con frecuencia responden a los cambios en el entorno o a demandas específicas del contexto (Bruhn, 2009). Por ejemplo, la investigación de Watkins *et al.* (2019) señala la «supervisión abusiva» como una práctica que, a pesar de dañar las relaciones con los subordinados, se mantiene debido a su impacto en el rendimiento individual. Esto sugiere que las elecciones no solo reflejan intenciones personales, sino también presiones organizacionales o contextuales (Balch & Armstrong, 2010). A menudo, cuando se evalúan desde la perspectiva de la sociedad en general, que es más amplia que la organización, estas elecciones responsabilizan a los individuos de las prácticas elegidas (Treviño & Brown, 2004).

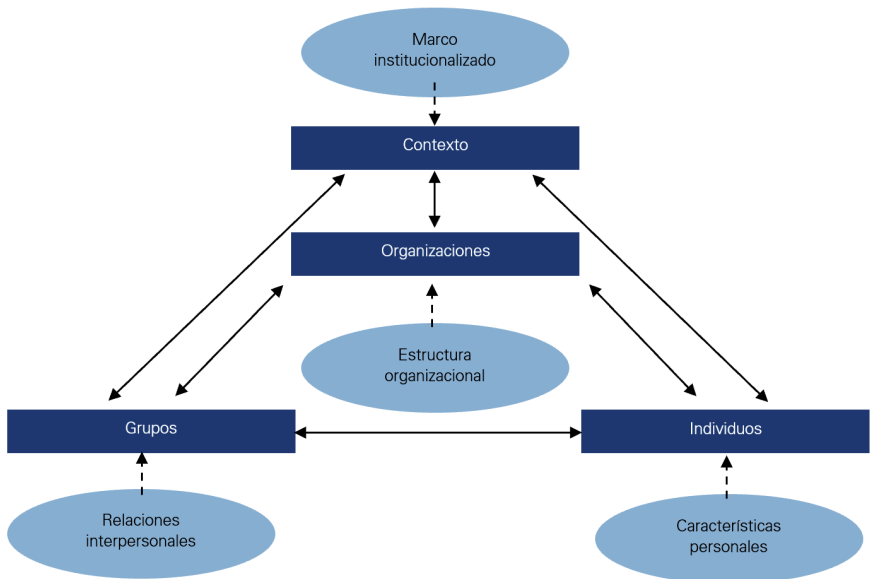
Por otro lado, es posible observar a modo de ejemplo que en varias investigaciones se ha apreciado que los programas de recompensas podrían impulsar prácticas grises (Ashkanasy *et al.*, 2006; Davis *et al.*, 2007; Harris & Bromiley, 2007). Es conocido el caso de los agentes de empresas de servicios financieros, quienes ofrecen tarjetas de crédito con solo la revisión de un documento de identidad. La mayoría de las personas podrán elegir tomar o no la tarjeta, pero las prácticas del agente pueden hacer que una persona sin conocimiento exacto del tema termine aceptando condiciones que lo perjudicarán en el mediano plazo. Frente a este caso, surge la pregunta de si esos agentes están actuando bajo presión organizacional o por elección personal.

Además de esas presiones, es importante notar que los individuos no siempre son capaces de reconocer que sus prácticas transgreden algunos límites de la sociedad y que, aun al estar enterados de esto, no se sienten necesariamente responsables por las consecuencias de estas prácticas (Fehr *et al.*, 2019; Harris & Bromiley, 2007; White *et al.*, 2009). Esto se ilustra con 2 ejemplos en el contexto de Sudamérica. En los casos

descritos como el «Carrusel de la Contratación» en Colombia y «Lava Jato» en Perú se reflejan decisiones individuales que, aunque perjudican a la sociedad, se justifican como parte de una dinámica competitiva del sector construcción relacionado a grandes obras públicas (Durand, 2018).

La distinción entre lo bueno y lo malo que separa lo legal, lo ético y la conducta responsable proviene de la colectividad representada en los agentes de control social, como los organismos internacionales (OEA, OIT, FAO), los Gobiernos y las asociaciones profesionales. Estos funcionan como agentes de control que impactan en las organizaciones y en la forma como estas eligen y ejecutan sus prácticas, pero no necesariamente en los individuos (ver figura 1). Así, como se observa de forma empírica, estos agentes son retados por determinados miembros de las organizaciones, quienes presionan los límites establecidos (Greve *et al.*, 2010).

Figura 1. Interacción de fuerzas alrededor de las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

Aun cuando las prácticas no éticas existen en la sombra, estas se comparten a nivel intra e interorganizacional. Un ejemplo claro de lo anterior se observa en los contratos informales de trabajadores para evitar el pago completo de beneficios sociales, tal como sucede en la subcontratación de empleados en empresas de distintos sectores. Este ejemplo se alinea con el estudio de Simpson (2002), que sostiene que las prácticas organizacionales se ajustan a sus prioridades, contingencias y necesidades. Para hacer frente a esto, algunas organizaciones pondrán en marcha prácticas que están fuera de lo ético, pero no por eso se reconocen como organizaciones no éticas (Greve *et al.*, 2010).

La mayoría de estas prácticas ocurren con el apoyo del grupo y el sistema, lo que facilita su ejecución. Es decir, a pesar de los calificativos de esas prácticas, están instauradas en la rutina de la dinámica empresarial (Bruhn, 2009). Al ingresar en la rutina,

forman parte de la secuencia de operaciones obligatorias para lograr los objetivos de la organización (Paharia *et al.*, 2009), generando un marco procedimental que alienta su uso de forma indirecta. Luego, al establecerse en ese marco, proyectan la apariencia de ser necesarias, incluso estando fuera de la ética. Según Greve *et al.* (2010), las estructuras formales de trabajo en las organizaciones son superadas por las rutinas consolidadas en estas, independientemente de la ética expresada en sus prácticas.

El concepto de «doble discurso» agrega complejidad a estas prácticas de ética gris, reflejando la discrepancia entre lo que se proclama oficialmente y lo que se lleva a cabo en la organización (Lin *et al.*, 2016). Aunque la alta dirección pueda proclamar valores éticos, la tolerancia hacia acciones cuestionables para lograr objetivos de rendimiento introduce una ambigüedad moral que afecta la cohesión cultural en la organización.

Independientemente de si estas prácticas se enfocan en áreas específicas o se extienden por toda la organización, resulta innegable su impacto en la cohesión interna, la reputación y la sostenibilidad del éxito. A continuación, se describirá el poder en términos de su influencia sobre las conductas en el contexto organizacional y se revisarán temas como la influencia del poder y la normalización. Posteriormente, los aspectos del poder en el contexto institucional, en las organizaciones y en los individuos en relación con las prácticas de ética gris serán discutidos desde el nivel más amplio hasta el más micro. Este enfoque busca presentar de forma ordenada temas complejos que operan en la realidad de manera interconectada y caótica en cada uno de estos niveles.

3. El poder y la normalización de las prácticas no éticas

La normalización de prácticas no éticas en una organización genera la emergencia de un poder que influye en su funcionamiento interno. La normalización sucede cuando una práctica que contraviene las normas éticas declaradas se integra en la rutina y es aceptada. Esto provoca modificaciones en el marco de referencia institucionalizado (Spicer, 2009), el cual consiste en normas y valores que guían la operación de la organización. Aquí el poder radica en la capacidad de estas prácticas para dar forma a la cultura organizacional, debilitando las normas éticas convencionales (Sachet-Milliat *et al.*, 2017).

Este poder también se manifiesta en la interacción y la idiosincrasia compartida en grupos particulares. La investigación de Ashforth y Anand (2003) plantea que algunas prácticas no éticas se institucionalizan y, a través de la normalización, ejercen una influencia contundente en la interacción social de las organizaciones. Estas prácticas se integran en la esencia del grupo, convirtiéndose en un componente de su identidad colectiva (Thoroughgood *et al.*, 2011); es decir, se debe expresar la aceptación y el uso de esas prácticas para demostrar su membresía (Cialdini *et al.*, 2021). En este contexto, el poder reside en la capacidad de estas prácticas para moldear las relaciones interpersonales y establecer pautas compartidas que trascienden consideraciones éticas (Fichter, 2018).

Además, el poder se evidencia en la reproducción y propagación de estas prácticas normalizadas (Heath, 2018). Al ser incorporadas en el marco de referencia institucionalizado, estas se vuelven opciones viables para las personas en su contexto. La investigación de Heath (2018) muestra cómo la observación de estas prácticas por parte de otros lleva a la creencia de que son prácticas aceptables, demostrando un fenómeno de influencia que se

asemeja al isomorfismo, donde la normalización de prácticas impulsa su reproducción en el entorno.

La decisión de seguir esos patrones no se toma de forma unilateral; más bien, esta elección está influenciada por círculos de poder dentro de la organización que operan como mecanismos discretos para guiar y determinar la dirección de estas decisiones (Liu *et al.*, 2020). Esto se puede observar en situaciones similares, como el establecimiento de metas que exceden las capacidades reales y a las que se atan incentivos o sanciones (Kish-Gephart *et al.*, 2010), o en la falta de cuestionamiento hacia prácticas que rebasan los límites éticos, pero son funcionales para los objetivos organizacionales (Bruhn, 2009). La investigación de Ashforth y Anand (2003), por su parte, postula la presencia de 3 mecanismos clave que fomentan la normalización de tales prácticas: la rutinización, la racionalización y la socialización (ver tabla 1). Estos mecanismos refieren a las fuerzas que operan de manera sistemática para influir en el comportamiento y las decisiones en una organización, impulsando el modelado, la aceptación y la proliferación de prácticas no éticas en el entorno organizacional.

Tabla 1. Mecanismos que impulsan la normalización

Mecanismo	Definición	Ejemplo
Rutinización	Refiere al proceso por el cual la práctica no ética se enlaza a la estructura de los procesos de la organización	Trabajar con un solo proveedor porque cumple con todos los requisitos, a pesar de que se sabe que este comisiona «por lo bajo» al comprador
Racionalización	Se entiende como el proceso que permite justificar y valorar esas prácticas para reinterpretar y evitar la autocensura	Justificar el uso y la exigencia de horas extra no pagadas bajo la idea de «ponerse la camiseta» con la empresa, pensando que siempre se hizo así
Socialización	Describe el proceso por el cual los miembros revelan, comparten y discuten en su entorno el uso de esas prácticas, mostrándolas como permisibles y deseables	Conversaciones entre los vendedores sobre cómo hacer para esquivar las preguntas de las debilidades de su producto u ocultar esa parte de la información a sus clientes

Fuente: elaboración propia.

Es esencial señalar que el poder en este contexto puede adoptar formas explícitas o sutiles. En algunos casos, las prácticas no éticas pueden ser adoptadas abiertamente, reflejando un poder explícito (Brown & Mitchell, 2010; Schuh *et al.*, 2021). Por ejemplo, si una organización decide adoptar prácticas cuestionables para ganar ventaja competitiva y comunica estas decisiones de manera transparente, estaríamos ante una manifestación explícita del poder; sin embargo, en otras situaciones, el poder puede operar de manera encubierta. Esto sucede cuando las prácticas no éticas se normalizan y se integran en la rutina organizacional, pero se mantienen ocultas al público o incluso a algunos miembros de la organización (Land *et al.*, 2014; Spoelma *et al.*, 2021). Estas prácticas podrían ser conocidas únicamente por un grupo selecto o realizadas en secreto. En dicha circunstancia, el poder se ejerce de manera más cuidadosa, influenciando decisiones y la cultura organizacional sin necesariamente exponerse de forma abierta (Darren *et al.*, 2022; Land *et al.*, 2014).

3.1. El poder del contexto institucional en las prácticas

El marco institucionalizado dentro de las organizaciones juega un papel fundamental en la promoción y aceptación de prácticas empresariales. Este proporciona el contexto en el que se desarrollan las actividades y establece las normas que se consideran adecuadas o normales en un entorno de negocios específico. No obstante, entre estas prácticas institucionalizadas, algunas pueden trascender los límites éticos. La evidencia empírica respalda la noción de que las diferencias contextuales en las instituciones pueden influir en las decisiones de inversión y en el comportamiento de las empresas. En un contexto de deslocalización y globalización, se ha observado cómo algunas empresas aprovechan prácticas que no serían aceptadas en sus sedes centrales o países de origen debido a las restricciones legales o éticas (Marano *et al.*, 2017).

Empresas notables como Mars, Nestlé y Hershey se han visto enfrentadas a demandas relacionadas con prácticas laborales que rozan la esclavitud (Reuters, 2011). Aunque algunas de estas acusaciones están bajo análisis, la mera existencia de condiciones que las generan sugiere la existencia de divergencias. Además, otras empresas que externalizan su producción en otros países también se han visto involucradas en prácticas poco éticas. Un ejemplo relevante es el caso de Foxconn, una de las empresas que recibe subcontratos de producción de dispositivos móviles que generaban grandes réditos para sus clientes (entre ellos, Apple), pero a costa de condiciones laborales extremas que llevaron a problemáticas muy graves para su personal (BBC News Mundo, 2012).

Dentro del marco institucionalizado coexisten prácticas que son permitidas, requeridas e inevitables. Su ejecución es considerada racional y a menudo está en línea con las demandas y normas del contexto establecido. Esto complica la lucha contra las prácticas no éticas, ya que erradicarlas implica abordar cuestiones más profundas que simplemente sancionar la conducta visible (Arellano Gault, 2017). Debido a ello, incrementar las penas para la organización o los castigos para los individuos no ha logrado el efecto deseado (OECD, 2009).

Las prácticas no éticas en el contexto organizacional se pueden comparar con un juego de relaciones entre las organizaciones. En este juego, estas prácticas generan un efecto mutuo, lo que significa que involucran interacciones entre aquellos que suministran la práctica y aquellos que la demandan (Ghatak & Iyengar, 2014). Un ejemplo ilustrativo es cuando los inspectores de seguridad visitan un nuevo sitio de construcción para evaluar el cumplimiento de protocolos como la señalización y la disponibilidad de extintores. En este proceso, algunos inspectores ofrecen productos suministrados por sus «amigos» que aseguran el cumplimiento de las normas. Este ejemplo cotidiano demuestra las dinámicas de relaciones que influyen en la propagación y normalización de estas prácticas (Carsten & Uhl-Bien, 2013).

Es muy importante observar que existen investigaciones que indican que la mejora en la calidad del marco institucional, como el refuerzo de las leyes y de la justicia para la prevención de estas prácticas, reducen el número de estos actos (Venard, 2009). No obstante, se debe considerar la interacción organizacional y las dinámicas laborales para abordar el desafío (Ghatak & Iyengar, 2014).

3.2. El poder de las organizaciones en las prácticas

En general, es importante considerar que muchas organizaciones aceptan correr algunos riesgos en las prácticas de sus operaciones como parte de un proceso racional de costo-beneficio; sin embargo, a pesar de ese riesgo, existe la probabilidad de aceptación y normalización de prácticas no éticas a causa del isomorfismo de prácticas en el sector (Pinto, 2014).

Este fenómeno puede entenderse a través del concepto de isomorfismo propuesto por DiMaggio y Powell (1983), quienes describen que existen mecanismos que actúan sobre las organizaciones, lo que las orienta a volverse más similares entre sí en términos de estructuras y prácticas a lo largo del tiempo. Dicho proceso de normalización y adopción de prácticas no éticas puede relacionarse con estos tipos de isomorfismo de prácticas éticas y sus correspondientes mecanismos (ver tabla 2).

Tabla 2. Isomorfismo y las prácticas no éticas

Tipos de isomorfismo	Definición aplicada a prácticas no éticas
Isomorfismo coercitivo	A medida que las organizaciones enfrentan presiones externas, como regulaciones gubernamentales o normas de la industria, pueden sentir la necesidad de adoptar prácticas no éticas para cumplir con estas exigencias. Esto se debe a un mecanismo de adaptación a condiciones externas y al intento de evitar sanciones, lo que puede llevar a la normalización de comportamientos poco éticos
Isomorfismo mimético	La imitación de prácticas no éticas por parte de otras organizaciones exitosas en su sector puede desencadenar un proceso de adopción y normalización. A través de la observación y emulación de aquellas que parecen tener éxito, las organizaciones pueden adoptar prácticas no éticas sin una evaluación crítica de su ética subyacente. Este mecanismo opera a través de la lógica de «si funciona para ellos, funcionará para nosotros»
Isomorfismo normativo	Cuando las organizaciones perciben que las prácticas no éticas son la norma dentro de su sector, pueden sentir la presión de conformarse para mantener su participación en el desarrollo y crecimiento. Este tipo de isomorfismo se basa en la internalización de normas y expectativas del entorno, lo que puede llevar a la normalización de comportamientos no éticos. Las organizaciones adoptan estas prácticas para ser consideradas parte del grupo y evitar el aislamiento

Fuente: elaboración propia.

La existencia de estos mecanismos de isomorfismo puede verse reflejada en casos concretos, como el del Club de la Construcción en el Perú (Castedo, 2020) o la concertación de precios entre farmacias (Indecopi, 2016), entre otros casos. La prevalencia de esas prácticas en el entorno genera la anticipación negativa de la necesidad del uso de ellas.

Cabe indicar que la historia empresarial de algunos países liga esas prácticas como notas constantes (Durand, 2018; Quiroz, 2014). Esas historias relatan el establecimiento de redes que ocultan las prácticas en beneficio de sus organizaciones, y a pesar de que son descubiertas de vez en cuando, permanecen por las expectativas de beneficios y la percepción de impunidad que generan algunos casos (Arruda, 1997).

El poder de las organizaciones sobre esas prácticas se eleva a un nivel social constructivo; es decir, su significado tiene un componente social y, como tal, muda según el

tiempo. Además, la percepción de lo permitido y aceptable se modifica por la existencia de los mensajes que promueven esos casos. Frases que se hicieron famosas en el Perú, como la de «roba, pero hace obra», dan cuenta de un pragmatismo que, si bien es abiertamente no ético, fácilmente podría dar permiso implícito para el uso de prácticas de ética dudosa.

La existencia de organizaciones que logran sus objetivos a través de esas prácticas genera presión en otras por mantener su competitividad en el medio. Dicho de otra manera, la competencia existente incrementa la posibilidad de que las organizaciones adopten prácticas similares a las de aquellas organizaciones con las que compiten (Kalshoven *et al.*, 2016; Orudzheva *et al.*, 2020). Al respecto, la investigación de Ghatak (2014) llama la atención sobre el hecho de que la mayor parte de investigaciones sobre las prácticas no éticas solo se dirige al estudio de casos aislados, cuando en realidad se trata de redes en las que interactúan las organizaciones. Este investigador sugiere que se debe observar la interacción entre las organizaciones, además del poder que ejerce esta dinámica en sí misma sobre la diseminación de estas prácticas.

De esa forma, la comprensión de cómo los diferentes tipos de isomorfismo y la interacción entre las organizaciones pueden impactar en la aceptación y normalización de prácticas no éticas en sus operaciones se vuelve crucial, lo mismo que considerar cómo estas influencias pueden extenderse en el entorno empresarial y generar un efecto dominó en la adopción de conductas poco éticas.

3.3. El poder del individuo en las prácticas

En la discusión sobre el poder de los individuos en el uso y la elección de prácticas de ética gris se evidencia que el individuo puede ejercer una influencia significativa en la organización, resultando en cambios en su estructura y sus directrices. Esto establece la noción de que el isomorfismo de prácticas no éticas en favor de la organización tiene su origen en los individuos, pues las prácticas no éticas pueden infiltrarse en el sistema organizativo debido a que estos, y no el contexto, ejercen presión para que sean aceptadas (Greve *et al.*, 2010; Lin *et al.*, 2016; Londoño & Frenk, 1997).

Un mecanismo clave en el isomorfismo es el isomorfismo mimético, que se centra en el rol del individuo en la adopción de comportamientos similares a los de sus pares con el objetivo de alcanzar los mismos resultados (Venard, 2009). En esta investigación, se destaca cómo los individuos se ven influenciados por sus observaciones y deseos de emular los resultados obtenidos por otros a través de ciertas prácticas. Esto demuestra que los individuos no solo enfrentan la presión de las normas dentro de la organización, sino también las presiones sociales que surgen en sus interacciones con otros (Arellano Gault, 2017).

Frente a la posible existencia de este fenómeno, se han intentado investigaciones para explorar la ética y moral de los ejecutivos en la elección de sus prácticas (Csillag, 2019; Lovell, 2003). Un estudio muestra que los ejecutivos son renuentes a describir sus actos en términos morales y describen sus acciones como guiadas prácticamente y de forma casi exclusiva por los intereses de la organización, su practicidad y el bienestar económico (Bird & Waters, 1989), aunque no sigan necesariamente lineamientos éticos. Además, se ha encontrado que el cumplimiento de normas legales y morales a nivel social está

condicionado por el comportamiento de otros en el entorno, lo que puede llevar al uso de prácticas éticamente ambiguas (Heath, 2018).

Esta influencia de los demás sobre los individuos también se examina en la investigación de Brown (2010), que profundiza en cómo la observación de prácticas de otros afecta a los individuos. Se sugiere que las conductas desviadas pueden ser utilizadas para mantener y proteger las necesidades de la organización, sin necesariamente buscar beneficios personales (Lawrence & Robinson, 2007). Y aunque estas prácticas pueden ser consideradas no éticas por la sociedad en general, los individuos involucrados pueden no percibir las de la misma manera.

Por último, cabe resaltar que la presión sobre los ejecutivos para alcanzar objetivos numéricos puede llevar al desarrollo de una perspectiva instrumentalista que disminuye su empatía y aumenta la adopción de prácticas de ética gris, como la supervisión abusiva. Y si bien estas prácticas pueden beneficiar tanto al ejecutivo como a la organización, a menudo se alejan del bienestar de los empleados (Watkins *et al.*, 2019).

4. Conclusiones

Este artículo se ha centrado en analizar la influencia del poder ejercido por diferentes actores en la difusión, aceptación y normalización de prácticas no éticas en favor de las organizaciones (Kalshoven *et al.*, 2016; Marano *et al.*, 2017; Thoroughgood *et al.*, 2011). Se ha demostrado cómo la bidireccionalidad de la influencia opera a lo largo de múltiples niveles, desde el contexto institucional hasta los individuos; y cómo esto contribuye a la propagación de prácticas que, aunque benefician a las organizaciones, son consideradas no éticas desde una perspectiva social más amplia (Sachet-Milliat *et al.*, 2017; White *et al.*, 2009).

En el contexto organizacional, se ha resaltado cómo las prácticas no éticas —etiquetadas como «ética gris»— pueden arraigarse en la rutina y la cultura de las organizaciones debido a la normalización y la aceptación (Land *et al.*, 2014; Spoelma *et al.*, 2021). Los mecanismos de isomorfismo, tanto coercitivo como mimético y normativo, contribuyen a que estas prácticas se propaguen y se mantengan en la operación de las organizaciones. Además, se ha subrayado la influencia de los individuos en la adopción y normalización de estas prácticas, tanto por la observación y emulación de lo que perciben como exitoso como por la presión de la competencia y las expectativas sociales (Thoroughgood *et al.*, 2011). Así, la distinción entre prácticas éticas y no éticas en el contexto organizacional a menudo se difumina, especialmente cuando los resultados deseables parecen justificar medios cuestionables (Sachet-Milliat *et al.*, 2017).

El poder también se extiende al contexto institucional, donde las diferencias entre regulaciones y prácticas éticas en diferentes países pueden llevar a que las organizaciones adopten prácticas no éticas en ciertos contextos, aprovechando ventajas competitivas (Marano *et al.*, 2017). Las influencias coercitivas y miméticas también son evidentes en este nivel, ya que las organizaciones pueden sentir la presión de cumplir con regulaciones o de emular a otras que obtienen resultados positivos a través de prácticas poco éticas (Venard, 2009).

4.1. Implicaciones para la práctica empresarial

Las implicaciones del estudio para la práctica empresarial son significativas y demandan una respuesta estratégica por parte de las organizaciones, donde la promoción de una cultura empresarial basada en la ética y la transparencia podría ser esencial. Los ejecutivos desempeñan un papel crucial al establecer un ejemplo ético y alinear las decisiones con los valores de la empresa. En ese sentido, la responsabilidad individual debe ser fomentada a través de la educación y concienciación sobre las consecuencias éticas de las acciones. Por ello, la evaluación constante de las prácticas internas es fundamental para mantener la coherencia con los valores de la empresa y adaptarse a las cambiantes expectativas sociales (Spoelma *et al.*, 2021).

La colaboración con entidades reguladoras y agentes de control social brindaría la oportunidad de establecer estándares éticos sólidos y mantener la rendición de cuentas (Ghatak & lyengar, 2014). Adicionalmente, se debe reconocer la importancia de considerar las presiones contextuales que pueden llevar a decisiones poco éticas, equilibrando las necesidades de las partes interesadas y la integridad ética. Así, la educación y la formación en ética empresarial empoderan a los empleados para tomar decisiones informadas y éticas en sus roles.

4.2. Implicaciones para su investigación

El estudio de la adopción y normalización de prácticas no éticas en las organizaciones abre la puerta a una comprensión más profunda de cómo diferentes formas de poder influyen en este fenómeno. Explorar la interacción entre el poder individual, organizacional y contextual puede proporcionar una visión más completa de la dinámica subyacente. Además, considerar el contexto cultural en el que se desarrollan estas prácticas es esencial para comprender su influencia y evolución en diferentes entornos, como se ha descrito en los ejemplos citados.

Por otro lado, evaluar los efectos a largo plazo de estas prácticas en la cohesión organizacional, la reputación a largo plazo y la sostenibilidad del éxito puede arrojar luz sobre su impacto en la salud general de la organización. En relación con esto, profundizar en la ética organizacional permitiría descubrir cómo los ejecutivos de las empresas pueden prevenir o fomentar prácticas no éticas a través de su influencia en la cultura y la toma de decisiones (Schuh *et al.*, 2021).

La investigación también podría centrarse en estrategias concretas para prevenir y mitigar la adopción de prácticas no éticas. Diseñar sistemas de control efectivos, programas de capacitación ética y promover una cultura de transparencia y responsabilidad son aspectos clave en este sentido (Hoskisson *et al.*, 2000), mientras que explorar cómo los aspectos psicológicos y sociales influyen en la percepción y aceptación de estas prácticas podría proporcionar una comprensión más completa de los factores subyacentes.

Por último, realizar comparaciones entre diferentes sectores y regiones geográficas en términos de adopción de prácticas no éticas puede revelar patrones y variaciones interesantes. Asimismo, abordar estas implicaciones en la investigación puede enriquecer

la comprensión de cómo las prácticas no éticas se arraigan en las organizaciones y cómo prevenirlas de manera efectiva.

bibliografía

- Arruda, M. C.**
1997 Business ethics in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 16(14), 1597-1603. <https://doi.org/10.1023/a:1005823317019>
- 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>
- 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>
- BBC News Mundo.**
2012 *Foxconn: el "dragón oculto" ha quedado al descubierto*. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/09/120924_foxcomm_futuro_tigre_oculto_msd
- Beu, D. S., & Buckley, M. R.**
2004 This is war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *Leadership Quarterly*, 15(4), 551-568. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.007>
- 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>
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M.**
2013 Ethical Followership: An Examination of Followership Beliefs and Crimes of Obedience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 49-61. <https://doi.org/10.1177/1548051812465890>
- Castedo, A.**
2020 *Martín Vizcarra: qué es el "Club de la construcción", el escándalo de presunta corrupción que le costó la presidencia al exmandatario peruano*. BBC Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54896219>
- 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>
- Copeland, R., & Potwarka, L. R.**
2016 Individual and contextual factors in ethical decision making: A case study of the most significant doping scandal in Canadian university sports history. *Sport Management Review*, 19(1), 61-68. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.08.004>

bibliografía

- 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>
- Davis, J. L., Payne, G. T., & McMahan, G. C.**
2007 A few bad apples? Scandalous behavior of mutual fund managers. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 319-334. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9284-1>
- Dong, B., Dulleck, U., & Torgler, B.**
2012 Conditional corruption. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 609-627. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.001>
- Durand, F.**
2018 Teorías sobre poder corporativo, corrupción y captura del Estado. En *Odebrecht. La empresa que capturaba gobiernos* (pp. 33-56). Oxfam. <https://peru.oxfam.org/lo-%C3%BA%lto/publicaciones/odebrecht-la-empresa-que-capturaba-gobiernos>
- 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(abril), 27-40. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.05.007>
- Fichter, R.**
2018 Do the Right Thing! Developing Ethical Behavior in Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 69-84. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3275-7>
- Ghatak, A., & Iyengar, S.**
2014 Corruption Breeds Corruption. *Studies in Microeconomics*, 2(1), 121-132. <https://doi.org/10.1177/2321022214522730>
- 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>
- 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>
- 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>
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M.**
2000 Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267. <http://www.jstor.org/stable/1556394>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).**
2016, 25 de octubre *El Indecopi multa a 5 cadenas de farmacias, en primera instancia, por concertar precios de medicamentos y les ordena cumplir un programa de prevención.* <https://acortar.link/rfhqri>

bibliografía

- 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. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- 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>
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L.**
 2007 Ain't Misbehavin: Workplace deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394. <https://doi.org/10.1177/0149206307300816>
- Lin, S.-H. (J.), 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>
- 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>
- Londoño, J. L., & Frenk, J.**
 1997 Pluralismo estructurado: Hacia un modelo innovador para la reforma de los sistemas de salud en América Latina. *Inter-American Development Bank, Office of the Chief Economist*, (353), 1-32.
- 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>
- Molthan-Hill, P.**
 2014 The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(3), 289-305. <https://doi.org/10.1177/1470595814532076>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).**
 2009 *Implementing the OECD Anti-Bribery Convention Phase One Report Peru*.
- Orudzheva, L., Salimath, M. S., & Pavur, R.**
 2020 Vortex of Corruption: Longitudinal Analysis of Normative Pressures in Top Global Companies. *Journal of Business Ethics*, 163(3), 529-551. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4022-z>
- 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>
- Pinto, J. K.**
 2014 Project management, governance, and the normalization of deviance. *International*

bibliografía

- Journal of Project Management*, 32(3), 376-387. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.06.004>
- Quiroz, A. W.**
2014 *Historia de la corrupción en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Reed, G. E.**
2012 Leading questions: Leadership, ethics, and administrative evil. *Leadership*, 8(2), 187-198. <https://doi.org/10.1177/1742715011429589>
- Reuters.**
2011 *Hershey, Nestle, Cargill win dismissal in U.S. of child slavery lawsuit*. <https://www.reuters.com/business/hershey-nestle-cargill-win-dismissal-us-child-slavery-lawsuit-2022-06-28/>
- Sachet-Milliat, A., Baiada-Hirèche, L., & Bourcier-Béquaert, B.**
2007 The clear conscience of the controversial sector marketer: A neutralization theory approach. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 32(3), 28-48. <https://doi.org/10.1177/2051570717706828>
- 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*, 60(6), 969-989. <https://doi.org/10.1002/hrm.22060>
- Spicer, A.**
2009 The normalization of corrupt business practices: Implications for integrative social contracts theory (ISCT). *Journal of Business Ethics*, 88(suplemento 4), 833-840. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0319-2>
- 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>
- 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, 68-86. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.004>
- 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>
- Treviño, L. K., & Brown, M. E.**
2004 Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 69-81. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837400>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B.**
2011 When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical

bibliografía

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>

Venard, B.

2009 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>

Vince, R.

2019 Institutional Illogics: The Unconscious and Institutional Analysis. *Organization Studies*, 40(7), 953-973. <https://doi.org/10.1177/0170840618765866>

White, J., Bandura, A., & Bero, L. A.

2009 Moral Disengagement in the Corporate World. *Accountability in Research*, 16(1), 41-74. <https://doi.org/10.1080/08989620802689847>