

Conductas elegidas o forzadas a elegir: normas y valores asumidos por los ejecutivos

Behaviors chosen or forced to choose: Norms and values assumed by executives

Deivít Wilfredo Reynoso Espinoza

Profesor e investigador de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú
dreynoso@puap.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-2021-069X>

Lydia Arbaiza Fermini

Profesora e investigadora de la Universidad ESAN, Perú
larbaiza@esan.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-2795-4248>

Recibido: 28/12/2022 **Revisado:** 20/01/2023 **Aprobado:** 22/02/2023 **Publicado:** 01/04/2023

Resumen: esta investigación describe algunos de los valores y las normas que los ejecutivos de empresas utilizan para elegir sus conductas en los entornos laborales, sociales y familiares. Usando metodología cualitativa, la recolección de datos se realizó con el apoyo de la técnica proyectiva denominada "historia de vida". La codificación y análisis de la técnica aplicada permitió el reporte de normas y valores que se encuentran en uso por los ejecutivos. En esta investigación participaron cincuenta y tres ejecutivos de empresas de distintos sectores. Los análisis muestran que los ejecutivos siguen y alinean sus conductas a normas y valores que demuestran sus membresías con los grupos. Estos lineamientos tienen efectos positivos y, en otros, negativos para sí mismos, su familia, sus compañeros de trabajo y de sus amigos. Entre los primeros, los ejecutivos buscan demostrar y exigir el uso rentable del tiempo, lograr el desarrollo y crecimiento organizacional y alcanzar posiciones de liderazgo. También se observan marcos de referencia para sus conductas con efectos no positivos o ambiguos. Entre estos se muestra que los ejecutivos presentan como normas y valores el estar dispuestos a sacrificar su tiempo familiar por los objetivos de la empresa, tolerar condiciones de maltrato y maltratar, y mantenerse al margen o involucrarse lo menos posible con las personas con las que trabajan. Lo descrito en el estudio podría permitir proponer que los ejecutivos siguen las normas y valores (NV) que perciben como propias y determinantes para demostrar su membresía. Este carácter de exigencia hace que racionalicen y transfieran al exterior la responsabilidad de las consecuencias a sus conductas.

Palabras clave: normas, valores, toma de decisiones, comportamiento organizacional, membresía a grupos, comportamiento grupal, racionalización, test psicológico.

Abstract: this research describes some of the values and norms that business executives use to choose their behaviors in work, social and family environments. Using qualitative methodology, data collection was conducted with the support of the projective technique called "life history". The coding and analysis of the applied technique allowed the reporting of norms and values that are in use by executives. Fifty-three executives from companies from different sectors participated in this research. The analyzes show that the executives follow and align their behaviors to norms and values that demonstrate their memberships with the groups. These guidelines have positive and, in others, negative effects for themselves, their family, their co-workers and their friends. Among the first, it stands out that executives seek to demonstrate and demand the profitable use of time, achieve their development and growth of the organization, and achieve leadership positions. Frames of reference for their behaviors with non-positive or ambiguous effects are also observed. Among these, it is shown that executives present as norms and values being willing to sacrifice their family time for the company's objectives, tolerating conditions of mistreatment and mistreatment, and staying on the sidelines or getting involved as little as possible with the people with whom they work. In this study we describe some NV that are followed by the executives as they've as their own and determining to demonstrate their membership to the group. This demanding nature makes them rationalize and transfer the responsibility for the consequences of their behaviors abroad.

Keywords: norms, values, decision making, organizational behavior, group membership, group behavior, rationalization, psychological tests.

Cómo citar: Reynoso, D. W. y Arbaiza, L. (2023). Conductas elegidas o forzadas a elegir: normas y valores asumidos por los ejecutivos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 21-33. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.02>

Introducción

Abordar el tema de normas y valores de los ejecutivos de empresas es siempre una tarea dinámica y polémica. Las investigaciones al respecto buscan descubrir una parte o faceta de estos temas, lo cual con frecuencia incrementa su complejidad (Ibarra-Colado *et al.*, 2006; Molthan-Hill, 2014; Zeytinoglu *et al.*, 2012). En lugar de seguir esta complejidad teórica que podría ser paralizante, este estudio se enfoca en la exploración empírica de las normas y valores que los ejecutivos expresan en sus discursos o en sus acciones en los contextos de trabajo, familia y grupos sociales.

Las normas y valores con frecuencia cumplen un rol utilitario; sin embargo, la adaptación a determinados contextos hace que se reduzca este rol. Es decir, aunque usualmente los individuos eligen conductas que les traen beneficios y evitan el perjuicio o riesgo, la pertenencia a grupos podría orientarlos a actuar contrariamente a sus intereses por su conformidad con lo exigido (Welsh *et al.*, 2015; White *et al.*, 2009). Incluso la expresión de normas y valores elegidos podrían ser distintos o contrarios, según cada contexto o grupo en el que se encuentran (Reynoso, 2018). La investigación de Bicchieri (2010) muestra que las normas se siguen después de un análisis consciente del contexto, determinando así la evaluación y elección de las conductas a expresar. Estas elecciones de las normas y valores no implican necesariamente fines individuales o egoístas, sino son muestras de conformidad con lo exigido por el entorno (Bicchieri y Chavez, 2010). La investigación de Schuh *et al.* (2021) describe que la identificación con la organización influye directamente con la intención de realizar conductas. Además sugieren que incluso podrían llegar a realizar prácticas no éticas en favor de la organización si el grupo los respalda (Schuh *et al.*, 2021).

Las normas y valores que existen en cualquier grupo tienen como elemento constructivo a la regularidad con la que se expresan y el poder que tienen para limitar las conductas en el grupo. Estas repeticiones permiten la definición y transformación de las normas y valores que distinguen y clasifican a los miembros de un grupo (Barreto y Ellemers, 2000). En el caso de los individuos

miembros del grupo de los “ejecutivos”, adoptan normas y valores propios al contexto de las organizaciones empresariales. La expresión de su membresía es independiente de su localización (un gerente actúa como gerente en la oficina o en la operación). Aun cuando no se encuentren en el mismo contexto, toman la decisión de actuar en función a las normas y valores del grupo en el que se clasifican (Bicchieri y Chavez, 2010).

Desde otra perspectiva, las conductas aceptadas o rechazadas por las normas y valores son relativas a cada grupo. Estas no siguen necesariamente parámetros sociales amplios (Bruhn, 2009). Debido a esto algunas de las conductas serán aceptadas en algunos contextos, aunque sean socialmente rechazadas en otros (Earle *et al.*, 2010). Por ejemplo, en el caso extremo de los círculos de corrupción legitimados, en los que la persona que ofrece el dinero y quien lo recibe asumen que lo que están haciendo es una práctica habitual para hacer negocios y les beneficia en a corto plazo, pero a la vez reconocen que es una práctica social censurada y punible desde el punto de vista de normas y valores más amplios (Hauk y Saez-Marti, 2002).

Esta investigación explora y describe las normas y valores comunes a un grupo de ejecutivos. Estas se analizan a través del relato de conductas siguiendo una metodología cualitativa. El método seguido permitió estructurar el análisis de los textos, desde los cuales se describen las normas y los valores difundidos entre los ejecutivos. Estos responden a la búsqueda de la conformidad individual con el grupo para alcanzar logros en sus contextos laboral, familiar y amical. El análisis muestra que los ejecutivos siguen normas y valores, aunque estos tengan en algunos casos efectos positivos y en otros negativos.

Conductas elegidas o forzadas a elegir

Los individuos que son miembros de un grupo tienen internalizados sus roles y ajustan la toma de decisiones a su membresía (Pozzi *et al.*, 2014). Desde esta perspectiva la pertenencia a un grupo es estructurante de las conductas, les otorgan significados y validez únicos (específicos) para el grupo en el que se encuentran (Barsade y Gibson,

2007). Los individuos que desean pertenecer deben adoptar la dinámica de las interacciones del grupo y perder parte de su “particularidad individual” para mostrar la conformidad a las condiciones del entorno (Reynoso, 2021). Por lo que, en sus tomas de decisiones, sin dejar de ser totalmente distintas, adaptan y acomodan los marcos de referencias de sus comportamientos para demostrar su pertenencia al grupo (Hardy y Clegg, 2006). El estudio de Cialdini *et al.* (2021) muestra que en las organizaciones los ejecutivos con poder pueden establecer las NV para los otros ejecutivos. Según su nivel de influencia, los ejecutivos pueden promover conductas condicionantes que muestren sus membresías (Cialdini *et al.*, 2021).

La pertenencia al grupo podría implicar la regulación de las conductas e incluso, en algunos casos, seguir u obedecerlas por coerción de estas (Bicchieri y Chavez, 2010). La adhesión a estas normas y valores de los grupos ayuda a los individuos a identificarse y demostrar sus membresías (Verhezen, 2010). La experiencia de pertenecer a varios grupos incrementa el conjunto de normas y valores a las cuales se acomodan las decisiones tomadas para expresar determinadas conductas (Gillespie y Cornish, 2010). El éxito de las interacciones estará relacionado con la cantidad de efectos positivos que estas normas y valores aporten a ellos y a quienes les rodean (Bicchieri, 2002; Bicchieri y Chavez, 2010). Si el individuo no logra reconocer las normas y valores corre el riesgo de dejar de pertenecer o de ser excluido (Barreto y Ellemers, 2000).

Otras investigaciones muestran que los ejecutivos racionalizan sus conductas, aun cuando estas no son éticas (Lian *et al.*, 2020a; Liu *et al.*, 2020b). Según Lian *et al.* (2020), los liderazgos no éticos se podrían explicar por la interpretación de las consecuencias o resultados de esas conductas. Aun sobrepasando la moral social, podrían ser aceptadas si son positivas para el grupo. Algunas de estas conductas racionalizadas en el contexto organizacional se exploran bajo la definición de las conductas no éticas en pro de la organización (Lian *et al.*, 2020; Umphress *et al.*, 2010).

La investigación de Tang *et al.* (2020) muestra que las conductas de los ejecutivos en el contexto

organizacional generan en ellos respuestas paradójicas. Pueden sentir culpables a nivel personal por realizar una conducta, pero orgullosos a nivel grupal por el efecto o representatividad que tiene para los demás (Tang *et al.*, 2020). Además, la investigación de Hsieh *et al.* (2020) revela que la membresía a los grupos en las organizaciones cumple roles moderadores para la ejecución de conductas. Asimismo, la investigación explica que en algunos contextos la membresía se expresa con el enganche explícito con NV válidas en el grupo (Hsieh *et al.*, 2020).

Normas en los grupos

Desde el sentido estricto, la palabra norma designa a las reglas y guías que orientan el comportamiento de los individuos en un contexto específico. Estas se originan en la interacción social, son relativamente estables y cumplen roles articuladores y moduladores (Reynoso, 2021). Los individuos las asimilan para elegir, iniciar, ajustar o restringir sus conductas. En las organizaciones, un grupo de las normas formales se definen usualmente en documentos como el contrato laboral o el manual de funciones, y otras, las normas informales, se construyen en las interrelaciones con otros miembros (Weber, 2014).

La mayoría de las normas que se originan en los grupos de la organización son implícitas, y tienen aceptación debido a su uso, frecuencia, costumbre y el respaldo que le dan los miembros (Reynoso, 2018). Esas normas también expresan un componente cognitivo que implica la toma de decisiones. Estas decisiones pueden coincidir con lo deseado por el individuo o ajustarse al entorno. Usualmente primará el ajuste, debido a que este asegura la membresía y el actuar sin considerarlas podría implicar su exclusión (Copeland y Potwarka, 2016).

Los individuos que ingresan en una organización deben adaptar a este contexto las normas que construyó en otros espacios referenciales como lo son los familiares, amicales y educativos (Ashforth y Kreiner, 2002). Todas estas normas se vinculan a la toma de decisiones que regulan su conducta y se van modificando o ampliando según los grupos a los que pertenecen y la

exigencia del entorno social (Barsade y Gibson, 2007; Copeland y Potwarka, 2016; Reynoso, 2018).

Valores en los grupos

Los valores son cualidades personales de orden superior que motivan ciertas conductas y desincentivan otras (Albanese *et al.*, 2016). Estos son mandatos abstractos o creencias que guían al individuo (Castro Solano y Nader, 2006). La mayoría de estos se adquieren de forma vicaria en el proceso de socialización con un grupo (Wood y Bandura, 1989).

Los valores que regulan las conductas de los individuos en un grupo podrían estar en conflicto o en concordancia con los valores que ha adoptado en otros grupos (Daniel *et al.*, 2015). A diferencia de las normas, no tener los mismos valores que el grupo no implica necesariamente el castigo social; algunos investigadores muestran que en muchos casos los valores expresados verbalmente por un individuo pueden estar en constante discrepancia con su actuar en el entorno (Gelbrich *et al.*, 2016).

Los grupos diferencian los valores que promueven y la jerarquía de estos para orientar sus conductas. Estos valores pueden tener orientación individualista, colectivista o mixta. Finalmente, los valores cumplen su rol de filtro y jerarquización en las decisiones que se toman para elegir la expresión de una conducta entre otras posibles (Albanese *et al.*, 2016; Daniel *et al.*, 2015).

La identidad tiene como sus principales componentes al conjunto de normas y valores que permiten describir, caracterizar la conducta de sus miembros y diferenciar a los miembros del grupo (Maldonado y Oliva, 2010). Los individuos que quieran formar parte del grupo deberán asumir esas características, mezclarlas y ejercerlas en sus conductas para mostrar su membresía e identificación (Ellemers *et al.*, 2013).

Es importante notar que los valores y normas que forman la identidad del grupo son contextualmente dependientes y específicos al momento histórico. Lo cual quiere decir que estos pueden cambiar por las presiones del entorno y por cambio en el paradigma (Ellemers *et al.*, 2013). Además de estos factores, los individuos son quienes

tienen un fuerte impacto para la realización de estos cambios. Los individuos toman decisiones sobre las pautas que demarcan la pertinencia y la capacidad de las normas y valores para demarcarlas a las conductas que son válidas para el grupo (Melucci y Massolo, 1995).

La identidad que se construye con el conjunto de normas y valores de los distintos grupos a los que pertenecen tiene un carácter complejo y fragmentado. Este carácter es complejo debido a que los individuos tienen que responder de forma distinta en cada espacio, incluso en ocasiones de forma contradictoria (por ejemplo: un gerente agresivo podría ser un esposo receptor de agresión). Por otro lado, es fragmentado porque cada espacio al que se adapta el individuo aporta en él un componente pequeño que se expresa en otros contextos; es decir, el individuo que es miembro de una familia expresa parte de sus normas y valores familiares en el trabajo o en sus grupos amicales, y viceversa (Wood y Bandura, 1989).

Método

El método de investigación elegido es cualitativo fenomenológico (Miles *et al.*, 1994). El objeto de estudio se encuentra en el campo de lo compartido a nivel intersubjetivo por los ejecutivos (Gillespie y Cornish, 2010; Reynoso, 2021). Además, algunas de las NV no son reconocidas por los ejecutivos. Por lo cual para su investigación se eligió una técnica proyectiva que permitió tanto un análisis grupal, como un acceso indirecto a esas NV.

El instrumento y la técnica elegida para la investigación proviene del campo de la psicología. Se usó la técnica proyectiva denominada "Historia de vida" (Portuondo, 1979). Esta técnica consiste en solicitar al colaborador del estudio la redacción libre de parte de su historia personal. Los participantes redactaron sus historias en dos hojas promedio. Esta técnica proyectiva permite la descripción de forma indirecta de los valores y normas con las que interactúan los ejecutivos de organizaciones en el trabajo, con sus familias y con sus amigos. Con este objetivo en este estudio, se solicitó a los participantes centrar los relatos sobre su vida laboral y profesional. En estas historias expresaron sus vivencias en el desarrollo profe-

sional y las relaciones interpersonales establecidas.

Los colaboradores del estudio pertenecen a diferentes organizaciones, todos miembros, integrantes o en contacto con la estructura de valores y normas del grupo de ejecutivos peruanos. En el estudio participaron 53 ejecutivos inscritos en un programa de estudios de MBA, los cuales dieron su consentimiento para el uso de este material para la investigación.

Procesamientos de datos

Los documentos fueron procesados con la ayuda del software para análisis cualitativo de textos Atlas Ti. A través de este software se codificaron las expresiones de los participantes en dos fases de codificación constante. En la primera fase del análisis se codificaron las expresiones en los textos para diferenciar las normas y valores según el entorno en el que se expresan: familiares, sociales y organizacionales, los cuales se codificaron. El segundo análisis de los textos codificados permitió identificar la información sobre las normas y valores comunes expresados en el contexto organizacional, objeto de estudio. De esta manera se recopiló información de las normas y valores que guían las conductas del grupo de ejecutivos peruanos participantes del estudio.

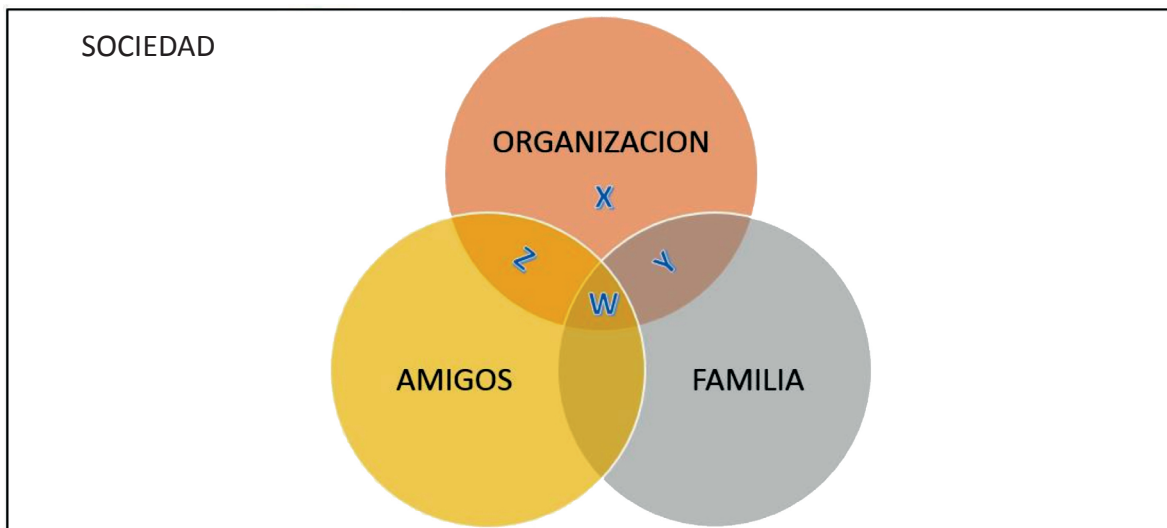
Resultados

El análisis de los textos mostró la existencia de normas y valores que subyacen a las conductas del grupo de los ejecutivos. En los textos analizados existen algunas que son comunes entre los colaboradores de la investigación. Estos representan el marco inconsciente que se expresa de la toma de sus decisiones para sus conductas. En los textos analizados, los ejecutivos describen reconocer que sus conductas se ajustan al contexto. Además, muestran que sus tomas de decisiones varían por la percepción de su posición en el grupo que se encuentran. Los grupos descritos son los familiares, amicales y de la organización. Las normas y valores comunes entre estos sostienen conductas que tienen por objetivo generar resultados positivos; pero, además, tienen otros orientados a lograr resultados negativos. Es decir, toman decisiones sobre conductas que abiertamente se eligen, aunque estos tengan resultados negativos.

En la figura 1 se diagraman los campos contextuales analizados en los textos, y se presentan la interacción entre estos. Se representa la existencia de normas y valores que se utilizan solo en un contexto y otras que pueden expresarse en más de uno. En la gráfica, los círculos representan estos grupos y la sociedad que los contiene está representada por un recuadro.

Figura 1

Validez de las NV de los ejecutivos



Se representan los grupos a los pertenecen los ejecutivos en las organizaciones. Estos impactan en las NV que siguen frente a su familia, amigos y la organización. El contexto de la organización le da validez a las NV representado en los campos X, Y, W y Z.

Los datos para el análisis fueron recogidos con la aplicación de la técnica proyectiva “historias

de vida”. En el primer análisis de estos textos se han codificado 355 citas que hacen referencia a toma decisiones para conductas y sus normas y valores. Un segundo análisis de las citas permitió las normas y valores (NV) que se expresan en los contextos de la organización, el grupo familiar y en el grupo amical. En la tabla 1, se muestran la proporción de citas en cada uno de los campos.

Tabla 1

Proporción de citas en cada campo

Campos	Descripción del campo	% de citas
Campo x: Organización	NV de uso exclusivo en la organización	44,8 %
Campo y: Organización- Familia	NV de uso en la organización y el grupo familias	25,1 %
Campo z: Organización- Amigos	NV de uso en la organización y el grupo amical	5,6 %
Campo w: Organización-Familia-Amigos	NV de uso en la organización, la familia y la familia	24,5 %

Los resultados del segundo análisis muestran que la mayor cantidad de citas se refirieron a NV que regulan las conductas de los ejecutivos en la organización (44,8 %). En segundo lugar, están las que hacen referencia a NV que se muestran tanto en la organización como en el grupo familiar (25,1 %). En tercer lugar (24,5 %), están las NV que se expresan en los tres campos. En último lugar, se observa que solo el 5,6 % de las citas hacen referencias a NV que orientan la conducta de los individuos en la organización y en el grupo amical. En los siguientes párrafos se presentarán las NV recogidos desde el análisis de los textos de la muestra, con al menos tres casos de repetición en los documentos examinados con sus citas ejemplo.

Normas y valores diferenciadas para la organización

Las normas y valores (NV) que están en el campo “X” de la figura 1 orientan las conductas elegidas para expresarse en la organización. Estas se diferencian de los que están en otros campos, por no hacer referencia o justificación de sus comportamientos en los contextos familiares o amicales y del trabajo al mismo tiempo. Estas NV expresadas algunas tienen orientación positiva o constructiva y otras negativas o dañinas para el individuo, sus jefes, pares y subordinados.

Uno de los primeros lineamientos de conducta se relaciona con el esfuerzo que deben mostrar en las labores de su jornada diaria. Los ejecutivos deben demostrar a los demás el uso provechoso de su tiempo en la empresa; administrar en orden sus tareas, solucionar problemas de sus funciones, administrar su tiempo para el cumplimiento de todas sus tareas y asumir los retos, y hacer que los demás sean conscientes de todo ello.

En mi centro de trabajo me esforcé siempre por ser la mejor o una de las mejores, lo que me conllevó ascender a otros puestos y por ende a obtener los reconocimientos de mis jefes y a la vez llenarme de satisfacción.

En segundo lugar, los ejecutivos se esfuerzan por conseguir el desarrollo y crecimiento de la organización para alcanzar, en consecuencia, una mejor posición en la organización como reconocimiento al esfuerzo mostrado.

(...) asumí el puesto hace un año y este ascenso fue también un reconocimiento a mi desempeño y al apoyo que brindaba a la Gerencia Financiera.

En tercer lugar, muestran que deben aprovechar las experiencias profesionales en posiciones anteriores dentro de la organización o previas a esta, para desarrollar o potenciar sus habilidades y conocimientos sobre el trabajo en experticias.

(...) pasé por tres trabajos, uno de los cuales considero que es el más importante ya que me sirvió para desarrollarme profesionalmente y adquirir muchos conocimientos y experiencias.

En cuarto lugar, los ejecutivos en la organización se orientan a ocupar posiciones de liderazgo; lo que implica para ellos, organizar en equipos equilibrados a sus colaboradores, orientar sus tareas, lidiar con sus diferencias y mantener un ambiente de trabajo equilibrado en el equipo.

...lo primordial de un buen líder, es poder lograr armar un equipo unido, y en el que se viva un ambiente de trabajo agradable, al final, no todo se trata de ganar un buen sueldo, lógicamente esto último es muy importante, pero no lo es todo.

Ante una situación de incertidumbre se observa que los ejecutivos consideran que deben estar atentos y dispuestos a cambiar o iniciar la búsqueda de una posición adecuada a su estatus. Así mismo están dispuestos a renunciar a su puesto de trabajo, si las condiciones remunerativas y las responsabilidades no satisfacen sus expectativas.

Entendí también que mi destino no era seguir trabajando para alguien más, que no podía ser tan egoísta y dejar que mi padre se hunda con los problemas, que mi madre no podía quedarse en Buenos Aires a esperar cualquier trabajo, que llegaba el momento del Perú y quería ser juez y parte de ese desarrollo. Soñaba con tener una gran empresa y dar oportunidad de trabajo. Renuncié y empecé de cero.

Hasta el punto anterior se han descrito guías de conducta que buscan maximizar el beneficio propio o de la organización. En los siguientes párrafos se describirán las normas y valores que tienen fines distintos. Estas NV no tienen efectos nobles para el ejecutivo, sus pares, subordinados, jefes o la organización; pero que a pesar de esto se presentan como NV propias del grupo de ejecutivos.

Las normas y valores del grupo de ejecutivos dirigen sus conductas al logro de objetivos de corto plazo para demostrar sus capacidades y justificar la posición asumida. El cumplimiento de las metas los obliga a ser creativos para trabajar con los recursos justos e incluso por debajo de lo necesario.

(...) fue un sacrificio muy grande puesto que trabajaba muy alejado de la sociedad con rutinas de trabajo muy duras y con el stress de llegar a las metas de producción establecidas, formé un grupo humano muy bueno con gente recién egresada de la ciudad con talentos distintos, pero entre todos formamos una sinergia que nos llevó a lograr los objetivos establecidos.

Ligada a la norma y valor anterior se observa que el grupo de ejecutivos asumen los objetivos de la organización a un nivel muy personal. Por lo cual, se obligan a sí mismos a buscar recursos adicionales o a realizar sacrificios con tal de que estos objetivos se logren. Además, se orientan a exigir este tipo de sacrificios a las personas que los rodean; como, por ejemplo, exigir horas adicionales de trabajo, encargar tareas por encima de sus roles, entre otros.

Ese año y medio fue durísimo, dormía cuatro horas diarias, trabajaba incluidos domingos, pero la obra caminaba muy bien, los responsables del proyecto estaban satisfechos con mi labor...

En tercer lugar, observan que para quien está iniciando su vida profesional debe seguir como NV un conjunto de exigencias duras por parte de los miembros más antiguos. El objetivo de estas exigencias es que las personas se ganen el derecho de ser miembros de los grupos. Estas son NV que los que inician su vida laboral reconocen que deben pasar y que son racionalizadas.

Tenía una familia que se estaba formando, por ello me tocaba soportar y perseverar ante el frío, las amanecidas, el cansancio y el abuso de los empleadores, poco a poco fui demostrando con trabajo y dedicación, y siempre con una sonrisa, y las puertas comenzaron a abrirse...

Plantean también que se debe orientar el trabajo de manera que se vele en principio por las propias metas, aunque estas no necesariamente estén en interrelación con otras.

...había muchos jefes, todos ordenaban a su estilo y para su propio bienestar y por su cargo se aprovechan de lo que se podía.

Normas y valores en la organización y grupo familiar

En este campo se ubican las NV que modelan la toma de decisiones de los ejecutivos en las organizaciones y en los entornos familiares. Ubicables en el campo “Y” de la figura 1. Las NV exploradas forman parte del marco inconsciente de sus conductas elegibles en el contexto organizacional y familiar.

Las NV socializadas en la familia impactan en la forma cómo el ejecutivo se desempeña en la organización y a su vez, las que se adquieren al pertenecer al grupo de ejecutivos de las organizaciones que impactan en el grupo familiar. La acomodación de estas NV sostenidas por sus actitudes y fortalecidas por su experiencia en el entorno social hacen posible que se adapte el ejecutivo a ambos grupos.

La primera NV encontrada en este campo se describe en la afirmación de los directivos de que el trabajo que realizan debe permitirles disponer de espacios personales para desarrollar su vida familiar y personal de forma provechosa, de modo que puedan cumplir equilibradamente sus funciones en la familia y en la organización.

...conseguir un puesto gerencial y estable en una empresa privada y reconocida, el cual me permita estar económicamente tranquila, y poder disfrutar de mi familia, viajar con ellos o con mis amigos...

En segundo lugar, los ejecutivos tratan de vincular el trabajo con sus objetivos personales. Los ejecutivos buscan que su membresía a la empresa les permita el logro de sus metas personales. Relacionan el esfuerzo invertido con los ingresos obtenidos a cambio; traducen su éxito profesional con los recursos que obtienen por este.

Todo iba muy bien para mí en el ámbito laboral y personal, pero decidí ya no renovar mi contrato con (nombre de la empresa) a pesar de la negativa de mi jefe en aceptar mi retiro, explicándole que salía de la empresa por motivos familiares.

En tercer lugar, asumen como NV que el trabajo es una responsabilidad y representa la confianza

que alguien más ha depositado en ellos, por lo cual deben responder y asegurarse de corresponder.

...retribuir la confianza que depositan en mí realizando un trabajo de alta calidad y que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

También es posible observar la existencia de NV con fines no positivos para los ejecutivos. Una de estas NV descrita en las conductas de los ejecutivos muestra que están dispuestos a realizar sobreesfuerzos y sacrificios personales y familiares. Estos los realizan con el objetivo y la esperanza de que en el futuro puedan recuperar lo invertido, con una mejor posición o mejores ingresos.

...en el futuro tendré mayor libertad para poder disfrutar más tiempo con mi familia, tiempo que de momento estoy sacrificando para poder cosechar más adelante. En el futuro podré darle a mi familia las herramientas necesarias para que puedan servir mejor a la sociedad y ser unas personas de bien...

Normas y valores para la organización y el grupo amical

En este campo, las NV forman parte del marco que regula la toma de decisiones sobre las expresiones de conducta de los ejecutivos en los entornos amicales y la organización. Al igual que en los anteriores campos en este encontramos guías que orientan a los ejecutivos en la organización y que impacta al mismo tiempo sus contextos amicales.

Entre estas NV encontramos guías de conductas que orientan y organizan sus experiencias laborales al logro de cambios en la dinámica de su grupo y de su responsabilidad con su entorno. Estas NV los orientan a asociarse con otros para formar alianzas, compartir sus conocimientos y mejorar la imagen social en los grupos que integran.

En lo profesional usaré los conocimientos y experiencias para desarrollar emprendimientos personales, si la vida me da la oportunidad quiero enseñar a jóvenes y adultos para compartir mis experiencias y contribuir con el desarrollo de las personas, la formación que estoy recibiendo ayudará para lograr ese objetivo.

En segundo lugar, se orientan a lograr la colaboración de personas, de los integrantes en los proyectos encargados sobre la base de estar atentos a ellos, con una imagen de empatía para buscar y conseguir el compromiso, su realización y la de los demás.

Considero que mi sencillez y forma de ser ha permitido que tenga un buen número de amigos y amistades. La colaboración y la empatía es parte del quehacer diario y en las decisiones principales que corresponden a mi oficina y cargo.

En tercer lugar, tienen como NV ser responsables con los objetivos asumidos y por las personas que se encuentran bajo sus responsabilidades. Estas NV los orientan a asumir de forma personal tanto el éxito como el fracaso que resulta de sus ejecuciones. Esta responsabilidad está relacionada con el compromiso que muestran tanto al trabajo como con las personas que tienen a su cargo.

...responsable, proactiva, dedicada y sobre todo siempre buscando generar espacios de mejora para cada uno de los colaboradores de mi organización.

Por otro lado, en este campo también encontramos algunas NV que influyen negativamente en sus expresiones de conducta y las orientan de manera que podrían causar malestar hacia los demás. Intentan mantenerse al margen o involucrarse lo menos posible con lo que les acontece a las personas con las que trabajan, en especial, cuando no los consideran como miembros de sus grupos amicales. Aun cuando su responsabilidad es directa, tratan de mantenerse al margen si no los ven como amigos. Esto muestra el reducido compromiso con quienes no consideran amigos; con ellos tratan de mantener la relación a un nivel de relaciones en el trabajo.

Aprendí a no confiar en la gente y que no se puede llamar amigos a los que son conocidos, conocí el egoísmo en su máxima expresión, la injusticia, las llamadas maletas, las doble caras, el abuso jerárquico y entre otras cosas, la verdadera cara de la competitividad; aprendí que la ignorancia y la maldad unidas pueden destruir a un ser humano.

Normas y valores en la organización, familia y grupo amical:

Las NV en este campo (“w” en la figura 1) organizan la toma de decisiones sobre las conductas que pueden expresar los ejecutivos en las organizaciones y que tienen también impacto en el grupo familiar y amical. Estas NV organizan su vida profesional y su interacción con los grupos amicales y familiares.

Entre las primeras NV se observa que, en los ámbitos familiar, laboral y de amistad, los compromisos aceptados deben ser asumidos con responsabilidad, y que la interacción de estos a su vez tenga impacto en cada uno. Es decir, la responsabilidad y compromiso se debe reflejar frente a la organización, familia y los amigos y la sociedad.

Educar bien a mis hijos, compartir tiempo con ellos y mi esposa. Creo que el aporte más valioso hacia la sociedad es la seriedad con que se crie a las futuras generaciones.

En segundo lugar, se plantea la interpretación de conductas de constancia y perseverancia como NV, para justificar sus conductas frente a sus grupos familiares y amicales. Muestran que esta justifica los esfuerzos y además es necesaria para alcanzar las siguientes metas.

...aprendí que con perseverancia, esfuerzo y disciplina uno puede conseguir todo lo que uno se propone para su propio desarrollo personal y profesional...

Por otro lado, se observan NV que orientan conductas que tienen efectos positivos para un contexto y posibles efectos negativos en otros. Por ejemplo, una de estas NV los orienta a casi tomar casi cualquier trabajo, siempre y cuando este asegure unos ingresos suficientes, y, además, proporcione una imagen social adecuada o relevante para ellos.

Ese año y medio fue durísimo, dormía cuatro horas diarias, trabajaba incluidos domingos, pero la obra caminaba muy bien, los responsables del proyecto estaban satisfechos con mi labor y los beneficios económicos no se hicieron esperar (...).

En conclusión, los textos analizados muestran que los ejecutivos comparten algunas normas y valores que se expresan en sus conductas dentro de sus roles en la organización, así como en los grupos con los que se encuentran contextualmente como lo son el familiar y amical.

Discusiones y conclusiones

El modelo teórico planteado muestra dos principales ejes de análisis. El primero muestra que para pertenecer y autocategorizarse como miembro del grupo de ejecutivos, un individuo se adapta a las normas y valores de los contextos organizacionales de su sociedad. El segundo eje de análisis presenta que los ejecutivos, al igual que cualquier individuo, pertenecen al mismo tiempo a otros grupos que tienen puntos de intersección en sus Normas y Valores (NV), como los grupos familiares y de amistad presentados en el estudio. Es decir, el grupo de ejecutivos tiene normas y valores que orientan parte de sus conductas en una organización, que a su vez pueden orientar u orientarse por las NV del grupo familiar y amical, adscritas a una sociedad específica.

Los miembros del grupo pueden percibir que determinadas conductas son inadecuadas o difieren de sus valores personales, pero las seguirán porque son parte de los lineamientos de la identidad del grupo (Bicchieri, 2002; Bicchieri y Xiao, 2009). Por lo cual los valores y las normas pueden ser distintos o contradictorios entre los grupos e incluso con la sociedad en general, pero son válidos para estos y son la base para la construcción de su identidad (Gelbrich *et al.*, 2016).

Los análisis realizados muestran la existencia de algunas NV que cuentan con aceptación social o reconocimiento grupal. Al mismo tiempo mostraron otros verbalizados, usados y legitimados por el grupo, pero que no necesariamente cuentan con la aprobación social. En el grupo examinado surgen fenómenos que tienen sus propias leyes irreducibles a la psicología de sus integrantes (Reynoso, 2018). El grupo genera una identidad que los diferencia de otros y permite que las personas se categoricen en él y encuentren el respaldo a estas normas y valores, aunque tengan efectos negativos para otros grupos, como se han

observado en este estudio. Estas descripciones son consistentes con los resultados de investigaciones previas (Hsieh *et al.*, 2020; Romero, 2011; Tang *et al.*, 2020).

Los colaboradores del estudio plantean estas NV como características comunes del grupo de los ejecutivos, estas son NV emergentes de sus expresiones en sus historias de vida profesional. Se dice que tienen un carácter emergente para el grupo porque es más fácil observarlas en la interacción de las personas. Debido a estas condiciones del objeto de estudio, la elección del método cualitativo proyectivo utilizado facilitó la recolección de información sobre estos fenómenos sociales en las organizaciones; demostrando así la utilidad de los métodos proyectivos (Portuondo, 1979). Sin embargo, la naturaleza del método solo permite la descripción de las NV de los colaboradores del estudio. Aunque el objetivo no es hacer una generalización de estos hallazgos, este estudio nos da indicios de que existen NV que son emergentes a la categoría grupal social que denominamos “ejecutivos peruanos”.

En ese grupo, las NV, al percibir las como propias y determinantes del grupo, también se plantean como medios probatorios de su pertenencia. Esta exigencia percibida hace que se transfieran al exterior las responsabilidades sobre los efectos que puedan generar en los demás. En el contexto peruano, ser ejecutivo se relaciona con el logro del reposicionamiento social y el ascenso a un grupo social de un estatus superior a las de las posiciones operativas en las organizaciones. El logro de este ascenso social no concentra en ellos las mejoras obtenidas respecto de las condiciones de sus posiciones previas, sino que realizan una comparación inconsciente de las desventajas a las que no están expuestos por ya no pertenecer al grupo anterior.

En el estudio se han encontrado otras NV del grupo de ejecutivos peruanos que no llegaron al nivel de saturación para ser incluidas en la lista, pero que muestran que los ejecutivos peruanos tienden a orientarse de forma individualista y en algunos casos de forma egoísta para incrementar su estatus en la organización. Estas prácticas no buscan necesariamente incrementar las cualidades de su posición, sino tratan de defender o

mantener las condiciones que establecen las distancias del estatus con subordinados, familiares y amigos. Estos resultados concuerdan con los argumentos de Barreto *et al.* (2000).

Por otro lado, se observa que algunos ejecutivos esperan que sus colaboradores se muestren dispuestos a aceptar estas condiciones difíciles de trabajo y ligan este soporte o aguante con el compromiso con la organización. En algunos contextos estas condiciones son tratadas con el eufemismo de “derecho de piso”. Esta es una forma de racionalización usualmente presentada para aceptar y mantener estas condiciones difíciles para el trabajo. Estos resultados son consistentes con marcos teóricos desarrollados en otras investigaciones (Andrés Guzmán *et al.*, 2007; Brown, 2015, 2011).

La metodología elegida e instrumento utilizado permite la exploración de un fenómeno grupal de difícil acceso directo. Las futuras investigaciones podrían usar la técnica proyectiva de “historia de vida” para abordar temas sensibles de forma indirecta. Especialmente temas relativos a la ética o la corrupción en las empresas. Al respecto, los avances de esta investigación pueden complementar lo que se viene realizando sobre “prácticas empresariales no éticas en favor de la organización” (Graham *et al.*, 2020; Lian *et al.*, 2020; Umphress *et al.*, 2010).

Por la naturaleza del objeto de estudio, los resultados descritos se limitan al grupo participante y su contexto. Otros estudios podrían incluir también la diferencia por género, por sector industrial y comparar estos resultados. Algunos estudios previos indican que existen diferencias por género en el estilo de gerencia (Beji *et al.*, 2020; Cambrea *et al.*, 2019). Los roles esperados, según el género o la industria de procedencia, podrían afectar directamente a las NV que pueden expresar esos ejecutivos.

Referencias bibliográficas

- Albanese, G., De Blasio, G. y Sestito, P. (2016). My parents taught Me. Evidence on the family transmission of values. *Journal of Population Economics*, 29(2), 571-592.
<https://doi.org/10.1007/s00148-015-0574-8>
- Andrés Guzmán, R., Rodríguez-Sickert, C. y Rowthorn, R. (2007). When in Rome, do as the Romans do: the coevolution of altruistic punishment, conformist learning, and cooperation. *Evolution and Human Behavior*, 28(2), 112-117.
<https://doi.org/10.1016/J.EVOLHUMBEHAV.2006.08.002>
- Ashforth, B. E. y Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00047-5)
- Barreto, M. y Ellemers, N. (2000). You can't always do what you want: Social identity and self-presentational determinants of the choice to work for a low-status group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(8), 891-906.
<https://doi.org/10.1177/01461672002610001>
- Barsade, S. G. y Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N. y Omri, A. (2020). Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>
- Bicchieri, C. (2002). Covenants without swords: Group identity, norms, and communication in social dilemmas. *Rationality and Society*, 14, 192-228.
<https://doi.org/10.1177/1043463102014002003>
- Bicchieri, C. y 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. y 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>
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12035>
- Brown, M. A. (2011). Values - A Necessary but neglected ingredient of motivation on the job. *Academy of Management Review*, 1(4), 15-23.
<https://doi.org/10.5465/amr.1976.4396236>
- 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>
- Cambrea, D. R., Tenuta, P. y Vastola, V. (2019). Female directors and corporate cash holdings: monitoring vs executive roles. *Management Decision*, 58(2), 295-312.
<https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1289>
- Castro Solano, A. y Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values

- Questionnaire de Schwartz. *Interdisciplinaria*, 23(2), 155-174. <http://bit.ly/3XRRzYk>
- Cialdini, R., Li, Y. J., Samper, A. y 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. y 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>
- Daniel, E., Bilgin, A. S., Brezina, I., Strohmeier, C. E. y Vainre, M. (2015). Values and helping behavior: A study in four cultures. *International Journal of Psychology*, 50(3), 186-192. <https://doi.org/10.1002/ijop.12086>
- Earle, J. S., Spicer, A. y 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>
- Ellemers, N., Pagliaro, S. y Barreto, M. (2013). Morality and behavioural regulation in groups: A social identity approach. *European Review of Social Psychology*, 24(1), 160-193. <https://doi.org/10.1080/10463283.2013.841490>
- Gelbrich, K., Stedham, Y. y Gäthke, D. (2016). Cultural discrepancy and national corruption: investigating the difference between cultural values and practices and its relationship to corrupt behavior. *Business Ethics Quarterly*, 26, 201-225. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.29>
- Gillespie, A. y Cornish, F. (2010). Intersubjectivity: Towards a Dialogical Analysis. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(1), 19-46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2009.00419.x>
- Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B. y 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>
- Hardy, C. y Clegg, S. (2006). Some dare call it power. En *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 754-775). <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n27>
- Hauk, E. y Saez-Marti, M. (2002). On the cultural transmission of corruption. *Journal of Economic Theory*, 107(2), 311-335. <https://doi.org/10.1006/jeth.2001.2956>
- Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. Y. 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>
- Ibarra-Colado, E., Clegg, S. R., Rhodes, C. y Kornberger, M. (2006). The ethics of managerial subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 45-55. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3325-z>
- Lian, H., Huai, M., Farh, J. L., Huang, J. C., Lee, C. y Chao, M. M. (2020a). Leader unethical pro-organizational behavior and employee unethical conduct: Social learning of moral disengagement as a behavioral principle. *Journal of Management*, XX(16503715), 1-30. <https://doi.org/10.1177/0149206320959699>
- Liu, Y., Chen, S., Bell, C. y Tan, J. (2020b). 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>
- Maldonado, A. M. y Oliva, A. V. H. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia*, 17(53), 229-251. <https://bit.ly/3Syf6N7>
- Melucci, A. y Massolo, A. (1995). La acción colectiva como construcción social. *Estudios Sociológicos*, 9, 357-364. <https://doi.org/10.2307/40420123>
- Miles, M. B., Huberman, M. y Saldaña, J. (1994). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*.
- 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>
- Portuondo, J. (1979). *Cuatro técnicas en el test de percepción temática y la autobiografía como técnica proyectiva*. "Textos y Temas Psicológicos". Biblioteca Nueva.
- Pozzi, M., Fattori, F., Bocchiaro, P. y 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.NEWIDEAPSYCH.2014.06.002>
- 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. (2021). 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>
- Romero, G. (2011). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36), 56-74.
<https://doi.org/10.31876/revista.v11i36.10445>
- Schuh, S. C., Cai, Y., Kaluza, A. J., Steffens, N. K., David, E. M. y 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>
- Tang, P. M., Yam, K. C. y 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>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B. y 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>
- 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>
- Weber, M. (2014). Los tipos de dominación. *Economía y sociedad*, 1, 170-239. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G. y 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>
- White, J., Bandura, A. y Bero, L. A. (2009). Moral disengagement in the corporate world. En *Accountability in Research* (Vol. 16).
<https://doi.org/10.1080/08989620802689847>
- Wood, R. y Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>
- Zeytinoglu, I. U., Keser, A., Yilmaz, G., Inelmen, K., Özsoy, A. y Uygur, D. (2012). Security in a sea of insecurity: Job security and intention to stay among service sector employees in Turkey. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2809-2823.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637067>